

The Anáhuac  
**Journal**  
Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur  
Volume 11, Number 2 • Second Semester 2011

ISSN 1405-8448

Edited by José C. González Núñez



**OXFORD**  
UNIVERSITY PRESS



# The Anáhuac Journal

Business and Economics



## MÉXICO SUR

*The Anáhuac Journal: Business and Economics* es una revista académica y se publica en forma semestral, en los meses de enero y julio, en forma conjunta por la Universidad Anáhuac México Sur y Oxford University Press. Es una revista que publica artículos producto de investigación y estudios con resultados originales, que traten problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos; asimismo, reseña tesis de doctorado. El Consejo Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos y reseñas que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter académico y ajustarse a los lineamientos para los autores que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac México Sur  
Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres  
C.P. 01780, México, D.F., tel. +52 55 5628 8800

## **The Anáhuac Journal: Business and Economics**

**Editor:** José C. González Núñez  
Universidad Anáhuac-México Sur,  
www.uas.mx

### **Editorial Council/Consejo Editorial**

**Abraham Nosnik Ostrowiak**, Universidad Anáhuac

**Armando Román Zozaya**, Universidad Anáhuac

**Miguel Ángel Axtle**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Ivan Filby**, Universidad de Dublín, Irlanda

**F. J. Fiz Pérez**, catedrático de bioética social y de psicología del desarrollo, Universidad Europea de Roma

**Rafael Guillermo Ricardo Bray**, Universidad de la Sabana, Colombia

**Irene Limón**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Keith Maunders**, Universidad de Hull, Reino Unido

**Charles Mayer**, Head of Marketing, Central European University, Budapest, Hungría

**José Sámano Castillo**, Universidad Nacional Autónoma de México

**Carlos Morales Troncoso**, Universidad Nacional Autónoma de México

**Ward Roofthoof**, Profesor, Universidad de Amberes, Bélgica

**Paul Roosens**, Universidad de Amberes, Bélgica

**María del Rocío de la Torre Aguilar**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Leonardo Alfonso Verduzco Dávila**, Universidad Anáhuac Mayab

**Mónica Febles Álvarez-Icaza**, Universidad Anáhuac Mayab

*Coordinadora del fondo editorial:* **Samanta Pérez Cervantes**

Derechos reservados © 2011  
respecto a esta edición  
por Universidad Anáhuac del Sur, S.C.  
México, D.F.

*Print:* 5000 copies

*Tiraje:* 5000 ejemplares



THE ANÁHUAC JOURNAL  
Business and Economics  
The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur  
Volume 11, Number 2 • Second Semester 2011  
Edited by José C. González Núñez

Contents / Contenido

- Las estrategias de largo plazo de las grandes empresas mexicanas desde una perspectiva histórica** 9  
ROCÍO DE LA TORRE, NIEVES CARMONA Y LILIANA RUIZ
- Análisis y propuesta de variables que inciden en la competitividad y pertinencia en las instituciones de educación superior** 31  
MA. DE LOURDES E. GARCÍA VARGAS
- Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: un análisis basado en valores declarados por la familia empresaria** 53  
ANTONIO ALEJANDRO ARRIAGA MARTÍNEZ
- Una reflexión sobre la percepción de la persona y el comportamiento humano en la teoría económica** 77  
JORGE LÓPEZ GONZÁLEZ Y ALFREDO NAVA GOVELA
- Reseña de la tesis doctoral *La participación de la mujer en la alta dirección de las organizaciones en México*** 91  
JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ NÚÑEZ
- Reseña de la tesis doctoral *Creación de un modelo para el desarrollo y la administración de recursos para las organizaciones del tercer sector*** 95  
DELFINO VARGAS CHANES





# Anáhuac

## Artículos



# Las estrategias de largo plazo de las grandes empresas mexicanas desde una perspectiva histórica

Rocío de la Torre, Nieves Carmona y Liliana Ruiz

## Resumen

*El propósito de este breve estudio es analizar las estrategias de largo plazo de las grandes empresas mexicanas, desde una perspectiva histórica, hacia el mercado competitivo mundial, cuestión que se hace indispensable al considerar que han sido pocas las firmas locales que han logrado competir con éxito internacionalmente. Esta situación se ha debido, en gran parte, a las dificultades ocasionadas por mantener durante décadas una economía cerrada y orientada al mercado interno, las cuales se hicieron evidentes ante la apertura al exterior efectuada durante la década de 1980. En este sentido, el control familiar en las grandes empresas ha sido una de las estrategias principales mantenidas en el largo plazo, a pesar de los diferentes retos de las empresas y los distintos escenarios de la economía mexicana a través del tiempo, donde el capital social ha jugado un papel importante.*

*Palabras clave:* grandes empresas, estrategias, largo plazo, diversificación, capital social y control familiar.

*Clasificación JEL:* N0, N86, M19 y M29.

R. de la Torre, N. Carmona y L. Ruiz  Las estrategias de largo plazo de las grandes empresas mexicanas...

## Abstract

*The purpose of this brief study is to analyze the long-term strategies of large Mexican companies in historical perspective towards global competitive market, which is essential considering that there have been only a few Mexican companies that have successfully entered the global market. This situation is due largely to the difficulties resulting to maintain during decades an economy and domestic market closed, which at the time of opening to the outside market during the eighties became a reality. In this sense, the family control of the large enterprises in Mexico, has been one of the main strategies maintained in the long run, despite the different challenges and stages of the Mexican economy, where social capital has played an important role.*

**Keywords:** large Mexican companies, strategies, long term, diversification, global market, social capital and family control.

**JEL classification:** N0, N86, M19 & M29.

## Introducción

El objetivo de este estudio es profundizar en el análisis de la empresa mexicana en el contexto del siglo xx y sus pautas a seguir en el largo plazo hacia el esquema competitivo mundial, así como los obstáculos a vencer para lograr colocarse en el mercado global.

Durante más de 40 años (de la década de 1940 a la de 1980) México mantuvo una economía cerrada al exterior bajo el modelo de sustitución de importaciones, que intentaba, mediante el proteccionismo comercial, estimular la industria nacional. Sin embargo, una vez que México se abre al exterior a partir de los años ochenta, fue evidente que la competencia externa y el desarrollo de la empresa mexicana se habían mermado. Los acuerdos comerciales basados en la eliminación de aranceles se consideraban pertinentes para la generación de nuevas oportunidades de exportación de productos mexicanos, pero la competencia en el mercado abierto era un gran reto, mientras que el capital social del país era débil.<sup>1</sup> De manera que pocas empresas mexicanas se incorporaron de forma exitosa en la carrera competitiva mundial.

<sup>1</sup> De acuerdo con Gonzalo Castañeda (1998), el capital social comprende aspectos tanto de la cultura cívica como de la capacidad de asociación y también de la confianza social.

Ante este escenario, se plantean varias interrogantes; ¿contaban estas empresas con ciertas características durante el proceso de apertura comercial, que las haya dotado de atributos especiales para su permanencia en el largo plazo? O, en todo caso, ¿qué factores influyeron en este proceso?, ¿cuáles fueron sus estrategias para lograr introducirse en la carrera competitiva a nivel internacional?

En la literatura económica, la historia económica ha enfatizado los hechos económicos y sociales específicos a considerar en el crecimiento económico (Cardoso, 1999). Asimismo, los institucionalistas han apuntado al impacto de las instituciones sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre la organización empresarial (North, 1993). Por su parte, Schumpeter (1971) había señalado la importancia del empresario innovador en el rumbo de la economía, dándole un lugar central en el crecimiento de las organizaciones empresariales y de la economía en general. Chandler, por su parte, al estudiar las grandes corporaciones en Estados Unidos, generó un enfoque centrado en la transformación de las grandes empresas en el largo plazo, conocido como el “paradigma de Chandler”. De acuerdo con este enfoque, las estrategias empresariales han sido determinantes del cambio (Marichal, 1997). Así, partimos de la idea de que el crecimiento y transformación de las empresas mexicanas se puede atribuir en gran parte al capital social, pero las estrategias empresariales han sido determinantes en la perdurabilidad de las empresas en el largo plazo.

Ya que el estudio comienza desde el México colonial, donde los términos empresa y empresario tenían un significado diferente, iniciaremos primero por aclarar los orígenes de éstos en la historia del pensamiento económico, hasta llegar al emprendedor actual. Una vez conceptualizado el emprendedor, continuaremos con el análisis de la empresa del México de los siglos XVIII y XIX; el primero caracterizado por grandes negocios y redes familiares diversificadas alrededor del comercio y la minería. El segundo, en un contexto de segunda Revolución Industrial, de gran capital e inversión extranjera en el país y un marco legal para la formación de las sociedades anónimas, con grandes perspectivas para las grandes empresas, pero bajo parámetros novohispanos, es decir, organizadas por grupos de familias o grupos reducidos de individuos. Terminamos en el siglo XX en un contexto, primero de economía cerrada y después neoliberal, en el que las empresas importantes se caracterizaron, a pesar de la apertura comercial, por organizarse de nuevo al estilo de los siglos anteriores, alrededor de grupos familiares, desde donde surgen básicamente las estrategias en el largo plazo hacia su perdurabilidad e internacionalización.

### Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico

El término *empresario* se utilizó por primera vez en Francia durante la época medieval para designar a los responsables de las expediciones militares. Fue

en el siglo xvii cuando Cantillón vincula la función empresarial con el concepto de incertidumbre. En su *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* (1725), señala que el empresario es el que compra a precios ciertos y vende a precios inciertos.

Tradicionalmente las figuras del empresario y del propietario coincidían, ya que era quien aportaba el capital. Por tanto, el beneficio se identificó con la recompensa por el capital aportado. Para los economistas clásicos Adam Smith, David Ricardo y J. Stuart Mill, el empresario era el capitalista o propietario del negocio, quien lo dirigía y controlaba personalmente, asumiendo el riesgo de su inversión. Esta influencia clásica se observa también en Marx, quien junto con sus seguidores tienden a considerar al empresario como el capitalista que explota la fuerza del trabajo. A pesar de lo anterior, “No hubo ni el más mínimo intento de los teóricos clásicos, por incluir la variable ‘entrepreneurship’ en el análisis económico” (Saporosi, 1991: 49).

Hasta mediados del siglo xix los economistas no empezaron a diferenciar la figura del empresario de la del capitalista. Fue el enfoque neoclásico quien por primera vez utiliza el concepto de empresario como aquel que coordina, supervisa y organiza un negocio. Es quien adquiere los factores productivos y los combina con el fin de obtener un determinado producto para vender y de esta forma obtener un ingreso para remunerar a los factores productivos y, a su vez, obtener un beneficio.

Marshall (1890) fue uno de los primeros en hacerlo, y en este sentido realizó una aportación fundamental al asignar al empresario el papel de coordinador del proceso productivo, elevando la función empresarial a la categoría de cuarto factor de la producción, junto con la tierra, el trabajo y el capital. Para este autor, el beneficio era la retribución que se obtenía por esta función de coordinación. Por tanto, la acumulación de riqueza procedente de los negocios no era mala. *La caballerosidad en los negocios incluye el espíritu del bien público.*

Veblen, en su *Theory of Business Enterprise* (1904), resalta como único fin del empresario la acumulación de capital, siéndole indiferente el bien general de la sociedad. Afirma que en épocas de crisis económica es cuando los empresarios obtienen mayores beneficios a costa del interés general. Aquí surge la dicotomía vebleniana entre producción y especulación. La primera supone generación de riqueza para la sociedad, mientras que la segunda sólo aporta beneficios al empresario (Valdaliso y López, 2000: 17). Este pensamiento cobrará fuerza en autores como Keynes y Galbraith y en la visión general de los empresarios como parásitos del proceso productivo (Santos Redondo, 1997: 169).

Es hasta casi entrado el siglo xx cuando la mayoría de los economistas asumen de una forma rigurosa que el empresario cumple una función diferente a la del capitalista o propietario de la empresa. Es cuando aparecen las modernas teorías del empresario. Una de las primeras aportaciones fue la de Knight. En su obra *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, publicada en 1921, presenta una teoría del empresario en la que su principal papel reside en asegurar las

rentas de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa y define el beneficio como la recompensa por asumir dicho riesgo. La aportación fundamental de Knight estriba en la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. Esta incertidumbre implica la ausencia de un conocimiento cierto de las consecuencias que se van a obtener de la actuación empresarial.

Los clásicos partían del supuesto de que los agentes económicos tenían un conocimiento perfecto del futuro, es decir, que suponían que los mercados siempre actuaban en régimen de competencia perfecta y de forma estática. Es cierto que con posterioridad a la escuela clásica algunos pensadores económicos ya establecieron la diferencia entre riesgo e incertidumbre, sin embargo fue Knight quien profundizó y desarrolló esta idea, afirmando que el espíritu empresarial está estrechamente ligado a la incertidumbre del futuro. Distinguió entre *riesgo*, aleatoriedad con probabilidades conocidas, e *incertidumbre*, aleatoriedad con probabilidades desconocidas. Entre los calificativos que Knight atribuye al empresario destacan la capacidad para asumir riesgos e incertidumbres, la creatividad, energía, optimismo y agente de cambio e innovación.

Para el economista alemán J. A. Schumpeter (1942) el empresario es el promotor fundamental del desarrollo económico capitalista. La principal función del empresario consiste en innovar, es decir, aplicar las invenciones tecnológicas a usos comerciales o industriales. El sistema económico tiende a estar en una situación de equilibrio en la que los ingresos de las unidades económicas de producción son iguales a los costos de producción más el salario del empresario, al que denomina *beneficio ordinario* y, en esas circunstancias, no existe un beneficio extraordinario o del empresario como renta residual de la economía.

Sin embargo, al innovar, el empresario altera la situación de equilibrio del sistema y consigue temporalmente una situación de monopolio que permite que la empresa obtenga beneficios extraordinarios. Con el paso del tiempo otros empresarios, atraídos por el alto beneficio, introducen imitaciones con las que compiten con el empresario innovador, lo cual hace que los beneficios extraordinarios de cada empresa se reduzcan hasta volver de nuevo a una situación de equilibrio en la que el beneficio se sitúa en su nivel ordinario, lo que ya no incentiva la entrada de nuevos imitadores.

El beneficio empresarial representa para Schumpeter la recompensa que percibe el empresario por haber sido capaz de realizar una innovación aplicable al mercado. En esto difiere de la teoría anterior, que lo considera la remuneración por el riesgo que asume el empresario. Éste no tiene por qué ser necesariamente la persona que soporte el riesgo, el cual sería del propietario o de quien conceda el crédito, ya que son los que sufren las pérdidas si la empresa fracasa.

J. K. Galbraith, en su libro *El nuevo Estado Industrial*, publicado en 1967, describe las características de la configuración industrial de los países occidentales más desarrollados. La actividad económica de estos países está dominada

por las grandes corporaciones empresariales, que tienen el suficiente poder para influir en los precios y los costes, de manera que pueden modelar el mercado según su conveniencia.

Dada su complejidad, las grandes organizaciones empresariales no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren un conjunto de técnicos profesionales que actúen de forma colegiada y a los que dicho autor denomina *tecnestructura*. En las grandes corporaciones quien realiza el papel del empresario no es el propietario, sino los expertos que ejercen la dirección y la gestión de la empresa, de forma que el empresario no es una persona física, sino un ente colegiado formado por especialistas.

La *tecnestructura* no sólo logra desplazar al empresario tradicional, que organizaba él sólo la empresa; además, en las grandes sociedades anónimas consigue imponer su voluntad sobre la de los accionistas. Según Galbraith, la atomización de la propiedad en forma de miles de acciones hace imposible que los propietarios de éstas impongan sus objetivos a los miembros de la *tecnestructura*, por lo que las compañías tenderán a perseguir los fines de los gestores y no los de los accionistas.

Así, el objetivo de las *corporaciones* ya no es crear valor para el accionista, sino expandir el poder y la influencia de la *tecnestructura*. ¿Cómo?, básicamente, incrementando al máximo las ventas, aun cuando con algunas se pierda dinero. Al multiplicar las ventas, la cuota de mercado de la compañía en cuestión aumentará, así como las responsabilidades de sus gestores. Y así se hará aun cuando pudiera resultar conveniente, para maximizar los beneficios de la empresa, incrementar los precios y reducir las unidades vendidas.

Kirzner (1973) destaca que la esencia del empresario es su estado de alerta, que le permite descubrir en el mercado oportunidades no detectadas hasta entonces. Una de las principales funciones del empresario es intuir y aprovechar esas oportunidades. De hecho, la función primordial del empresario “innovador”, concepto que ya encontrábamos en Schumpeter, consiste en descubrir, mediante su agudeza, las oportunidades ocultas en el mercado. Así, el empresario crea los mercados del futuro, al tiempo que desempeña un papel fundamental en la coordinación económica que conduce a los precios hacia su punto de equilibrio. Aunque, como sostiene la teoría austriaca de los mercados dinámicos, ese equilibrio no se concrete nunca.

Hoy una de las características que mejor definen a la figura del empresario es la de emprendedor. Sin embargo, no existe un consenso entre los investigadores acerca de cuáles son las características que lo definen. Según Gerber (1995), el emprendedor es quien innova a la vez que es capaz de desarrollar nuevos mercados. La creatividad es la clave, puesto que tiene que ser capaz de desafiar lo desconocido y transformar las posibilidades en oportunidades. En definitiva, debe tener una percepción distinta de la realidad.

En la economía capitalista cualquiera puede ser empresario, pero convertir las oportunidades descubiertas en realidades empresariales depende de tres factores: las preferencias de los individuos, las facilidades y dificultades que las “reglas del juego” del momento interpongan a los potenciales empresarios y

la existencia o no de barreras de entrada a determinados mercados (Valdalisio y López, 2000: 29).

Así, la perspectiva de este análisis parte desde el uso de los términos *empresa* y *empresario* como una expedición militar en la época medieval, hasta llegar a la figura del emprendedor, como la característica principal que mejor define al empresario en la actualidad. Esto nos sitúa en un punto de partida para nuestro estudio, que intenta analizar las facilidades o dificultades de las “reglas del juego” ante el empresario, pero sobre todo las estrategias en función de las mencionadas reglas del juego, o contexto específico mexicano, que se han generado hacia la competitividad internacional de las empresas en México.

### Antecedentes de la empresa en México, siglos XVIII y XIX

Los estudios de las grandes empresas en México comienzan desde el periodo colonial. Los historiadores económicos han clasificado como grandes empresas a los negocios muy importantes que existieron en esa época por el capital y/o la complejidad de la organización de los negocios e incluso por el número de trabajadores, a pesar de que hayan existido en un periodo y en un contexto enmarcado por grandes privilegios (Marichal, 1997). Se ha llamado *empresarios* a los personajes que lograron realizar inversiones en diferentes negocios como parte de las estrategias encaminadas a la preservación y acrecentamiento de su patrimonio, pero también precisamente por su espíritu emprendedor, que los llevó a realizar inversiones directas y de alto riesgo (Torre, 2001).

La estructura y organización de dichas empresas era básicamente la familia, es decir, los miembros de una misma familia se encargaban de una parte del negocio, podían ser miembros directos (los hijos), o los adquiridos por lazos matrimoniales. Por eso los matrimonios se realizaban principalmente entre la élite novohispana, por lo que se les ha llamado asimismo *empresas familiares*, mediante las que lograban reunir grandes fortunas y diversificar sus inversiones a diferentes actividades económicas. Muchas de estas familias con grandes negocios tuvieron el privilegio de acceder a títulos nobiliarios, formando la nobleza novohispana. Uno de los hilos conductores de los estudios de estas grandes empresas han sido precisamente los datos de la nobleza novohispana, mediante los cuales se ha estudiado a estas grandes familias y sus grandes negocios (Langue, 1999; Ladd, 1984).

Se considera que la acumulación de capital en la Nueva España, se originó, en principio, por el trabajo de la empresa minera, que posteriormente se invertía y canalizaba hacia la tierra, con el fin de lograr el autoabastecimiento, pero sobre todo créditos y circulante (siempre escaso) mediante su hipoteca y, sobre todo, la preservación de las propiedades donde la tierra representaba un riesgo menor que las inversiones mineras, sin dejar de mencionar un aspecto importante en la vida social que era logro de prestigio social. En efecto, la falta de instituciones formales propició un sistema informal de crédito

donde la Iglesia se colocó como la institución más sólida, mediante créditos hipotecarios o garantizados sobre un bien inmueble o tierras (Torre, 2001).

La consolidación de las empresas novohispanas se hace mediante la integración de las propiedades en mayorazgos,<sup>2</sup> lo que abre la posibilidad a la preservación y estabilidad de las empresas por más tiempo. Es decir, las familias que hicieron uso de este mecanismo legal lograron, en muchos casos, pasar de generación en generación sus propiedades y su capital acumulado durante décadas, dando lugar a grandes complejos económicos, que llegan a formar la gran empresa de finales del siglo XVIII caracterizada por la integración, especialización y diversificación de las actividades económicas.

Aunque fue importante la habilidad en el manejo de las propiedades y negocios por los sucesores, este mecanismo también impedía la venta y la liquidez podía ser el problema (Brading, 1975: 233; Langue, 1999: 292-293; Kicza, 1986). Sin embargo, estas formas de asociación y el logro de la formación de grandes empresas fueron en realidad de pocos empresarios, generalmente parte de la élite novohispana, sobre todo mineros y comerciantes. Asimismo, la mayor parte de los negocios tenían un alcance local y regional, además de formas de administración y financiación rudimentarias (Marichal, 1997: 19-22). No por esto la riqueza acumulada fue menor: los negocios y pertenencias de los empresarios novohispanos llegaron a sobrepasar, incluso, a los de la metrópoli.

En el siglo XIX la salida de capitales de la Nueva España ocasionada por las guerras europeas, la ley de consolidación de vales reales y después la guerra de Independencia, prácticamente provocó la primera crisis financiera de México (Marichal, 1999) y el abandono de las principales actividades económicas, afectando sobre todo a la minería con una fuerte caída en los niveles de producción, que no se recupera sino hasta entrada la segunda mitad del siglo XIX. La constante inestabilidad política y económica de este periodo, con gastos en el ejército que llegaban hasta 90%, provocó la segmentación del mercado, debido en gran parte a los altos costos de transporte, escasez de capitales y las altas tasas de interés. Las alianzas familiares recobraron fuerza, a pesar de que la entrada sin precedentes de capitales extranjeros y nuevos grupos empresariales llegaron a limitar su grado de control e influencia (Castañeda, 1998: 67-68).

Entre las industrias más destacadas se encuentran las empresas textiles, que impulsadas por el Banco de Avío (1830-1842) logran un gran desarrollo del sector,<sup>3</sup> al producir textiles de algodón y lana competitivos con los importados mediante el empleo de maquinaria británica moderna (Gómez-Galvarriato, 1999: 143). Sin embargo, la desaparición del banco, que en principio había logrado el establecimiento de 53 fábricas textiles, generó la

<sup>2</sup> Los mayorazgos fueron mecanismos que se utilizaron ampliamente a partir de fines del siglo XVI y se multiplicaron durante el XVII en toda la Nueva España, con el fin de impedir la división o pérdida del patrimonio.

<sup>3</sup> No obstante, se quedó a la zaga respecto de Norteamérica y Europa (a principios del siglo XIX) y hacia finales de siglo incluso se encontraba detrás de las naciones subdesarrolladas.

quiebra posterior de muchas de éstas (Cárdenas, 2003a: 82-90). No fue sino hasta el decenio de 1880 que aparecen las primeras grandes empresas modernas de México. El periodo de reforma y sobre todo la nueva legislación, tanto mercantil como financiera y minera, generaron un gran crecimiento que no se había observado en el México independiente. La mayor disponibilidad de capitales nacionales y sobre todo extranjeros fue importante, pues además se introdujeron nuevas formas de organización empresarial características de países extranjeros, líderes del desarrollo industrial. Los préstamos institucionales a la industria prácticamente no existieron hasta la década de 1880, cuando comienza a desarrollarse un rudimentario sistema bancario. Hasta 1884 sólo había ocho bancos en operación y en 1911 México sólo tenía 47 bancos, de los que sólo 10 podían prestar dinero a largo plazo y éstos fundamentalmente financiaban bienes rurales y urbanos<sup>4</sup> (Haber, 1999: 199-200). El Banco Nacional de México, que surge mediante los llamados *Códigos de Comercio* de 1884, tampoco otorgó financiamiento a la industria, sólo a unas cuantas empresas industriales (Cárdenas, 2003a: 175-179).

De cualquier forma, la apertura de nuevos bancos y su legislación, así como la posibilidad de formación de sociedades anónimas de responsabilidad limitada a partir de 1890,<sup>5</sup> impulsaron la actividad industrial, lo que contribuyó al desarrollo de grandes empresas en México y la posibilidad de disponer de una nueva forma de financiamiento por acciones. Sin embargo, el patrón de organización industrial no fue el de grandes corporaciones con capital accionario repartido entre cientos de accionistas o pulverizado, como en Estados Unidos. Después de que aparecieron en el mercado de valores de la ciudad de México las primeras empresas que cotizaron en la bolsa, el uso de la compraventa de valores fue también limitado. De 1890 a 1940 en el sector textil había sólo cuatro compañías constituidas como sociedades anónimas que cotizaban en la Bolsa de Valores, las cuatro fundadas durante la última década del siglo XIX (Haber, 1999: 201).

De esta manera, el financiamiento provino principalmente de la integración de inversionistas extranjeros de forma directa en la empresa como capital de riesgo, pues pocas familias contaban con los recursos para financiar empresas, a diferencia de Estados Unidos, donde las nuevas empresas surgieron atraídas por las ganancias monopólicas de las ya establecidas. El financiamiento, incluso de empresas rivales, se obtenía a través de la emisión pública de bonos y acciones.<sup>6</sup> El control familiar de la empresa continuó

<sup>4</sup> La definición por ley de los contratos de hipoteca se estableció en 1872 y tuvieron un impacto importante en el aumento del crédito hipotecario de manera inmediata, de 39% hasta 1877.

<sup>5</sup> El marco legislativo para las sociedades anónimas se realizó a partir de los *Códigos de Comercio* de 1884, revisados en 1889. Establecieron en efecto el principio de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada y otras disposiciones sobre quiebras y disolución de las empresas (Cárdenas, 2003a: 212).

<sup>6</sup> De los consejeros de las 50 principales empresas y bancos mexicanos, 74% eran hijos de empresarios, 26% eran nietos, y solo 10% de los empresarios no eran descendientes de las familias de la segunda, tercera o cuarta generación de familias empresariales (Castañeda, 1998: 71-77).

siendo la base de la organización empresarial, incluso a lo largo del siglo xx. De manera que las estrategias empresariales surgieron desde una base cultural trasladada de las familias a los negocios y que ante un sistema legal ineficiente, buscaron organizar sus negocios de forma vertical y autoritaria.

Entre las industrias que surgieron en este periodo podemos mencionar la textil,<sup>7</sup> cervecera, de calzado, azucarera, la fábrica de papel San Rafael, la Jabonera de Gómez Palacio, Durango y la Vidriera Monterrey, establecida en 1909, entre otras (Cárdenas, 2003a); Altos Hornos de México, en el decenio de 1890, y la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, en 1903, la cual competía prácticamente en los mercados internacionales en 1910, etc. (Treviño, 2004: 123-124). La industria fue impulsada tanto por el ferrocarril, al integrar el mercado interno y acercar los mercados más lejanos del interior del país, como por la electricidad, al hacer más eficientes los procesos productivos, por lo que estos dos factores se consideran la base de la industrialización (Treviño, 2004: 105-120). Otro de los factores que influyeron de forma importante en este proceso fue la sustitución de importaciones estimulada por la depreciación de la plata con respecto al oro (Cárdenas, 2003a: 197-198).

Pero ¿cómo se inician estos grandes negocios?, y ¿de dónde provino el capital? En Inglaterra, fue en la época mercantilista, de compañías comerciales privilegiadas, que se generaron los grandes capitales, que después de canalizados a la industria hicieron posible la Revolución Industrial. En México sucede lo mismo tanto en el siglo xviii como en el xix, en el sentido de que los grandes comerciantes comenzaron a acumular capital a través de la venta y distribución de mercancías a crédito, introduciéndose de esta manera en la actividad financiera y convirtiéndose en comerciantes-financieros.

La falta de pago de las deudas por parte de los deudores se convirtió en un mecanismo de apropiación de pequeñas industrias familiares cuando incurrieran en incumplimiento. También fue muy importante el capital de riesgo de capitalistas, principalmente extranjeros europeos radicados en México, que habían logrado fortunas con la actividad comercial, ya que provocó la transformación de las empresas familiares en estructuras corporativas. Esto estimuló la diversificación de sus inversiones en diferentes ramas industriales, donde los grupos de control, principalmente familiar, mantenían la dirección de las empresas. Sus redes de comercialización y sus vínculos con la banca nacional redondeaban su estructura y establecían contacto con las esferas políticas (Castañeda, 1998: 73-74).

Se considera que las empresas más grandes y de responsabilidad limitada crecieron, sobre todo por sus conexiones con la banca y la facilidad de acceder al crédito. Sin embargo, la inversión en la industria venía principalmente de la reinversión de utilidades, más que de los bancos; éstos otorgaban créditos a empresas relacionadas con los mismos accionistas o con los direc-

<sup>7</sup> La industria textil se consolidó durante el decenio de 1890. Para 1895, el valor de la producción era 137% mayor que en 1889 y en 1900 registra un aumento de 67% más respecto de 1895.

tivos de los bancos. Asimismo, las limitaciones del propio sistema bancario y la reducida disponibilidad de capital de largo plazo generó una estructura industrial más bien concentrada y oligopólica (Cárdenas, 2003a: 203-209). De cualquier manera, en el Porfiriato se sentaron las bases de la industrialización moderna del país, aunque, respecto de otros países de América Latina, su contribución al PIB de 12.3% fue en muchos casos menor. En Argentina y Chile era de 16.6% y 14.5% en 1913, respectivamente, y un poco mayor a la de Brasil, de 12.1% (Bulmer, 2003: 165).

Se puede decir que en México, la mayoría de las grandes empresas se establecieron a partir de 1890 con un capital proveniente de forma similar al del siglo XVIII, de los antiguos comerciantes y financieros mexicanos de origen extranjero. La industria tendió a concentrarse en unas cuantas empresas y las estrategias que aseguraban la permanencia en el largo plazo fueron la búsqueda de relaciones de amistad y parentesco a fin de desarrollar redes de influencias y flujos de información; la diversificación de las inversiones en distintas industrias y la formación de estructuras oligopólicas.

Sin embargo, la estructura industrial tendría reveses importantes durante los primeros años del siglo XX, caracterizados por crisis sucesivas, como la crisis financiera en 1907, el movimiento revolucionario y la gran depresión de 1929, con una caída en el PIB per cápita de 30.9% entre 1926 y 1932, recuperándose hasta la década de 1940, a partir de lo que se conoció como el “milagro mexicano”, con un gran crecimiento de la economía en que se consolidan los grupos económicos mexicanos. Abordamos este tema a continuación (Castañeda, 1998: 74-77).

### Las grandes empresas mexicanas diversificadas y los grupos económicos del siglo XX

El estudio de la trayectoria de las grandes empresas nos lleva directamente al tema de los grupos económicos, ya que con la intención de la diversificación dichas firmas fueron extendiéndose y conformando conjuntos de empresas integradas horizontal y/o verticalmente, operando “bajo un control centralizado con base en las relaciones de propiedad...”, por lo que se caracterizaron por ejercer un control oligopólico o monopólico, ya fuera en uno o más de los sectores económicos del país (Basave y Hernández, 2007: 94).

De la misma manera que en el siglo XIX, durante los años posteriores al periodo revolucionario los vínculos entre la industria y la banca fueron estrechos debido al reducido mercado interno y la escasez de fondos financieros, por falta a su vez de ahorro y mala distribución de la riqueza. La forma de garantizar el acceso al capital, por parte de los grandes empresarios, fue a través de la inversión en empresas financieras y de hacer de los bancos parte de sus grupos económicos como una forma de disminuir los problemas de información asimétrica, propios de la actividad financiera. Los bancos, por una parte, mantenían una clientela asegurada y las empresas, por otra parte,

garantizaban su acceso al capital, así como un trato preferencial respecto de otros deudores, además de bajos costos por financiamiento y hasta posibilidades de rescate en caso de dificultades financieras (Castañeda, 1998: 77-81).

Durante la década de 1940 este proceso se acentuó debido al modelo protegido de esos años, observándose una concentración desmedida. Datos sobre la conformación del consejo de administración de Bancomer entre el periodo de 1940 y 1980, antes de la nacionalización de la banca, y de la Cervecería Moctezuma, entre 1952 y 1982, evidencian este proceso en el que empresas, familias y grupos económicos mantenían vínculos con el banco y la cervecera, ya fuera de tipo social, accionario o administrativo.

En efecto, los miembros, además de ser parte del consejo de administración de Bancomer y/o la Cervecería Moctezuma, participaban en otros grupos económicos, la mayoría de éstos con inversiones en la banca y en diferentes tipos de empresas o ramas económicas, desde refractarios hasta acero o cementos; incluso tenían representatividad en industrias rivales, como es el caso de las cervecerías Moctezuma y Modelo. El proceso de diversificación fue mediante la inversión en empresas controladas por una tenedora o directamente en compañías de grupos económicos aliados con influencia en las decisiones de la empresa, aunque la dirección, como lo hemos mencionado antes, se mantenía en manos de la familia o grupo mayoritario (Castañeda, 1998: 81).

La estrategia de diversificación que se siguió en México hacia diversos sectores no relacionados e incluso rivales se ha considerado errónea, a diferencia de aquellas que se centran en un ramo especializada o en una forma de proceso productivo. No obstante, en el contexto mexicano, al igual que en otros países emergentes, se ha visto que mediante esta estrategia se ha logrado la perdurabilidad en el largo plazo de los negocios y se ha encontrado una salida a la ineficiencia o falta de mercados adecuados, donde las dificultades de acceso a información confiable han generado asimetrías entre los actores. La creación de conglomerados se ha considerado una estrategia a seguir en la medida que genera valor y ayuda a resolver esas deficiencias (Castañeda, 1998: 83-85).

Ahora bien, ¿cuáles han sido las reglas del juego y cuál ha sido el papel del Estado en la formación de estos conglomerados? El Estado desempeñó un papel decisivo en las políticas públicas mediante la aplicación de incentivos fiscales, subsidios y protección, al mismo tiempo que invertía directamente en la industria, resultando grupos y empresas monopólicas u oligopólicas, muchas de éstas apoyadas por Nafinsa, institución que se orientó al apoyo financiero de proyectos de inversión, comprometiéndose con los créditos de largo plazo, necesarios para la industria y que prácticamente eran nulos hasta ese momento.<sup>8</sup> Sin embargo, el Estado contribuyó a originar un mayor poder económico concentrado de escasa competitividad, provocando desajustes macroeconómicos evidentes en la economía a partir de la década de 1970,

<sup>8</sup> Para 1961 Nacional Financiera había financiado 533 empresas.

en que se observa una participación del Estado en la industria manufacturera de 9% de la producción y 7% del empleo (Basave y Hernández, 2007: 99).

Asimismo, ya supeditada la actividad económica a los intereses de la figura presidencial, los empresarios no se interesaron por desarrollar estrategias encaminadas a la innovación de sus productos o de posicionamiento en el mercado, sino por medidas encaminadas a generar buenas relaciones con el gobierno, a fin de obtener privilegios de la política gubernamental. Esta situación nos recuerda a la que se plasmó en Inglaterra con el mercantilismo del siglo XVIII, en donde los comerciantes obtenían privilegios y permisos de parte de la monarquía a cambio de las cuotas correspondientes. En México, a finales del siglo XIX, se desarrollaron formas similares de sumisión del sector empresarial al autoritarismo presidencial, que se prolonga durante prácticamente todo el siglo XX, hasta la década de 1980, bajo una figura paternalista que definía el rumbo de la economía; a cambio de privilegios, el sector privado sometía sus propias estrategias (Castañeda, 1998: 86-90).

Es así que las inversiones del gobierno en infraestructura reflejaron un déficit de 600% para la década de 1970, debido a que durante esos años gran parte de las inversiones en paraestatales se hicieron con fines de rescate, más que por estrategia gubernamental, además del otorgamiento de apoyos a las empresas en caso de dificultades financieras, exenciones de impuestos y otros gastos, como el social. En ese decenio las 11 compañías más grandes eran de propiedad estatal, y de las 30 más importantes, el Estado controlaba 82% de la propiedad. En 1983, las paraestatales producían 60% de las ventas totales de las 100 empresas mexicanas más grandes, las cuales producían insumos a precios subsidiados o materias primas para las empresas privadas, por lo que además no competían entre sí.

Por su parte, las empresas transnacionales, aunque generaron una inversión extranjera baja desde la década de 1940 respecto de la inversión total, se consolidaron dominando en 1975 la producción de importantes sectores para el desarrollo industrial: químicos, plásticos, maquinaria eléctrica, no eléctrica y equipo de transporte.

Su producción se orientó al mercado interno y a pesar de que operaron con déficit comercial de 1971 a 1981, equivalente a 58% del déficit comercial nacional y todavía más profundo en 1980-1981, superando el déficit global de la economía, continuaron suministrando insumos importantes a las empresas mexicanas. Esto promovió la sociedad de éstas con grupos industriales mexicanos, bancos comerciales privados e incluso empresas paraestatales como Nafinsa, Dina y Pemex. Así, el sector industrial estaba formado tanto por paraestatales como transnacionales y grandes empresas privadas privilegiadas por las políticas del Estado, que siguiendo los esquemas de los grupos económicos impulsó el surgimiento de nuevos empresarios que dependían principalmente de sus nexos políticos y, en todo caso, de su capacidad de cambio, de estructura corporativa familiar a grupo económico, más que de sus propias estrategias empresariales (Castañeda, 1998: 90-98).

Así, los grupos económicos mantenían de cierta manera un pacto con el gobierno en turno, no cuestionaban su papel en la economía mientras seguían obteniendo privilegios y protección. Pero la situación cambió a partir de que se nacionalizó la banca y se vieron perjudicados, pues la medida implicó por primera vez la expropiación de intereses de empresarios mexicanos con un fuerte impacto en la cadena productiva, lo que se agravó en la década de 1980, cuando el crecimiento de la economía fue prácticamente nulo, de 0.03% del PIB, y un nivel de inflación que llegó en 1987 a una tasa anualizada de 461.4% (Cárdenas, 2003b: 118-120 y 153).

A partir de entonces las reglas del juego cambiaron con la entrada de México al GATT en 1986, que marcó el inicio hacia la apertura comercial del país, con medidas como el adelgazamiento del Estado, la disminución de los subsidios al sector privado, la desregulación de los mercados, las privatizaciones y, posteriormente, la incorporación al TLCAN. Esto cambió el rumbo de la economía mexicana y aunque se observaron cambios en la organización empresarial, en algunos casos con la contratación de administradores profesionales, las estrategias en general continuaron estableciéndose desde el grupo o corporativo que siguió nuevamente bajo el control de la familia o grupo de accionistas mayoritarios; incluso una de las estrategias principales fue precisamente reforzar las alianzas entre grupos (Cárdenas, 2003b: 136 y 154).

Estas estrategias no fueron iguales en todos los grupos: unos adquirieron empresas de industrias no relacionadas, convirtiéndose en grandes conglomerados, como Grupo Alfa (que en 1884 comenzaba en las industrias de acero, papel, empaque, petroquímica y alimentos); Desc (química, petroquímica, alimentos y microcomputadoras) y Protexa (impermeabilizantes, exploración y perforación petrolera, alimentos y actividades de pesca). Otro caso fue el de los grupos que se diversificaron en industrias relacionadas como Grupo Vitro, que adquirió dos empresas de vidrio plano, dos de cristalería, cinco de envases y una de materias primas. Asimismo, el Grupo Condumex, que se integró vertical y horizontalmente para fabricar materias primas y diversos conductores y equipos eléctricos.

Otra forma de diversificación fue la extensiva, pues con el fin de dominar el mercado original, el Grupo Industrial Bimbo extendió su red de empresas panificadoras a lo largo de todo el país (Castañeda, 1998: 234-237). En general la tendencia fue la formación de consolidadoras o *holdings*, para lograr simplificar los sistemas de administración y hacer eficaz la planeación estratégica. También se asociaron con transnacionales para resolver los requerimientos de tecnología moderna y grandes capitales. Pero a pesar de que incluso cotizaron en la bolsa, no modificaron el carácter cerrado de los grupos, continuando con la idea de mantener el control en un número reducido de accionistas o familiares y fundadores de la empresa.

Por su parte, la estrategia de mantener un banco dentro de los grupos se vio amenazada con la nacionalización de 1982, pero en realidad esto no sucedió. El sistema financiero paralelo y las casas de bolsa ayudaron a recons-

truir esos brazos financieros muy rápidamente. Los grupos se reorganizaron en torno a las casas de bolsa, las cuales presentaban como consejeros a un número elevado de 32 empresarios y la estrategia de diversificación se enfocó a asociaciones con empresas no financieras. Asimismo, se mantuvo el cruzamiento de consejeros entre empresas intragrupos e intergrupos tradicionales, después de la nacionalización (Cordero, Flores y Suárez, 1989: 451-459).

La reestructuración de los nuevos grupos fue posible por la indemnización bancaria, mediante la entrega de bonos a los ex banqueros, quienes tuvieron prioridad para intercambiarlos por acciones de las empresas enajenadas por el gobierno; éstas habían sido parte de los activos de la banca, la cual tenía una participación accionaria en 467 empresas industriales y de servicios (Cordero, Flores y Suárez, 1989: 420-429). También por la renegociación de la deuda privada en dólares, mediante el Fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario. Por último, mediante la estrategia de las empresas de mantener los salarios bajos, que en medio de devaluaciones continuas se concebía como una ventaja competitiva, cuestión que los grupos económicos y las empresas transnacionales adoptaron rápidamente, mientras que para resolver el problema del mercado interno, disminuyeron su planta laboral y se orientaron al mercado externo. El valor de las exportaciones como porcentaje de sus ventas se incrementó a partir de 1983 (Castañeda, 1998: 237-239).

En el proceso de privatizaciones de empresas paraestatales, los grupos económicos independientes o asociados con compañías extranjeras fueron los principales beneficiados. Las adquisiciones se hicieron con la intención de posicionarse en el mercado, adquiriendo empresas en las que ya tenían inversiones o estaban especializados. Esto les permitiría alcanzar economías de escala y de poder monopólico, o empresas paraestatales con las que podrían controlar el proceso productivo, desde la producción de materias primas o simplemente ampliar su influencia en otras actividades diferentes. Así, al llegar el proceso de privatizaciones a los bancos, se restablecieron los vínculos tradicionales banco-empresa de los grupos económicos, fortalecidos con la formalización legal de los grupos financieros en 1990. Los grupos económicos se conformaron alrededor de una empresa industrial o un banco, de manera que la reestructuración de los grupos económicos volvió a conformarse sin alterar prácticamente el esquema corporativo tradicional mexicano, aún más concentrado.

La crisis económica en 1994 marcó el rumbo de los grupos económicos, a pesar de haber sido apoyados con un programa de rescate por parte del gobierno. Con fines de capitalización, la inversión extranjera pudo participar hasta con 100% del capital de un banco con algunas excepciones, ya que el gobierno relajó los criterios de inversión extranjera a principios de 1995. Entre las fusiones y adquisiciones se encuentran las siguientes: Mercantil Probursa y BBV de España, que posteriormente adquirió Banca Cremi; Inverlat y el Banco de Nueva Escocia; Bital con el Banco Central Hispano de España y el Banco Central Portugués, que después adquirió Banco del Atlántico; Bancrecer y la Aseguradora Allianz; Bancomer y

el Banco de Montreal; Alianza con el Texas Pacific, Richard Blum y GE Capital; Interacciones con Laredo National Bank; Serfin y el Hong Kong Shanghai Bank; el Banco Mexicano (antes Somex) y el Banco de Santander y Confa, que fue rescatado por el Citibank. La aceptación de socios ajenos al grupo de control del GE se dio en la mayoría de los casos, de manera obligada y como única posibilidad para rescatar el brazo financiero del grupo, fenómeno nunca antes visto en el país (Castañeda, 1998: 242-243).

Por último, el estudio de la extensión de los negocios durante la década de 1990, más allá de su concepción legal, se ha analizado mediante el cruzamiento de consejeros,<sup>9</sup> resultando redes de negocios<sup>10</sup> que continúan bajo el control familiar, presentando al menos un vínculo con alguna institución financiera. Las estrategias de esas redes de negocios ha seguido durante estos años un alto grado de diversificación en los negocios, en los que participan familias poderosas, consideradas como integrantes de los bloques de control de los grupos económicos más importantes del país. Encontramos en las alianzas estratégicas con socios extranjeros la estrategia más evidente para competir, una vez sustituido el mercado interno por el externo, pues representaba la mejor manera de aprender de la fuerte competencia del mercado externo, de reducir el costo de entrar en nuevos mercados y de administrar el riesgo de incursionar en un mercado desconocido.<sup>11</sup>

Las empresas que contaban con condiciones para la competencia y el mercado abierto fueron principalmente las de este tipo, que formaban parte de uno o varios grupos económicos, con alianzas estratégicas con firmas extranjeras, que les permitieron medir los mercados y la competencia a nivel mundial (Cerutt, Ortega y Palacios, 2000). Estas características las dotaron de los atributos necesarios para el mercado competitivo internacional.

De cualquier forma, debemos hacer hincapié en la necesidad de nuevos estudios que nos permitan conocer la reestructuración a partir de la gran crisis mundial de 2008, como ha sucedido en crisis económicas anteriores en nuestro país y en el mundo, y que habrían ocasionado desventajas hacia adentro, en tanto prevalezca un interés por el mercado, principalmente, más

<sup>9</sup> Los estudios sobre el cruzamiento de consejeros para detectar redes o grupos de empresas vinculadas se han realizado bajo reserva de que podría ser confusa la aparición de simples monitores profesionales ocupando plazas en los consejos de dos empresas no relacionadas. Pero considerando también que en México los grandes propietarios de las empresas acostumbran estar dentro de los Consejos de Administración de las empresas bajo su control, como en las firmas con las que tienen negocios frecuentes o grandes inversiones (Castañeda, 1998: 244).

<sup>10</sup> Estudios basados en el Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores de 1996.

<sup>11</sup> Algunas de las alianzas estratégicas más importantes en estos años fueron Alfa (Phillips Morris, Shaw Industries, Akso, DuPont, Fiat, Teksid, Eastman-Kodak, Metecno-Spa); Desc (Monsanto, Dana Corporation, GKN, Allied Signal); Cydsa (Veratec, B.F Goodrich, Royal Plastic, Mitsubishi, Bayer, Jensen Company) Vitro (Amsilcot, WTI, Samsonite, Whirlpool, American Silver, Oivens-Illinois, Pickington Brothers); Visa (Coca Cola, Miller, Aetha International) y entre las adquisiciones de empresas extranjeras por grupos mexicanos más comunes en la década de 1980 fueron Peñoles (General Products Company, de Estados Unidos), Bimbo (Alimentos Cena, de Chile), Grupo Synco (Kayser Roth, de Estados Unidos), Grupo Pulsar (Carter Company, de Estados Unidos) y Grupo Chihuahua (Apparel Group, de Estados Unidos) (Castañeda, 1998:243-261).

que por el entorno. También hacen falta los estudios de caso de grandes empresas en particular que pudieran ampliar y generar un mayor detalle y alcance en las investigaciones.

## Conclusiones

A pesar de que los términos *empresa* y *empresario* se usan y extienden prácticamente hasta el siglo xx, para referirse a los grandes negocios, el estudio de las empresas más importantes en México comienza desde el periodo colonial, hasta donde se remontan muchas de las tendencias y prácticas empresariales que resurgen a finales del siglo xix, durante el periodo de industrialización. Han prevalecido de algún modo u otro hasta la actualidad, en contextos distintos o bajo reglas de juego cambiantes.

Las grandes empresas que existieron en el siglo xviii eran en efecto distintas a las del siglo xx, en el sentido de que eran principalmente compañías comerciales o mineras, pero no industriales. No obstante, tendieron a seguir algunas de las estrategias más visibles en los grupos económicos del siglo xx, como la de diversificación en negocios relacionados o no relacionados y distintos de la especialización potencial, como fue la minería, el comercio, financiamiento y haciendas, abarcando las principales actividades económicas de esa época con el fin de diversificar el riesgo. En el siglo xx las empresas con el mismo propósito tendieron a diversificarse y a formar parte de varios grupos económicos y, de esta forma, reducir el riesgo de perder inversiones derivadas de una sola apuesta de negocio, generando así grandes grupos económicos que se conforman desde finales del siglo xix.

Asimismo, la tendencia del control empresarial basada en la familia fue una característica de las empresas del siglo xviii, misma que resurgió a finales del siglo xix en las firmas industriales, a pesar de la inversión extranjera. A lo largo del siglo xx, una vez que terminó la Revolución Mexicana, se generaron nuevas oportunidades para México con mercados internacionales más amplios como consecuencia de la Primera Guerra Mundial. De esta manera, las empresas retomaron su crecimiento de la década de 1920 hasta la década de 1940, con el llamado *milagro mexicano*, cuando se produce una gran expansión en los grupos económicos, tanto privados como paraestatales, mediante políticas proteccionistas y subsidios.

En cuanto a financiación, la idea de estar vinculados con bancos directamente, mediante inversiones directas, fue una estrategia a la que recurrieron los grupos económicos durante todo el siglo xx y hasta la actualidad, cuestión tradicional de los siglos xviii y xix, cuando aparecen y resurgen los comerciantes-financieros, respectivamente. La falta de pago por parte de los deudores generó<sup>12</sup> la apropiación de tierras, minas, etc. En el siglo xviii,

<sup>12</sup> La tierra fue el mecanismo utilizado en el siglo xviii para garantizar el crédito mediante su hipoteca, más que el autoabastecimiento o negocio agrícola.

esto contribuyó a la diversificación de los negocios, y en el XIX a la apropiación de pequeñas industrias familiares. Durante el siglo XX se observó como una forma de garantizar el acceso al capital y disminuir los problemas de información asimétrica propios de la actividad financiera. Los bancos aseguraban una clientela, mientras que las empresas garantizaban tratos preferenciales respecto de otros deudores, bajos costos por financiamiento e incluso posibilidades de rescate en caso de dificultades financieras.

El patrimonio en el siglo XVIII se preservó mediante la integración de las propiedades en mayorazgos, mecanismo utilizado ampliamente por los grandes empresarios de la época a fin de impedir su división. Así pasaban las propiedades y negocios completos de una generación a otra y propiciaban la formación de grandes complejos económicos, que llegaron a integrar la gran empresa de finales de ese siglo, caracterizada por la integración, especialización y diversificación de las actividades económicas. En el siglo XIX y sobre todo en el XX, la formación de grupos económicos y alianzas estratégicas con otros grupos económicos, nacionales o extranjeros, dieron fuerza y representatividad a las empresas importantes, que diversificadas e integradas en grupos económicos, forman parte de los oligopolios de nuestros días. Estas formas de asociación y formación de grandes empresas y grupos económicos en México han permanecido a lo largo del tiempo, aunque en manos de pocos empresarios.

Así, a pesar de que las crisis económicas han sido motivo de reestructuración de empresas importantes y grupos económicos, las formas de asociación y las estrategias encaminadas hacia la perdurabilidad en el largo plazo han vuelto a manifestarse, de manera reiterada, en la concentración de pocos empresarios caracterizados por ejercer un control familiar y oligopólico. El capital social, de acuerdo con Castañeda (1998), se vislumbra como un factor determinante y efectivo en las organizaciones empresariales en México hasta la actualidad, a pesar de que las estrategias de estos grupos han visto sus frutos, con resultados visibles en la permanencia de muchos de éstos durante todo el siglo XX.

Por último, quedará para un estudio posterior analizar la reestructuración de estos grupos a partir de la gran crisis mundial del año 2008, que no consideramos en este trabajo porque una perspectiva histórica requiere investigaciones históricas suficientes que ayuden a sopesar las ideas.

### Las autoras

Ma. del Rocío de la Torre Aguilar es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Se ha desempeñado desde 1997 como profesora investigadora de la Universidad Anáhuac México Sur (UAMS), donde ha impartido clases en los niveles de licenciatura y doctorado. Sus áreas de especialización son Historia del Pensamiento Económico, Historia Económica y Metodología de la Investigación, en-

tre otras. Ha tomado cursos de enseñanza en el Diplomado de Estrategias Tecnológicas, Pedagógicas y Metodológicas de la UAMS. Ha formado parte del claustro doctoral y participado en la dirección y evaluación de tesis doctorales. Ha participado en congresos nacionales e internacionales sobre la historia económica de Zacatecas en el siglo XVIII, que ha sido el tema de su investigación doctoral. Ha publicado diversos artículos y guías para la elaboración de ensayos académicos. Es miembro de la Asociación Mexicana de Historia Económica. Su correo electrónico es: economiainvestigacion.uams@anahuac.mx

Nieves Carmona González es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, donde fue profesora asociada de 1996 a 2002. Desde 1997 ejerce su labor académica en la Universidad Francisco de Vitoria (UFV). Ha participado en diferentes proyectos de investigación, entre ellos, “La Declaración de Bolonia y el espacio europeo de enseñanza superior”, “Desamortización y crecimiento económico” y “Economía monetaria de España (1820-1973)”. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran: *La calidad en la educación superior: indicadores y costes* (2008), Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Francisco de Vitoria; “La desamortización en Málaga durante el trienio liberal (1820-1823)”, revista *Isla de Arriarán* (2010) y “La crisis en España”, revista *Mar Oceana* (de próxima aparición). Ha sido coordinadora académica de la Licenciatura y Diplomatura en Administración y Dirección de Empresas en la UFV. Es directora de Prácticas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Su correo electrónico es: n.carmona@ufv.es

Liliana Ruiz Fuentes es coordinadora del Doctorado en Administración en la Facultad de Negocios de la Universidad Anáhuac México Sur (UAMS). En 2008 obtuvo el grado DEA del Doctorado en Turismo en la Universidad Antonio de Nebrija en España, y actualmente realiza una investigación para obtener el doctorado en Administración. Obtuvo el grado de maestra en Administración con especialidad en finanzas (MBA 2000) y la licenciatura en Administración Turística (1996), ambos por la UAMS. Ha desempeñado actividades de promoción de posgrados, planeación estratégica, investigación y docencia en la UAMS. Ha presentado ponencias en foros de Alemania, Austria e Italia, e impartido cursos y conferencias en diversas universidades de México. Sus intereses de investigación son: Investigación aplicada a los negocios, emprendedores y turismo. Perteneció a la Red Nacional de Investigadores en Turismo de Sectur y participa en otras asociaciones internacionales como CLADEA y AACSB. Su correo electrónico es: liliana.ruiz@anahuac.mx

### Referencias

Basave, J. y Hernández, M. (coords.) (2007). *Los estudios de empresarios y empresas*. México: IEE UNAM/UAM Iztapalapa/Plaza y Valdés.

- Brading, D. (1975). *Mineros y comerciantes en el México Borbónico 1763-1801*. México: FCE.
- Bulmer T., V. (2003). *La historia económica de América Latina desde la Independencia*. México: FCE.
- Cárdenas, E. (2003a). *Cuando se originó el atraso económico de México, La economía mexicana en el largo siglo XIX, 1780-1920*. Madrid: Ortega y Gasset, Nueva Colección.
- Cárdenas, E. (2003b). *La política económica de México, 1950-1994*. México: El Colegio de México, FHA y FCE.
- Cardoso, C. (1999). *Los métodos de la historia, Introducción a los problemas, métodos y técnicas de la historia demográfica, económica y social* (7ª ed.). Barcelona: Crítica.
- Castañeda, G. (1998). *La empresa mexicana y su gobierno corporativo*. México: UAP y Alter Ego Editores.
- Cerutt, M., Ortega, I. y Palacios, L. (2000). Monterrey: del Estado oligárquico a la globalización. *Empresarios y empresas en el norte de México*, pp. 3-27.
- Cordero, S., Flores, J. y Suárez, M. F. (1989). Proceso de indemnización, venta de activos no crediticios de la banca nacionalizada y formación y perspectivas de los nuevos grupos económicos en México. *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, pp. 419-474.
- Ekelund, R. (1992). *Historia de la teoría económica y de su método*. México: McGraw-Hill.
- Galbraith, J. K.. (1967). *El Nuevo Estado industrial*. Barcelona: Ariel.
- García Ruiz, J. (1994). *Historia económica de la empresa moderna*. Madrid: Istmo.
- García Ruiz, J. (1998). *Historia de la empresa mundial y de España*. Madrid: Síntesis.
- Gerber, M. (1995). *The myth of the entrepreneur revisited*, Nueva York: Harper Business Publishers.
- Gómez-Galvarriato, A. (1999). Fragilidad Institucional y subdesarrollo: La industria textil mexicana en el siglo XIX. *La industria textil en México*.
- Haber, S. (1999). Mercados financieros y desarrollo industrial en Brasil y en México. (Aurora Gómez. coord.) *La industria textil en México*, pp. 183-223.
- Kicza, J. E. (1986). *Empresarios coloniales. Familias y negocios en la ciudad de México durante los Borbones*. México: FCE.
- Kirzner, I. (1975 [1973]). *Competencia y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial.
- Knight, F. (1947 [1921]). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.
- Ladd, D. (1984). *La nobleza mexicana en la época de la independencia, 1780-1826*. México: FCE.
- Langue, F. (1999). *Los señores de Zacatecas, Una aristocracia minera del siglo XVIII novohispano*. México: FCE.
- Marichal, C. (1997). *Historia de las grandes empresas en México 1850-1930*. México: FCE.
- Marichal, C. (1999). *La bancarrota del virreinato*. México: FCE y CM.

- Marshall, A. (1963 [1890]). *Principles of Economics*. (C. Guillebaud, trad.) Cambridge: Aguilar.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- Putterman, L. (1994). *La naturaleza económica de la empresa [The economic nature of the firm. A reader, Cambridge University Press, 1986]*. Madrid: Alianza.
- Rodríguez Braun, C. (1997). *Grandes economistas*. Madrid: Pirámide.
- Santos Redondo, M. (1997). *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*. Madrid: Alianza.
- Saporosi, G. (1991). *Pasión entrepreneur*. Buenos Aires: Macchi.
- Schumpeter, J. (1971 [1942]). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.
- Smith, A. (1988 [1776]). *La riqueza de las naciones*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Torre, R. D. (2001). *La vida comercial de Zacatecas en el siglo XVII*. Madrid: Tesis doctoral.
- Torrero Mañas, A. (primavera-verano de 1996). Empresas y empresarios en el Reino Unido. La visión de Marshall y Keynes. *Revista de Historia Económica, año XIV* (2), pp. 421-453.
- Treviño, L. C. (2004). *La tecnología siglos XVI al XX*. (E. Semo, ed.) México: Océano.
- Valdaliso, J. M., y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.
- Veblen, T. (1904). *The Theory of Business Enterprise*. Nueva York: Charles Scribner's Sons.



# Análisis y propuesta de variables que inciden en la competitividad y pertinencia en las instituciones de educación superior

Ma. de Lourdes E. García Vargas

## Resumen

*Este artículo pretende analizar las variables en un diseño experimental y ofrecerlo a las instituciones de educación superior como una herramienta para asegurar la competitividad y pertinencia en un mercado creciente de libre competencia, con el fin de contribuir a la elaboración de un sistema de gestión de la calidad guiado hacia la excelencia educativa. Las variables se basan en el modelo universal de educación de la UNESCO, el modelo universal OECD (2001), las normas ISO 9001-2008, las normas IWA 2001 y el programa nacional de calidad.*

*Palabras clave:* competitividad, pertinencia, innovación, eficiencia y mejora continua.

*Clasificación JEL:* M10, M14 e I23.

Ma. de Lourdes García Vargas  Analisis y propuesta de variables que inciden en la competitividad y pertinencia...

## Abstract

*This article try to do an analysis about variables, in an experimental design and offers it to Colleges as a study that gives tools for ensuring the competitiveness and relevance in a growing market with free competition, in order to contribute to the development of a system of quality management guide to the excellence educational. The variables are based on the Universal Model Education in the UNESCO, Universal Model OECD (2001), ISO 9001-2008, IWA 2001 standards, and National Quality Program.*

**Keywords:** competitiveness, relevance, innovation, efficiency and continuous improvement.

**JEL classification:** M10, M14 & I23.

## Introducción

El objetivo de este estudio es realizar un diseño experimental mediante el empleo de diversas variables que influyen en el proceso educativo, con el fin de mejorar la competitividad y pertinencia en las instituciones de educación superior (IES).

Se sustentan las variables que impactan directamente en las IES basadas en el modelo universal de educación según la UNESCO, el modelo universal (OECD, 2001), las normas ISO 9001-2008 (Certificación I. M., 2008), la guía IWA 200 (Educativas, 2002) y el programa nacional de calidad (Reyes T., 2006).

Como antecedentes, a finales de las décadas de 1980 y 1990 hubo una serie de reformas educativas en América Latina; como resultado, en un periodo de 13 años varios países establecieron nuevas leyes que regularían sus sistemas educativos con principios similares como descentralización, autonomía escolar, profesionalización docente, currículo basado en competencias y sistemas centrales de evaluación de la calidad, según el artículo publicado por Jason Beech (2008). Los países que más destacaron en este rubro son: Chile (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, 1990), Brasil (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996), México (Ley General de Educación, 1993), Bolivia (Ley de Reforma Educativa, 1994) y Colombia (Ley General de Educación, 1994).

La lógica de las reformas está en la necesidad que tienen las instituciones educativas de adaptarse a condiciones nuevas (globalización, economías del conocimiento, era de la información) y al sistema de lógica binaria. Se creó el sistema nacional de evaluación de la calidad en las siguientes fechas: Brasil, 1990; Chile, 1988; Bolivia, 1994; Colombia, 1990 y Argentina, con un Sistema Nacional de Calidad (Brazlavsky y Gvirtz, 2000; Martínez Boom, 2000, mencionados en Cowen, Martínez y Lázaro Lorente, 2003).

Las reformas educativas son valoradas a partir de un espacio social como el entorno sociocultural, económico y político en el cual se inserta el proceso educativo, siendo la calidad educativa una construcción social que obedece a condiciones económicas, políticas, culturales y sociales determinadas. A pesar del llamado a la calidad y a la equidad educativa por los distintos gobiernos de los países de América Latina, es un hecho que persiste la desigualdad tanto en el acceso como en la calidad de los resultados del aprendizaje (Martinice y Pardo, 2007).

En el Plan Nacional de Desarrollo de México el gobierno de la República expresa su convicción acerca del papel central que debe tener la educación, marcando que no podemos aspirar a construir un país cuyos habitantes cuenten con un nivel de vida alto si la población no posee una educación que le permita, dentro de un contexto competitivo, planear su destino y actuar en consecuencia; considerando lo anterior, el 27 de julio de 2004 se anunció en el *Diario Oficial de la Federación* la entrada en vigencia de la norma NMX-CC-023-IMNC-2004, *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma NMC-CC-9001-IMNC-2000 en educación* (Certificación, 2004).

### Planteamiento del problema. Falta de competitividad y pertinencia en instituciones de educación superior en México

#### *Desarrollo*

En el marco de la educación, la pertinencia, la calidad y la internacionalización representan para la UNESCO los tres aspectos clave que determinan la posición estratégica de la educación universitaria; por tanto, el grado de pertinencia social de un programa o institución se mide por el impacto social que genera, el flujo de repercusiones y transformaciones de sentido que producen de manera objetiva en la sociedad de su entorno, presumiblemente como efecto del cúmulo de aportes que realiza dicho programa.

El Modelo Universal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) marca interés en las actitudes, expectativas y apoyo político y educación, proponiendo ampliar las oportunidades de aprendizaje en un ambiente de confianza y libertad.

En el ciclo escolar 2000-2001 México arrancó un proyecto educativo piloto denominado Programa Escuelas de Calidad (PEC), que busca estable-

cer en la escuela pública un nuevo modelo de autogestión con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes con la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una escuela de calidad.

Plantea 12 objetivos específicos, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

1. Recuperar la escuela como una unidad de cambio y aseguramiento de la calidad.
2. Generar en cada escuela una dinámica autónoma de transformación.
3. Procurar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela.
4. Fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico.
5. Recuperar el conocimiento y la experiencia del docente, protagonista fundamental de la educación.
6. Fortalecer el papel pedagógico propio de los responsables de los niveles educativos.
7. Favorecer la construcción de redes horizontales entre las escuelas, zonas, regiones y niveles educativos.

Para ello se inspiró en la experiencia de varios países que han aprovechado enseñanzas derivadas de la investigación educativa, especialmente en torno de las teorías organizacionales sobre gestión, liderazgo, innovación y comunidades de aprendizaje, así como de los movimientos teórico-prácticos sobre la mejora de la eficacia escolar (ICSEI). En cuatro años, se incorporaron voluntariamente a los procesos de mejora continua que impulsa el PEC más de 20 mil escuelas de educación básica, alrededor de 10 por ciento del total de las escuelas del país.

Estas escuelas han recibido apoyo de algunas autoridades centrales y locales en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, se ha ampliado su margen de acción para la toma de decisiones a nivel escolar. En segundo lugar, se han beneficiado de procesos de capacitación, asesoramiento y acompañamiento para arrancar su programa estratégico de mejora en el mediano plazo. Finalmente, pero no menos importante, las escuelas han recibido un apoyo económico extra para financiar algunas actividades de su proyecto, decididas por los propios docentes y directivos. En este sentido, es importante resaltar que 71 por ciento de las escuelas PEC mejoraron su promedio en su segundo año respecto del inicial, de acuerdo con resultados de las pruebas de estándares nacionales en matemáticas y español (SEP/DGEP, 2008).

Simultáneamente, estas escuelas cortaron a la mitad la tasa de deserción o abandono, al disminuirla de 1.3 a 0.65 por ciento (SEP/DGEP, 2008).

Las disciplinas del conocimiento no se pueden sustraer a este patrón de cambios y, al igual que las instituciones educativas, se proponen atender la necesidad de generar estrategias y mejoras de fondo con verdadera disciplina y visión, al revisar los sistemas educativos, el impacto que han tenido, sus políticas, la aplicación de los sistemas de calidad y la gobernabilidad institucional que, como comenta Leoncio Vega Gil (2008) en su artículo “Los sistemas educativos europeos y la formación de profesores”, es un concepto que incluye no sólo las formas administrativas (organización y funcionamiento de los centros, las relaciones con la administración regional o nacional, el cumplimiento y adaptación a la normativa vigente, etc.), sino también las formas profesionales (las relaciones del docente con organizaciones sindicales, el ejercicio profesional individual o en grupo, las relaciones socioprofesionales, entre otras), las formas pedagógicas (la adopción de métodos, estrategias, técnicas, procedimientos, proyectos, las relaciones con los alumnos, los padres, etc.) y las formas de carácter cultural (la cultura escolar, las representaciones que el docente maneja sobre su ejercicio y el centro escolar, etcétera).

Se producen coincidencias en 185 sistemas educativos europeos por la fuerte tendencia a la descentralización por razones diversas como la subsidiariedad, la autonomía regional, el mercado libre, etc. No obstante, incluso los países con mayores tradiciones descentralizadoras o de autonomía escolar han comenzado a aplicar, en los últimos años, legislaciones con mayor carácter nacional y de Estado; por tanto, la tendencia se orienta a dejar en manos de los centros las decisiones internas de contratación, organización del centro, distribución de recursos, relaciones con la comunidad, organización de actividades escolares y culturales, etc., pero en el diseño curricular, supervisión de la eficacia y eficiencia de los centros, regulación política y administrativa, etc., parece cada vez mayor la determinación nacional y europea.

© *OECD 2001 Attitudes*. En estos contextos plurales se encuentra el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001-2008, como una herramienta administrativa mediante la cual la organización implementa un sistema que le permite identificar las necesidades de sus clientes, asegurarse de que estas necesidades sean satisfechas para mejorar continuamente el desempeño de la organización, evaluar los procesos, y con base en esta evaluación detectar las áreas críticas que afectan procesos específicos de la institución educativa.

El concepto de la gestión de la calidad ha evolucionado desde los principios del método Deming de la gestión hasta los más recientes intentos de vislumbrar en éste una teoría de la gerencia o una filosofía de gestión integral (Albacete, Fuentes y Matías, 2001, citado en Perdomo y González, 2004). La esencia teórica del método Deming de gestión se refiere a la creación de un sistema organizacional que fomenta la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de las prácticas de gestión de procesos, las cuales permiten el mejoramiento continuo de los mismos, de los productos y servicios, así como el involucramiento de los empleados; todo esto en conjunto

es crítico para la satisfacción del consumidor y para la supervivencia de las organizaciones.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer métodos de medición de la eficacia y eficiencia de cada uno de los procesos.
- f) Aplicación de métodos para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua, con objeto de incrementar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes acerca de su capacidad para brindar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. Ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas y luego corregirlos, evitando que éstos se repitan a través del tiempo.

Para diseñar un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa se debe documentar, implementar y mantener un control de procesos principales en los que intervengan todos los factores que conformen el organismo, analizando las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres de familia y autoridades educativas para definir políticas, objetivos, estrategias y metas que busquen cumplir con sus aspiraciones respecto del proceso educativo, además de balancear las expectativas de éstos con las de los docentes, directivos, administrativos, sector productivo y, con base en los resultados, desarrollar acciones de mejora en los procesos académicos y administrativos, con el propósito de incrementar permanentemente la satisfacción con la institución y sus servicios, y de traducir éstas en objetivos y metas que sean realizables, medibles, y que orienten el quehacer institucional estableciendo una estrategia de comunicación, entrenamiento y apoyo para que todo el personal se interese en cumplir los objetivos.

Los indicadores de gestión de cada proceso nos ayudarán en la solución de problemas, ya que los objetivos son reales y medibles, por lo que permiten tomar acciones.

La aplicación del sistema de gestión de la calidad permite controlar y mejorar sistemáticamente la calidad de los servicios, considerando que los clientes lo merecen; la diferencia generadora de la competitividad se obtiene mediante el liderazgo de la dirección y del compromiso con sus colaboradores y con la sociedad, gestionando la institución por procesos, cumpliendo siempre las necesidades de los clientes y superando sus expectativas. Puede esperarse que los sistemas de gestión de la calidad varíen de una institución a otra.

La norma IWA-2 es una guía general que auxilia a las organizaciones educativas a relacionar los conceptos sobre sistemas de gestión de la calidad de las normas ISO con la práctica educativa.

Con la aplicación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2008 y con una guía IWA-2 que oriente al sector educativo, se pretende generar un nivel de compromiso entre la institución educativa y los colaboradores, generando condiciones que permitan desarrollar mejoras permanentes tanto en lo profesional como en lo personal y económico, asegurando que los reclamos de los alumnos, al ser analizados por personal calificado y competente, puedan resolverse con mayor eficiencia, y que el ambiente de participación de nuestros colaboradores, al trabajar en la mejora del proceso, sea satisfactorio.

Un plan de estudios puede especificar lo que se espera que aprendan los educandos y cómo se evaluará su aprendizaje. Sin embargo, el plan de estudios por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas serán cubiertas si existen procesos deficientes en las organizaciones educativas. La evaluación continua del plan de estudios y de los procesos educativos en los cuales se sustenta la educación puede asegurar la efectividad del proceso de aprendizaje; por tanto, son necesarias las auditorías. Las auditorías de calidad internas proporcionan la verificación del cumplimiento de requisitos, por ejemplo, las quejas o reclamaciones del cliente. La norma IWA enfoca los requisitos de la norma ISO 9001-2008 a la educación, considerando entre otros los siguientes puntos que se revisan en una auditoría:

- 0.2.1 Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas.
- 4.2 Documentación en las organizaciones educativas.
- 5.1 Responsabilidad de la dirección.
- 5.2 Enfoque al cliente en las organizaciones educativas.
- 5.3 La política de calidad en las organizaciones educativas.
- 5.5.1 Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas.
- 6.2 Recursos humanos en las organizaciones educativas.
- 6.3 Infraestructura en las organizaciones educativas.
- 8.2.1 Satisfacción del cliente en las organizaciones educativas.
- 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos en las organizaciones educativas.

Estos puntos se consideran vitales para lo supuesto.

En esta propuesta se sustentan las variables de acuerdo con el modelo universal de educación según la UNESCO, el modelo universal OECD (2001), el sistema de gestión de la calidad, las normas IWA 2001 y los programas nacionales de calidad. Otros puntos importantes son la descentralización, autonomía escolar, aprendizaje, currículo basado en competencias, creatividad, flexibilidad, trabajo en equipo y sistemas centrales de evaluación de la calidad.

### **Definición de variables propuestas, su incidencia en la competitividad y la pertinencia e implantación en un sistema de gestión de la calidad**

#### *Variable 1. Aplicación de los planes educativos.*

Se refiere a que el sistema educativo de las sociedades contemporáneas debe atender las aspiraciones individuales y sociales demandadas por los ciudadanos, así como las necesidades de la sociedad donde el mismo se encuentra implantado (Laborí de la Nuez y Oleagordia, 2007).

Los planes educativos forman parte de los requisitos de la documentación en la organización educativa; se vigilará que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido y se encuentre incluido en un manual de calidad.

#### *Variable 2. Cumplimiento de la normatividad educativa vigente.*

La función educativa, pública o privada, se desarrolla en el interior de un orden normativo cuyos lineamientos deben ser cumplidos escrupulosamente, so pena de incurrir en responsabilidad u omisiones que entrañen consecuencias jurídicas para las instituciones o individuos, o bien que afecten la eficiencia de su funcionamiento (SEP, 2008).

La normatividad educativa vigente forma parte de la documentación en la organización educativa; asegurando su vigencia, actualización y disponibilidad se lleva con un estricto control.

#### *Variable 3. Uso racional de los recursos asignados.*

Son medidas destinadas a crear, mantener y fortalecer normas de conducta orientadas a asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones.

**Tabla 1.** Instrumento para obtener información sobre los recursos asignados.

Objetivo de la evaluación	Indicadores	Valor real	Valor esperado
Revisión y análisis de los puntos presentados.	I. Mantenimiento correctivo.		10%
	II. Mantenimiento preventivo.		30%
	III. Cursos impartidos.		10%
	IV. Curso del personal administrativo y de apoyo capacitado.		20%
	V. Cumplimiento del reporte presupuestal con estados financieros.		10%
	VI. Entrega en tiempo y forma de contratos.		10%
	VII. Reporte del personal contratado.		10%
	Suma:		100%

Fuente: elaboración propia.

Se establecerán mecanismos para identificar la infraestructura específica y equipo necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del cliente.

*Variable 4. Práctica de una cultura y clima institucional saludable.*

Clima organizacional: La forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del contexto de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y tienen repercusiones en el comportamiento laboral (Barroso, 2004).

A la dirección le compete tomar en cuenta que el ambiente de trabajo influye en la motivación, satisfacción y desempeño del personal.

*Variable 5. Desempeño de los docentes en el aula.*

Desempeño docente es el cumplimiento de sus actividades y de su deber. Es regulado por la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación, el Modelo Normativo y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente; explicita leyes que establecen las funciones a cumplir como valor de formadores de las generaciones emergentes.

**Tabla 2.** Instrumento para obtener información sobre el desempeño de los docentes.

Objetivo de la evaluación	Indicadores	Valor real	Valor esperado
Fortalecer la autonomía de las instituciones y las estructuras colegiadas propias de cada escuela en los procesos de evaluación del personal.	I. Cumplimiento y desarrollo de las actividades académicas programadas.		20%
	II. Asistencia y puntualidad.		10%
	III. Participación en eventos orientados a la formación de capital humano.		10%
	IV. Satisfacción de las necesidades que propiciaron su contratación.		20%
	V. Productividad sostenida e impacto académico.		10%
	VI. Vocación para el trabajo académico.		10%
	VII. Actualización en el área de desarrollo profesional respectiva.		10%
	VIII. Evaluación por los alumnos.		10%
	Suma		100%

Fuente: elaboración propia.

A la institución le corresponde promover la participación y el desarrollo de personal, dar seguimiento para que ese desarrollo llegue al producto final, retroalimentar para lograr un impacto académico favorable.

*Variable 6. Nivel de logros en el aprendizaje de los alumnos.*

La institución de educación superior se asegurará de que sus egresados logren el dominio de las competencias que conforman el marco curricular común (MCC). Además, deberán alcanzar ciertos estándares mínimos de calidad y apearse a los procesos que garanticen la eficacia y eficiencia en la educación (SEP, 2008).

La dirección está obligada a asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el fin de incrementar la satisfacción del cliente, considerando la mejora continua.

*Variable 7. Aplicación de los procesos y políticas educativas.*

Se refiere a las políticas educativas para la modernidad, a una política de calidad en la organización y una política de educación por competencias (SEP, 2008).

Deben considerarse dentro del manual de calidad, incluyendo referencias de todos los procedimientos documentados aplicables requeridos.

*Variable 8. Planeación estratégica.*

La planeación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una solución viable (Frances, 2006).

En todos los casos, el papel del análisis de la planeación es esencial, presentando una serie de estrategias que en su conjunto fortalecerán la competitividad y la calidad en las instituciones de educación superior, estableciendo los objetivos concretos que se buscan y los mecanismos para garantizar que los resultados obtenidos sean interpretados de acuerdo con los objetivos.

El estudio analiza la influencia de las variables propuestas y la relación que guardan con los objetivos del sistema de gestión de la calidad en las IES, como el cumplimiento de los capítulos y artículos críticos de los planes educativos; demostrando la capacidad para proporcionar consistentemente productos o servicios que cumplan con las necesidades del cliente, los legales y los reglamentos aplicables; elaborando y ejecutando el presupuesto con base en los proyectos para cumplir con la misión de la organización; mejorar las condiciones que se pueden considerar como ambiente de trabajo requeridas para lograr la conformidad con los requisitos del producto; revisando si los profesores cuentan con las competencias necesarias y/o cumpliendo con la normatividad vigente; identificando, revisando y documentando el procedimiento seguido y planeando el trabajo futuro; se deben analizar las necesidades de los alumnos, asegurarse de que éstas sean satisfechas mejorando continuamente el desempeño de la organización, así como asegurar una política adecuada, entre otras.

El análisis presenta las variables propuestas y la relación que guardan con las normas ISO 9001-2008, el beneficio y acciones propuestas para la mejora continua. Dentro de los beneficios se cuentan: reconocer estándares compartidos que hacen más flexible y pertinente el currículo de las IES. La organización puede realizar la auditoría interna a intervalos planeados, donde se determina si el sistema de gestión de calidad se ajusta a las disposiciones planeadas y acorde con los requisitos de esta norma internacional. Permite que se definan con claridad los indicadores que se tendrán en cuenta al realizarse las evaluaciones, el desarrollo y cumplimiento de reglas homogéneas para la gestión escolar en las IES.

La correcta aplicación de los recursos asignados toma en cuenta el desarrollo sustentable y sostenible. La organización demuestra que se tiene mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de calidad, aprueba desarrollar lineamientos y metodologías de manera sistémica, a partir de criterios claros de referencia, especificación de fuentes de información y recolección de evidencias de desempeño; apoya la definición del rol de los distintos actores de la comunidad educativa; busca satisfacer las necesidades del cliente en condiciones competitivas; integra fácilmente los programas de la educación superior en el país expresado como (I) competencias genéricas, (II) competencias disciplinares básicas, (III) competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y (IV) competencias profesionales (para el trabajo), entre otros.

### Conclusión

Los problemas de la institución educativa, como los problemas de la sociedad, deben ser enfrentados por un mecanismo que permita entenderlos desde la lógica de la complejidad para empezar a gestar, de manera consistente, un proceso planificador que pueda abordarlos enfrentando retos al planear estableciendo:

1. Objetivos, metas e indicadores.
2. Recursos requeridos.
3. Métodos de trabajo.
4. Responsables.

Si dentro de la planeación, organización, dirección y ejecución de los proyectos educativos las instituciones consideran la propuesta de estas variables que inciden en la competitividad y pertinencia, ocupándose en los problemas actuales, visualizando el futuro como una organización que genera acciones para que éste sea prometedor, atacando a fondo deficiencias, se darán los pasos necesarios para asegurar el punto más importante: la satisfacción al cliente en condiciones competitivas y la mejora continua de los servicios, situándose como organizaciones que deben dar resultados tangibles:

- Escuelas de excelencia, cuyas raíces están en los movimientos de gestión de calidad.
- Escuelas eficaces. Partiendo de que unas escuelas funcionan mejor que otras, identificando sus características.

Al considerar su eficiencia, destacan entre otros los siguientes beneficios:

- Logro de resultados, integrando y alineando procesos, disminuyendo recursos.

- Menores costos y tiempos de ciclos, a través de la eficacia de recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles en menor tiempo.
- Mayor participación del personal y clasificación de sus responsabilidades, comprometidos con la visión de la institución.
- Consideración de la relevancia de su compromiso institucional.

Las variables propuestas y analizadas pretenden servir como punto de partida de nuevas aproximaciones, cada vez más puntuales, al fenómeno de la competitividad y a la pertinencia de las IES como un proceso mediante el cual los individuos asignamos un sentido a nuestra praxis.

### La autora

Ma. de Lourdes E. García Vargas es doctora en Administración por la Universidad de Celaya y maestra en Calidad por la Universidad de León. Ha sido profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato (UTSOE) durante dos años y profesora de tiempo parcial en la Universidad de Guanajuato (UGTO) por 10 años. También es catedrática en la maestría de Gestión de la Calidad de la Universidad de León. Diplomada en Innovative Business Practices por Broome Community College, Nueva York, y en Management Intercultural y Marketing Internacional por la Universitat Autònoma de Barcelona. Sus correos electrónicos son ada\_17\_ids@hotmail.com y lulu@ugto.mx

### Bibliografía

- Barroso, P. (2004). Dimensiones del clima organizacional. Caracas, Venezuela, Instituto Nacional de Canalizaciones. Recuperado el 25 de julio del 2004, de: <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml>
- Cowen, R., Martínez, M. y Lázaro Lorente, L. (2003). *Estudios de educación comparada*. Universitat de Valencia. ISBN 843705791-4.
- Feigenbaum, Armando V. (2003). *Conceptos de la calidad total* (3ª ed.). México: CECSA. 224 pp.
- Gómez C., Guillermo (1994). *Planeación y organización de empresas* (8ª ed.). México: McGraw-Hill. 432 pp.
- Gutiérrez P., Humberto (2008). *Calidad total y productividad* (2ª ed.). México: McGraw-Hill. 421 pp.
- Hernández Sampieri, Roberto, C. F. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hoshin, Kanri (2004). *Dirección y planificación de empresas y despliegue de políticas*. Madrid: Centro Reprográfico Neptuno. 244 pp.
- Ishikawa, Kaouro (2003). *¿Qué es el control total de la calidad?* México: Norma. 261 pp.

- ISO 9001-2000 (2001). *Sistema de administración de la calidad, Requisitos*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos. 592 pp.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (2005). *Análisis y planeación de la calidad* (5ª ed.). México: McGraw-Hill. 704 pp.
- Martinice, S. y Pardo, M. (2007). *Economía política de las reformas educativas en América Latina*. Texas: Universidad de Texas. Digitalizado el 1º de noviembre de 2007.
- Reyes P., Agustín (2002). *Administración de personal* (14ª ed.). México: Limusa. 245 pp.
- Schroeder, R. (1993). *Administración de operaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill, 601 pp.
- Stoner, J., Freeman, E. et al. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Pearson. 688 pp.

#### Hemerografía

- Aplicación de la norma ISO 9001-2000. Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas.
- Beech, J. y Marchesi, A. (2008). *Estar en la escuela: un estudio sobre convivencia escolar en la Argentina*. Buenos Aires: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 94 pp.
- Certificación I. M. (2008). *ISO 9000-2008 Sistema de Administración de la Calidad, Requisitos*. México: SGC.
- Certificación I. M. (2004). *Sistemas de gestión de la calidad*. México: Grupo Noriega Editores.
- Colunga, Carlos (1992). Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad. *Management Today en español*. pp. 22-24. Septiembre.
- De la Cerda Gastélum, J. (1990). Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México. *Management Today en español*. pp. 10-11. Octubre.
- Educativas, S. D. (2002). *Guía de aplicación - IWA 2:2002*. México: SGC.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Guía de aplicación - IWA 2:2002.  
[http://www.cnep.org.mx/acuerdos/ENLACE%20primaria%204o%20grado\\_VF\\_Web.pdf](http://www.cnep.org.mx/acuerdos/ENLACE%20primaria%204o%20grado_VF_Web.pdf)  
<http://www.dgep-sep.gob.mx>  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>, Ley general de educación  
<http://www.euskalit.net/nueva/pdf/calidadtotalyevolucion.pdf>  
<http://www.iso.org>  
<http://www.iso.org/tc176/iso9001AuditingPracticesGroup>

- [http://www.oci.es/equipo/mexico\\_documento\\_enciclomedia.pdf](http://www.oci.es/equipo/mexico_documento_enciclomedia.pdf)  
<http://www.oecd.org/dataoecd/48/35/45139128.pdf>  
<http://www.oecd.org/dataoecd/48/44/45139045.pdf>  
<http://www.scribd.com/doc/274138/JOSEPH-M-JURAN>  
INEGI. Censo de Población y Vivienda 2005.  
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, IMNC (2011), en  
<http://web.imnc.info/servicios/2011>  
Laborí de la Nuez, B. y Oleagordia Aguirre, I. (2007). Estrategias educativas  
para el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.  
OEI –*Revista Iberoamericana de Educación*.  
OECD (2001). Recuperado el 10 de junio de 2011, de [http://www.oecd.org/  
dataoecd/48/44/45139045.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/48/44/45139045.pdf)  
Perdomo, O. y González, J. (2004). *Medición de la Calidad total. Una revisión  
de la literatura*. REDALYC. Vol. 17, núm. 028. pp. 91-109, julio-diciembre.  
Reyes, T. (2006). Tomado de [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx) el 9 de noviembre del 2011.  
SEP, Secretaría de Educación Pública, Informe 2003. Recuperado el 9 de  
noviembre del 2011 de [http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/  
mexico/federal/educacion/3o-informe.pdf](http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/mexico/federal/educacion/3o-informe.pdf)  
SEP, Secretaría de Educación Pública (2008). Recuperado el 9 de noviembre  
del 2011 de <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/bol2500908>  
SEP/DGEP (2004). Secretaría de Educación Pública/Dirección General de Eva-  
luación de Políticas. Recuperado el 9 de noviembre del 2011 de [http://  
dgep.sep.gob.mx/resultados2](http://dgep.sep.gob.mx/resultados2)  
SEP/DGEP (2008). Secretaría de Educación Pública/Dirección General de Eva-  
luación de Políticas. Recuperado de [http://www.dgep.sep.gob.mx:8080/  
dgep/index.php](http://www.dgep.sep.gob.mx:8080/dgep/index.php)  
Universidad de Guanajuato. Programa institucional de calidad 2005. México.  
p. 24  
Vega Gil, L. (2008). *Los sistemas educativos europeos y la formación de profesores*.  
Recuperado el 3 de noviembre de 2011 de [http://www.revistaeduca-  
cion.mec.es/re336/re336\\_10pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re336/re336_10pdf)

## Anexo 1

La presente tabla sustenta la importancia de las variables en este estudio:

**Tabla 3.** Importancia de las variables en este estudio.

<b>VARIABLES</b>	<b>Por qué influye en la competitividad, pertinencia</b>	<b>Objetivos del sistema de gestión de la calidad</b>
1. Aplicación de los planes educativos.	Con reconocimiento que otorga el COPAES: promoviendo la superación constante de los umbrales de calidad en la correcta aplicación de los programas mediante el desarrollo de procesos de acreditación eficaces y confiables.	Medir el cumplimiento de los capítulos y artículos críticos de los planes educativos.
2. Cumplimiento de la normatividad educativa vigente.	Busca fortalecer la identidad de la educación superior en el mediano plazo, al identificar con claridad sus objetivos formativos compartidos, que ofrezca opciones pertinentes y relevantes a los estudiantes, con métodos y recursos modernos para el aprendizaje y con mecanismos de evaluación que contribuyan a la calidad educativa, dentro de un marco de integración curricular que potencie los beneficios de la diversidad.	Demostrar su capacidad para proporcionar consistentemente productos o servicios que cumplan con las necesidades del cliente, los legales y los reglamentos aplicables.
3. Uso racional de los recursos asignados.	Elaboración del presupuesto con base en los proyectos para el cumplimiento de la misión. Evaluación de las instalaciones y el equipamiento. Las tecnologías de la información y la comunicación, así como las bibliotecas y laboratorios, entre otros insumos, influyen en la calidad y pertinencia de la IES, por lo que resulta indispensable que se les considere en el desarrollo de un esquema de evaluación integral.	Elaborar y cumplir el presupuesto con base en los proyectos para cumplir con la misión de la organización.

(Continúa)

**Tabla 3.** (Continuación)

Variables	Por qué influye en la competitividad, pertinencia	Objetivos del sistema de gestión de la calidad
4. Práctica de una cultura y clima institucional saludable.	<p>Son determinantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios mensuales bajos.</li> <li>• Escasa capacitación, en lo general y para el mejor desempeño del puesto.</li> <li>• Escasos programas de inducción. Impedimento para la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.</li> <li>• Nula evaluación del desempeño, nula retroalimentación al servidor público por su jefe inmediato.</li> <li>• Escasa o nula movilidad del escalafón posibilidades de ascenso y desarrollo profesional.</li> <li>• No hay descripción de puestos, difícilmente saben qué se espera de su desempeño.</li> </ul>	Mejorar las condiciones que se pueden considerar como ambiente de trabajo, requeridas para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
5. Desempeño de los docentes en el aula.	<p>Considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Cumplimiento y desarrollo de las actividades académicas programadas;</li> <li>II. Asistencia y puntualidad;</li> <li>III. Participación en eventos orientados a la formación de recursos humanos, así como a la difusión y actualización profesional en su área;</li> <li>IV. Satisfacción de las necesidades que propiciaron su contratación en función de los productos académicos;</li> <li>V. Productividad sostenida e impacto de su quehacer académico;</li> <li>VI. Vocación para el trabajo académico;</li> <li>VII. Actualización en el área de desarrollo profesional respectiva; y</li> <li>VIII. Evaluación por los alumnos.</li> </ol>	Revisar si los profesores cuentan con las competencias necesarias y/o cumplen con la normatividad vigente. Preparación de la enseñanza.

(Continúa)

**Tabla 3.** (Continuación)

Variables	Por qué influye en la competitividad, pertinencia	Objetivos del sistema de gestión de la calidad
6. Nivel de logros en el aprendizaje de los alumnos.	<p>Brinda enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.</p> <p>Aquí se ponen en juego todos los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los alumnos/as con sus aprendizajes.</p> <p>Los criterios que lo componen apuntan a la misión primaria de la escuela: generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes.</p>	<p>Identificar, revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro, analizar las necesidades de los alumnos, asegurarse de que éstas sean satisfechas mejorando continuamente el desempeño de la organización.</p>
7. Correcta aplicación de los procesos y políticas educativas.	<p>Es necesario cumplir los ordenamientos legales universitarios y los acuerdos y disposiciones de las autoridades que en cada caso correspondan, buscando la excelencia académica, en armonía con la <i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>, buscando la función primordial de formar profesionales, bajo un clima de pluralidad y congruencia, dentro de la comunidad universitaria.</p>	<p>Asegurar una política adecuada, lo que incluye la mejora continua; debe ser comunicada y entendida dentro de la organización, ya que proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. Son base y fundamento los preceptos legales y demás correlativos de la legislación universitaria.</p>
8. Planeación estratégica.	<p>Dictan el camino y la dirección de la institución educativa. Visión: Líder en programas académicos, con docentes de la más alta calidad profesional y humana, receptora de los mejores estudiantes del nivel medio superior.</p> <p>Formar personas de la más alta calidad humana con conocimientos y valores que les permiten ser agentes de cambio y continuar su formación o bien insertarse en el campo laboral.</p>	<p>Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización.</p> <p>Participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y productos, entre otros.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2

A continuación se presentan las variables propuestas y la relación que guardan con las normas ISO 9001-2008, el beneficio y acciones propuestas para la mejora continua.

**Tabla 4.** Variables propuestas y la relación que guardan con la norma ISO 9001-2008, el beneficio y acciones propuestas para la mejora continua.

<b>Variables propuestas</b>	<b>ISO 9001-2008</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Acciones para la mejora</b>
1. Aplicación de los planes educativos.	Cap. 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etcétera. Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	Define estándares compartidos que hacen más flexible y pertinente el currículo de la IES. La organización realiza la auditoría interna a intervalos planeados donde se determina si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones planeadas, con los requisitos de esta norma internacional.	Aplicación del ciclo PHVA. Etapa hacer. Poner en práctica las medidas. Seguir con el plan elaborado e involucrar a los afectados.
2. Cumplimiento de la normatividad educativa vigente.	Cap. 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etcétera. Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	El desarrollo y cumplimiento de reglas homogéneas para la gestión escolar en la IES permitirá que se definan con claridad los indicadores que se tendrán en cuenta al realizarse las evaluaciones. La organización realiza la auditoría interna a intervalos planeados donde se determina si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones planeadas, con los requisitos de esta norma internacional.	Prevenir la recurrencia del mismo problema Inspección, supervisión, H. de verificación.

(Continúa)

49

**Tabla 4.** (Continuación)

<b>Variables propuestas</b>	<b>ISO 9001-2008</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Acciones para la mejora</b>
3. Uso racional de los recursos asignados.	<p>Cap. 6 Gestión de los recursos: la norma distingue tres tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.</p> <p>Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.</p>	<p>Correcta aplicación de los recursos asignados tomando en cuenta el desarrollo sustentable y sostenible.</p> <p>La organización demuestra que se tiene mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Considerar las medidas remedio: Por qué... necesidad Qué... objetivo Dónde... lugar Cuánto... tiempo y costo. Cómo... plan</p>
4. Práctica de una cultura y clima institucional saludable.	<p>Cap. 6 Gestión de los recursos: la norma distingue tres tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.</p>	<p>Se aclaran las condiciones que se pueden considerar como ambiente de trabajo, que se necesitan para lograr la conformidad con los requisitos del producto.</p>	<p>Delimitar la magnitud del problema.</p> <p>Considerar y poner en práctica las medidas remedio.</p> <p>Revisar los resultados obtenidos.</p> <p>Prevenir la recurrencia del mismo (estandarización, inspección, supervisión, H de verificación).</p>
5. Desempeño de los docentes en el aula.	<p>Cap. 7 Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto o el servicio.</p>	<p>Desarrollar lineamientos y metodologías de manera sistémica, a partir de criterios claros de referencia, especificación de fuentes de información y recolección de evidencias de desempeño, definición del rol de los distintos actores de la comunidad educativa.</p>	<p>Estandarización, inspección, supervisión, H. de verificación, cartas de control.</p> <p>Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.</p>

(Continúa)

**Tabla 4.** (Continuación)

<b>Variables propuestas</b>	<b>ISO 9001-2008</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Acciones para la mejora</b>
6. Nivel de logros en el aprendizaje de los alumnos.	<p>Cap. 7 Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto o servicio.</p> <p>Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.</p>	<p>Satisfacer las necesidades del cliente en condiciones competitivas.</p> <p>La organización, determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir que ocurran.</p>	<p>Delimitar y analizar las necesidades del cliente.</p> <p>Elaborar, organizar, la planeación.</p> <p>Poner en práctica la planeación observando la evolución del mismo.</p> <p>Revisar los resultados obtenidos.</p> <p>Prevenir la recurrencia de problemas.</p> <p>Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.</p>
7. Correcta aplicación de los procesos y políticas educativas.	<p>Cap. 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etcétera.</p> <p>Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.</p>	<p>Integrar fácilmente los programas de la educación superior en el país expresados como (I) competencias genéricas, (II) competencias disciplinares básicas, (III) competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y (IV) competencias profesionales (para el trabajo) integrándose con un SGC.</p>	<p>Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.</p>

(Continúa)

**Tabla 4.** (Continuación)

<b>Variables propuestas</b>	<b>iso 9001-2008</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Acciones para la mejora</b>
8. Planeación estratégica	<p>Cap. 5 Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etcétera.</p> <p>Cap. 8 Elaboración de planes para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.</p>	<p>Fijar la política de calidad, ejercer la gestión de la calidad, diseñar el modelo de aseguramiento de la calidad. Documentar el sistema de calidad.</p> <p>Verificar si se han determinado y analizado los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad, satisfacción del cliente, conformidad con el producto, información sobre los proveedores.</p>	<p>Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.</p>

Fuente: elaboración propia.

# Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: un análisis basado en valores declarados por la familia empresaria

Antonio Alejandro Arriaga Martínez

## Resumen

*El objetivo de esta investigación es analizar si existe incidencia de los valores declarados por los dueños de empresas familiares respecto de la calidad de sus productos y servicios. El trabajo se basa en un estudio cuantitativo, iniciando por el diseño de un instrumento que comprende nueve valores declarados por tres empresas familiares. Se evaluó la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach. Se identificaron seis dimensiones mediante un análisis factorial exploratorio, aplicando la opción de componentes principales. Tomando como variables de entrada los resultados anteriores, se aplicó una ANOVA y se dejó a la "calidad" como variable dependiente de los otros cinco factores, tres de ellos significativos. Esto genera evidencia empírica de la incidencia de los valores de la familia empresaria en la actividad cotidiana del personal operativo. Si bien el estudio no busca obtener una predicción (regresión), sienta las bases de este fenómeno, poco estudiado cuantitativamente para empresas familiares en el mundo y nulo en México.*

*Palabras clave:* empresas familiares, valores y calidad.

*Clasificación JEL:* M19.

## Abstract

*The object of this research is to analyze the impact of the values declared by the owners of family businesses, on the quality of its products and services. The work is based on a quantitative study, starting with an instrument design that involves nine values reported by three family businesses. Internal consistency was assessed using Cronbach's alpha. They were identified by exploratory factor analysis using principal components option, six dimensions. Taking those results as input variables, ANOVA was applied, leaving the "quality" as the dependent variable of the other five factors, three of them being significant. This generates empirical evidence on the incidence of the corporate family values in the daily activities of operational staff. Although the scope of this study does not seek to obtain a prediction (regression) it sets the basis for this phenomenon, hardly studied quantitatively for family businesses in the world, and zero in Mexico.*

*Keywords:* family business, values & quality.

*JEL classification:* M19.

### 1. Introducción

En la actualidad es reconocido el tema de las empresas familiares y su importancia en la economía mundial (Heck y Stafford, 2001) por su aporte tanto económico como social. En el concierto económico, la empresa familiar constituye un ente que cuenta con un sistema propio donde se combinan diversos enfoques, como los valores de la familia, el desarrollo profesional de los que participan en el negocio, las relaciones de parientes, así como la operación diaria. Esto genera un sistema de gestión familiar tan especializado que no podría definirse bajo los marcos teóricos de la administración común.

El principal objetivo de este trabajo de investigación es evaluar si existe incidencia de los valores declarados por las empresas familiares en la actividad del personal operativo; esto, en un contexto específico: la ciudad de Pachuca, México. Si bien no se busca obtener un modelo de regresión, al ser un estudio exploratorio, se pretende obtener una mayor comprensión del fenómeno.

La pregunta de investigación en que se basa este estudio es: ¿los valores declarados en el negocio familiar afectan la calidad de los productos y/o servicios que provee la organización?

Con el objetivo de responder a la pregunta de investigación, primero se realizó una revisión de la literatura para determinar el estado del arte con respecto a la empresa familiar y los valores. Se identifica en la literatura la necesidad de contar con la competencia cultural para la administración exitosa planteada por Nordqvist, Hall y Melin (2008), de donde surge la inquietud de realizar este análisis cuantitativo, que permita continuar el avance en el conocimiento del fenómeno llamado *empresa familiar*.

A continuación se establece la metodología realizada para este trabajo, mencionando las empresas seleccionadas, el desarrollo del instrumento y las pruebas estadísticas aplicadas. Se tienen como indicadores importantes el alfa de Cronbach, Análisis factorial exploratorio, por medio de componentes principales, finalizando con una ANOVA para evaluar la hipótesis planteada. Por último, se presenta el análisis de los resultados y conclusiones, tanto para investigadores como para practicantes en el área.

Este trabajo de investigación reitera el compromiso por aportar nuevas perspectivas al campo disciplinal, ya que las condiciones en las cuales las empresas familiares (pequeñas y medianas) están situando su crecimiento o sobrevivencia, requieren la participación de todos los que han comprendido la importancia y el impacto que tienen en el sistema económico actual.

## 2. Revisión literaria

### 2.1 Empresa familiar

El concepto de *empresa familiar* supone una organización que difiere de otras firmas en términos de propiedad, filosofía social y de negocios, así como en los enfoques de liderazgo y relaciones (Miller, Steier y Le Breton-Miller, 2003). No sólo por cuestiones de relaciones la empresa familiar se encuentra en un apartado diferente al resto, sino también porque el acercamiento sistemático a la organización considera suficientes diferencias cuando más de una generación se encuentra interesada. Ello implica procesos de sucesión y una intención de profesionalización en el mediano plazo, cuando se necesite debido al crecimiento de la organización (Hess, 2006). La particularidad de estas firmas se dispersa hacia los lazos emocionales que de manera transversal cruzan diferentes ámbitos organizacionales, como la propiedad del negocio, la administración o la familia. Un ejemplo claro de la dinámica del campo de estudio muestra la ausencia de una definición consensuada de lo que significa la empresa familiar.

A continuación se mencionan algunas definiciones recientes sobre empresa familiar, pues como organización adquiere perfiles muy particulares gracias al conjunto de características de los miembros de la familia.

Para Daily y Dollinger (1992), “si hubiera administradores clave relacionados con el propietario, trabajando en la empresa, es considerada firma familiar”. Revisando a McConaughy, Matthews y Fialko (2001), las empresas familiares son corporaciones públicas cuyos CEO son el fundador o un miembro de la familia del fundador. La percepción de Anderson y Reeb (2003) es que existen criterios de la firma familiar para que se considere así:

1. La familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma.
2. La familia posee cargos en el Consejo.
3. El CEO fundador es todavía el CEO en activo o uno de sus descendientes.

Hace un lustro, Villalonga y Amit (2006) definían que la empresa familiar era aquella donde el fundador o un miembro de su familia, por sangre o matrimonio, era un director o accionista. Chrisman, Chua y Litz (2004) afirman que el porcentaje de propiedad, número de miembros familiares en la administración o sucesor elegido, son los atributos por los que se clasifica como familiar a una empresa. La aportación de Sharma (2002) en este sentido es una tipología de las diferentes categorías (72 en total) en que se puede clasificar a una empresa familiar. En esta investigación se considerará la definición de Tanewski, Prajogo y Sohal (2003), quienes promueven que si una sola familia conserva 50% o más de la propiedad y, además, controla y administra efectivamente el negocio, se considera empresa familiar.

## 2.2 Valores

Para efectos del presente trabajo, es importante expresar lo que Henry Assael (2001) comenta al respecto:

la cultura se constituye por una serie de valores adquiridos, que la sociedad acepta como un todo y los transmite a sus miembros a través del lenguaje y los símbolos. Por tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad. Los sistemas de valores están constituidos por la importancia relativa que las culturas conceden sobre dichos valores.

Previamente, Rokeach (1995) definió los valores culturales “como las creencias por las cuales, en un estado general de existencia, vale la pena luchar por conseguir en lo personal y en lo social”.

Los valores se entienden como normas de conducta y actitudes que rigen el comportamiento de los individuos, de acuerdo con aquello que consideraran correcto. Los valores han existido desde el comienzo de la humanidad, sin embargo, la modificación que sufren al pasar del tiempo es el criterio que les da valor y la forma como se manifiestan. Se debe recordar que los valores

se manifiestan en un grado distinto para cada individuo y se produce una concentración en los que se pueden considerar fundamentales.

Basándose en un concepto de Franco Ortiz, Esquivel y Aguilar (2002) proponen un concepto de valores familiares diferentes de los valores socioculturales y personales. Los valores personales son aquellos que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los valores socioculturales, como los que imperan en una sociedad en un momento dado en la historia. Los valores familiares, como los que transmiten los padres de familia a sus hijos a través de la comunicación directa, conocidos también como *normas de comportamiento y el ejemplo*.

De acuerdo con lo que señala Krueger (1996), los valores son conjuntos de creencias que influyen en la manera como se comportan personas y grupos; son el alma de la organización, los valores efectivos están enraizados profundamente y los valores centrales ayudan, desde la perspectiva de la psicología social, a soportar o estar por encima de la psicología individual.

Considerando los avances anteriores, Schein (1985a) sugirió una visión evolutiva de la cultura corporativa, que utiliza el sistema de valores y creencias del fundador como ancla, pero también incorpora nuevos aprendizajes a través del tiempo, debido a que la organización interactúa con todo el mundo. La cultura de una organización opera en ambos niveles, consciente e inconsciente. Según Furnham y Gunter (1993), resulta claro que la cultura corporativa genera presiones fuertes, pero sutiles, para pensar y actuar en una forma particular.

Sin embargo, debido a que las circunstancias se mantienen cambiantes, aquello que fue funcional en un periodo puede llegar a ser disfuncional en otro (Triandis, 1994). Eso determinaría que la cultura organizacional tenga carácter dinámico y evolutivo. Según comenta Schein (1995), las empresas familiares están en una única y envidiable posición en la que su vínculo con creencias fuertes y valores centrales es real y está vivo. El rol del fundador es crucial para establecer la identidad, creencias y propósitos organizacionales.

### 2.3 Competencia familiar

Dada la fuerte influencia de los valores, normas, metas de la familia propietaria y significados en el negocio, se argumenta que la administración profesional en empresas familiares requiere también competencias culturales (Nordqvist, Hall y Melin, 2008). Según estos autores, el pilar cognitivo permite justificar por qué los valores y otros elementos culturales son percibidos, procesados y analizados por los miembros de la firma que no pertenecen a la familia. Estos empleados no pueden permanecer inmunes a las presiones, en términos institucionales, que vienen de los propietarios de las empresas, quienes manejan la firma de acuerdo con su propia cultura.

### 3. Metodología

Para evaluar el impacto de los valores declarados por la familia empresaria en la calidad de sus productos, de manera empírica se decidió efectuar un estudio exploratorio, de orden transversal con un enfoque cuantitativo (Kerlinger y Lee, 1986). La muestra de tres empresas (manufactura, textil y servicios) permitió la aplicación de 405 encuestas a personal operativo en el periodo octubre-noviembre de 2010. Esto es una muestra no probabilística, por cuota, en donde se buscó incorporar organizaciones de diferentes giros, con la finalidad de obtener mayor diversidad.

Considerando que la hipótesis de trabajo de la presente investigación es “H1: La calidad en las empresas familiares se ve incidida por factores ligados con el servicio-cooperación, la lealtad-honestidad y la innovación”, se planteó la necesidad de estructurar la metodología iniciando con una investigación documental (Kerlinger y Lee, 1986) para identificar los valores declarados por las empresas familiares en estudio. Una vez obtenidos los valores de las organizaciones se efectuaron nueve sesiones (una para cada valor) de redes semánticas (Collins y Quillian, 1969) para identificar con qué palabras el personal operativo asociaba cada valor y contextualizar, en el lenguaje apropiado, el cuestionario propuesto que serviría como base para la recopilación de información.

El cuestionario inicial se conformó de 81 preguntas, nueve representativas de cada valor. En cada caso, se tenían identificadas afectiva, cognitiva y conductual, como lo marca la teoría (Rosenberg y Hovland, 1960).

Para darle al instrumento validez de criterio (cuando varios jueces validan el instrumento), se sometió al juicio de tres expertos en comportamiento organizacional y, de esta forma, garantizar que cada pregunta fuera consistente con el valor y la dimensión específica que mediría.

Con respecto a la escala de medición, se optó por una escala tipo Likert, y teniendo en cuenta la escolaridad del personal operativo (preparatoria primordialmente), se estableció el rango de 1-4 (Likert, 1932), donde éste se estipuló como:

- 4 Totalmente de acuerdo
- 3 De acuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

Se aplicaron 405 encuestas en las tres empresas en cuestión entre octubre y noviembre de 2010, a personal que estuviera directamente relacionado con la operación de las organizaciones.

Por medio de la estadística descriptiva se analizó la media, desviación estándar, sesgo y curtosis de las respuestas (Pardo y Ruiz, 2002), con la finalidad de realizar una primera eliminación de las preguntas cuyos resultados no fueran significativos y que no cumplieran con los criterios de normalidad.

Con las 29 preguntas que fueron consistentes con los parámetros anteriores, se realizó una prueba de diferencia de medias (Pardo y Ruiz, 2002) de las respuestas del personal obrero, entre el primer cuartil y el último, con el objetivo de garantizar la validez externa del instrumento y su habilidad para diferenciar poblaciones.

Para validar la confiabilidad, es decir, que el instrumento mida lo que se desea evaluar, se efectuó la prueba del alfa de Cronbach (Pardo y Ruiz, 2002).

Una vez garantizada la confiabilidad del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y una rotación a 25 iteraciones por el método Kaiser-Varimax para encontrar la agrupación (Pardo y Ruiz, 2002). Una vez identificados los factores, se realizó una ANOVA tomando como variable de respuesta el factor denominado *calidad* y, de esta forma, identificar qué valores son lo que inciden en ella.

#### 4. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos del impacto que tienen los valores declarados por las empresas familiares en la calidad de sus productos y servicios.

##### 4.1 Valores declarados

Para este proceso, se realizaron citas en las empresas con los directores generales y gerentes medios, a quienes se pidió mencionaran los valores que regían las actividades de la empresa y que no fueran sólo parte de su actividad laboral, sino que también consideraran que son básicos en su actividad familiar.

Los valores que mencionaron las personas entrevistadas fueron corroborados con los valores declarados en los documentos de las organizaciones y mediante triangulación (Vera, 2005). El resultado aparece en la tabla 1.

**Tabla 1.** Valores declarados (en orden alfabético).

Valores	
1	Calidad
2	Confianza
3	Cooperación
4	Honestidad
5	Innovación
6	Lealtad
7	Reconocimiento
8	Responsabilidad
9	Servicio

**Tabla 2.** Redes semánticas (ejemplo de los resultados para tres valores).

1) Calidad			2) Confianza			3) Cooperación		
Palabras totales 66			Palabras totales 56			Palabras totales 49		
Palabra	Valor M	Valor FMG	Palabra	Valor M	Valor FMG	Palabra	Valor M	Valor FMG
Trabajo	29	100%	Seguridad	61	100%	Ayuda	51	100%
Esfuerzo	26	90%	Amistad	35	57%	Apoyar	42	82%
Bien hecho	25	86%	Comunicación	31	51%	Equipo	42	82%
Excelencia	21	72%	Credibilidad	29	48%	Conjunto	25	49%
Mejoramiento	19	66%	Honestidad	26	43%	Solidaridad	23	45%
Sin defectos	14	48%	Reciprocidad	17	28%	Trabajo	22	43%
Durable	12	41%	Apoyo mutuo	15	25%	Coordinación	20	39%
Servicio	12	41%	Lealtad	15	25%	Trabajo en equipo	18	35%
Empresa	12	41%	Verdad	14	23%	Colaborar	17	33%
Sin errores	11	38%	Compromiso	13	21%	Reciprocidad	15	29%

#### 4.2 Desarrollo del instrumento inicial

Debido a que el instrumento se aplicaría a personal operativo, fue necesario realizar nueve sesiones de redes semánticas con 10 personas con actividades operativas en las empresas en estudio, para identificar palabras con las que ellos asociaran los valores declarados. En la tabla 2 se muestra un ejemplo de los resultados de las primeras 10 palabras, especificando el número de palabras diferentes que se expresaron y, en orden descendente, el valor M y el valor FMG (Vera, 2005).

Haciendo uso de las palabras mencionadas para cada valor, se desarrolló el cuestionario inicial, que comprendía 81 preguntas, las cuales se reorganizaron de manera aleatoria con la respectiva escala Likert de 1 a 4.

Se aplicaron las encuestas con la finalidad de obtener las preguntas que fueran válidas estadísticamente y generar un cuestionario definitivo con menor número de ítems que explicara mejor el fenómeno en estudio. En dicha muestra el rango de edades oscilaba entre 18 y 58 años de edad, 41.97% de mujeres y 58.03% de hombres.

#### 4.3 Instrumento definitivo

##### 4.3.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Una vez aplicadas las encuestas, se definieron los parámetros (tabla 3) para evaluar las preguntas que realmente son estadísticamente representativas (Kerlinger y Lee, 1986).

**Tabla 3.** Parámetros para evaluar las preguntas.

Media	Entre 2 y 3
Desviación estándar	Máximo 1
Sesgo	Entre -0.5 y 0.5
Curtosis	Entre -0.5 y 0.5

#### 4.3.2 DIFERENCIA DE MEDIAS

Para verificar que las preguntas tuvieran la capacidad de discriminar las respuestas de los encuestados (validez externa), se procedió a la comparación de medias, con respecto al primer y cuarto cuartiles. Se calculó el total de puntos por reactivo y se acomodaron de menor a mayor, mostrando que el primer cuartil fue de 37 a 59, y el cuarto cuartil de 70 a 90.

Se creó una nueva variable, donde se asignó el valor de 1 al primer cuartil y de 2 al cuarto cuartil. Mediante una prueba T de diferencia de medias, y con el uso del SPSS, se comprobó con 95% de confiabilidad que las 29 preguntas obtuvieron un nivel de significancia menor a 0.05, tanto con varianzas iguales como con varianzas no asumidas.

#### 4.3.3 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Nos permite identificar la fiabilidad de un cuestionario. Se aplicó la prueba del alfa de Cronbach, ya que determina la consistencia interna de un instrumento de evaluación y considera la correlación media de los ítems o la covarianza media; esto depende de si los ítems están tipificados o no.

En la tabla 4 se muestra el alfa de Cronbach para algunos factores identificados. En la tabla 5 se muestra el resultado total del instrumento.

Como puede observarse, la confiabilidad del instrumento es adecuada, ya que para estudios exploratorios se tiene como referencia de aceptación a partir del valor de 0.60 en una escala de 0 a 1 (Kerlinger y Lee, 1986), por lo que se determinó que las 29 preguntas conformarán el instrumento definitivo para la evaluación de los valores declarados por las empresas familiares.

### 4.4 *Análisis multivariante*

#### 4.4.1 ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

La finalidad de realizar el análisis por medio de componentes principales es descubrir la estructura subyacente en un conjunto de agrupaciones bajo una serie de variables (Levy, 2008). De esta manera, se realizó dicho análisis para

**Tabla 4.** Alfa de Cronbach de algunos factores.

a. Factor: Servicio-Cooperación

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.874	6

b. Factor: Lealtad-Honestidad

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.856	6

c. Factor: Calidad

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.797	4

**Tabla 5.** Alfa de Cronbach del instrumento completo.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.758	0.758	29

determinar los componentes que constituyen los valores declarados por las empresas familiares (tabla 6).

Se identificaron seis componentes principales, en términos del porcentaje explicado de la varianza. Con estos seis componentes, se puede explicar 60.75% del fenómeno estudiado, lo cual nos indica que es un resultado aceptable, de acuerdo con Pardo y Ruiz (2002).

#### 4.4.2 ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

El análisis factorial busca simplificar numerosas relaciones que se pueden observar en diversas variables. El método del análisis factorial es un procedi-

**Tabla 6.** Varianza total explicada.

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance
	Total	% of Variance	% of Variance	% of Variance	Cumulative %	% of Variance									
1	4.436	15.297	15.297	15.297	15.297	15.297	4.093	15.297	14.115	4.093	15.297	14.115	4.093	15.297	14.115
2	3.941	13.590	28.887	13.590	28.887	28.887	3.682	28.887	12.698	3.682	28.887	12.698	3.682	28.887	26.813
3	2.976	10.261	39.148	10.261	39.148	39.148	3.069	39.148	10.583	3.069	39.148	10.583	3.069	39.148	37.396
4	2.957	10.198	49.345	10.198	49.345	49.345	2.961	49.345	10.210	2.961	49.345	10.210	2.961	49.345	47.606
5	2.24	7.738	57.083	7.738	57.083	57.083	2.668	57.083	9.200	2.668	57.083	9.200	2.668	57.083	56.806
6	1.065	3.673	60.756	3.673	60.756	60.756	1.145	60.756	3.950	1.145	60.756	3.950	1.145	60.756	60.756
7	0.983	3.390	64.146	3.390	64.146	64.146									
8	0.928	3.200	67.345	3.200	67.345	67.345									
9	0.860	2.967	70.312	2.967	70.312	70.312									
10	0.809	2.791	73.103	2.791	73.103	73.103									

miento matemático mediante el cual se pretende reducir la dimensión de un conjunto de variables, obteniendo un nuevo conjunto de variables más reducido, pero capaz de explicar la variabilidad común encontrada en un grupo de individuos en los cuales se han observado las variables originales (León *et al.*, 2010). La aplicación del análisis factorial al instrumento desarrollado permitirá que las 29 preguntas sean asociadas y explicar su comportamiento.

Se utilizaron las puntuaciones calculadas mediante el análisis factorial exploratorio, para agrupar las preguntas. A continuación se presentan las preguntas asociadas y la explicación de los factores.

#### FACTOR 1

- P3 Estoy seguro que al hacer mi trabajo apoyo a los demás a hacer el suyo.
- P14 En mi empresa todos buscamos resolver problemas y no crearlos.
- P16 Mi empresa es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza.
- P30 He apoyado a algún compañero en mi trabajo.
- P69 He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo.
- P71 En mi organización todos están siempre con la disposición de ayudar.

#### FACTOR 2

- P5 Cuando hay algún malentendido en mi trabajo, es posible aclarar las cosas.
- P15 En las relaciones con las personas de mi trabajo soy tal como soy con mis amigos.
- P27 He encontrado amigos en mi trabajo.
- P51 Prefiero trabajar en esta empresa que en cualquier otra donde haya trabajado antes.
- P66 Nada podría hacerme dudar de hacer bien mi trabajo.
- P74 Sé que jugar limpio es una regla no escrita en mi empresa.

#### FACTOR 3

- P9 A pesar de cualquier circunstancia cumplo con mi trabajo.
- P18 Todos en la organización somos puntuales.
- P20 Me siento totalmente comprometido con mi trabajo.
- P40 Mi deber lo cumplo y todos en mi empresa pueden confirmarlo.
- P48 En la empresa todos responden al parejo.
- P64 Mi empresa es ejemplo de seguridad en el trabajo.

#### FACTOR 4

- P11 Me siento valorado en mi trabajo.
- P17 Me siento aceptado en la organización donde trabajo.

- P29 Siento que la organización comprende mis necesidades.  
P39 Yo sé que puedo conseguir un mejor puesto en mi empresa.  
P58 Cuando alguien ha trabajado muy bien se le recompensa.

#### FACTOR 5

- P12 Preferimos trabajar bien a la primera que rehacer los productos.  
P23 Me gusta que en mi empresa seamos muy cuidadosos en nuestro trabajo.  
P54 Mi empresa es garantía de trabajo bien hecho.  
P77 Mis compañeros son ejemplo de dedicación.

#### FACTOR 6

- P10 Si alguien considera que puede aportar alguna novedad, lo hace sin temor.  
P60 En mi trabajo se respetan las nuevas ideas.

Cabe mencionar que en la clasificación anterior sólo se hizo un ajuste, de acuerdo con la teoría en la pregunta 10, puesto que podía correlacionarse tanto con el factor 1 como con el 6. Sin embargo, al revisar su relación con el valor de la Innovación (factor 6, como se verá más adelante) y que tanto la pregunta 60 como la 10 correspondían al aspecto afectivo del mismo valor (Innovación), se ha decidido dejarlo en el factor 6, siendo éste el único ajuste efectuado en el proceso.

Al analizar de manera detallada los factores anteriores con las dimensiones señaladas por los expertos, se nombró a los factores:

#### *Factor 1: Servicio-Cooperación*

Este factor se compone de tres preguntas correspondientes al valor del servicio (3, 14 y 71) y tres preguntas de cooperación (16, 69 y 30). De acuerdo con la teoría, este resultado es consistente, debido a que a las personas encuestadas, desde la aplicación de las redes semánticas, les cuesta trabajo identificar fácilmente la diferencia entre los dos valores. Aunado con lo anterior, las preguntas son de las dimensiones cognitiva (dos preguntas) y conductual (cuatro preguntas). Esto muestra que este factor puede considerarse uno solo para la población en el que se está revisando la importancia de apoyar y recibir ayuda en las actividades encomendadas por la organización.

#### *Factor 2: Lealtad-Honestidad*

Al igual que el primer factor, se muestra una clara conjunción de estos dos valores para la población en la que se realizó este ejercicio. Comprendió tres preguntas del valor lealtad (27, 51 y 66), así como tres preguntas del valor

honestidad (5, 15 y 74). En cuanto a las dimensiones de los valores, se puede observar que estuvieron presentes las dimensiones afectiva (con cuatro preguntas) y cognitiva (con dos preguntas).

### *Factor 3: Responsabilidad*

Sin lugar a dudas, el resultado más impactante del presente trabajo es que la población estudiada tuvo una excelente respuesta a los reactivos asociados con el valor de la responsabilidad. De los nueve reactivos de este valor que fueron sometidos al proceso, seis de ellos pasaron todas las pruebas (9, 18, 20, 40, 48 y 64) y con una presencia de dos reactivos por cada dimensión del valor (afectivo, cognitivo y conductual).

### *Factor 4: Confianza-Reconocimiento*

En este caso, se tuvo la presencia de una multidimensión, al igual que en los factores 1 y 2. El factor 4 estuvo directamente asociado con el hecho de que las personas identifican un elemento de confianza en función del reconocimiento y/o viceversa, con la organización. En este caso, se tuvo presencia de componentes afectivos, cognitivos y conductuales.

### *Factor 5: Calidad*

El valor de la calidad, al igual que el caso de la responsabilidad, tuvo un resultado bastante adecuado, ya que el valor es difícil de asociar con otro de los que se evaluaron en el presente proyecto. En este caso se tuvieron cuatro preguntas asociadas (12, 23, 54 y 77), y con presencia de las tres dimensiones del valor afectivo (12 y 23), cognitivo (54) y conductual (77).

### *Factor 6: Innovación*

A pesar de sólo tener dos reactivos asociados, esta dimensión tuvo un comportamiento claro de diferenciación. Las preguntas asociadas fueron la 10 y la 60. A las personas les queda claro el concepto de innovación en las actividades dentro de sus organizaciones.

## 4.5 ANOVA

Considerando el análisis anterior como datos de entrada, se procedió a la realización de una ANOVA (tabla 7), en donde, de las seis dimensiones encontradas, se consideró como variable dependiente la calidad. Para esto, primero se agruparon en un solo factor las preguntas que se asociaron para cada una de las dimensiones. Los resultados de dicho proceso se muestran a continuación:

Por último, para conocer cuáles de los factores identificados inciden en la calidad, en la tabla 8 se muestran los resultados por coeficientes.

**Tabla 7.** ANOVA.

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.919	5	5.784	5.985	.000 <sup>a</sup>
	Residual	323.751	335	.966		
	Total	352.669	340			

a. Predictors: (Constant), Innova, Conf\_Rec, Responsab, Lealtad\_honest, Serv\_coop

b. Dependent Variable: Calid

**Tabla 8.** Matriz de coeficientes.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.011	0.053		-0.215	0.830
	Conf_Rec	-0.069	0.053	-0.068	-1.299	0.195
	Serv_coop	0.137	0.057	0.137	2.405	0.017
	Lealtad_honest	0.137	0.054	0.134	2.540	0.012
	Responsab	0.022	0.053	0.022	0.418	0.676
	Innova	0.149	0.058	0.148	2.585	0.010

a. Dependent Variable: Calid

Como puede observarse, de los cinco factores, tres resultaron significativos al 95%:

- 1) Servicio\_cooperación.
- 2) Lealtad\_honestidad.
- 3) Innovación.

Y dos factores fueron no significativos:

- 1) Confianza\_reconocimiento
- 2) Responsabilidad

Teniendo en cuenta tales resultados, es necesario realizar el análisis siguiente respecto de la forma de operar de dichas organizaciones.

Las empresas que forman parte de la muestra son fábricas con flujo de producción en línea. Es decir, el proceso de elaboración es secuencial. Aunado a lo anterior, las empresas tienen desarrollado el proyecto de calidad desde la fuente, por lo que si un producto en alguna etapa del proceso se identifica con errores, el operador que tuvo la falla (ya sea por su descuido o por alguna de las otras denominadas 5 M; materiales, medioambiente, máquinas, métodos o medición) es responsable de reportarlo (Lealtad\_honestidad).

De igual manera, si el operador no identificó una falla y deja avanzar el producto al siguiente proceso, pero el defecto es detectado, se regresa el producto y se ayuda al operador a documentar una acción correctiva para evitar nuevas incidencias en el futuro (aquí se puede ver el impacto del factor Servicio\_cooperación, además de la innovación, ya que en la acción correctiva los empleados pueden aportar para la mejora de los procesos). Al revisar los resultados de los factores significativos contra la forma de trabajo que se tiene en el piso de producción de las empresas, resulta bastante congruente el resultado.

Para los que no son significativos, podemos señalar que la Confianza\_reconocimiento no es un aspecto que incida directamente en la calidad, ya que cada operador evalúa lo que recibe como insumo para su actividad, la confianza queda de lado y el reconocimiento no forma parte de un plan de recursos humanos para incrementar la motivación en ninguna de las empresas. Finalmente, el caso de la responsabilidad es un fenómeno anómalo, dado que se tienen equipos de trabajo por línea de producción para las tres empresas. La responsabilidad como valor individual queda cubierta por la cooperación que existe para lograr las metas de producción. Existen quejas de los empleados acerca de la irresponsabilidad de algunos de sus compañeros (no alcanzan las metas de producción establecidas), pero el valor de la cooperación como equipo de trabajo logra que otros apoyen a los miembros que no cubren su cuota.

## 5. Conclusiones

Los valores declarados por las empresas familiares en cuestión sí tienen un impacto en la forma de trabajo por parte del personal operativo. Si bien no es un impacto directo y al 100%, la cultura familiar permea hasta el nivel jerárquico más bajo al momento de realizar sus labores. El instrumento desarrollado cuenta con validez interna considerando el criterio de jueces, gracias al uso de las redes semánticas. De la aplicación de 405 encuestas con 81 preguntas iniciales (avaladas por expertos) en tres empresas familiares, se puede observar que se generó un instrumento final con 29 preguntas donde intervienen los nueve valores bajo estudio.

Se efectuó el análisis de confiabilidad del instrumento, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.758, lo cual permite destacar que la consistencia interna de las preguntas es adecuada. Mediante el análisis de componentes principales,

se identificaron seis factores que describen al fenómeno en cuestión y que explican 60.75% del mismo. Por otro lado, los seis factores participantes son: Servicio-cooperación, Lealtad-honestidad, Responsabilidad, Confianza-reconocimiento, Calidad e Innovación; sólo tres de ellos son significativos.

#### *Para investigadores*

Para responder a la pregunta de investigación respecto de si los valores declarados por las empresas familiares impactan en la calidad de los productos y/o servicios ofertados, fue necesario considerar como elementos de entrada los resultados de la estadística multivariante. Dejando a la calidad como variable dependiente de los otros cinco factores, se aplicó una ANOVA. El resultado encontrado es que tres factores: Servicio-cooperación, Lealtad-honestidad e Innovación, sí son significativos.

Debido a lo anterior y con las evidencias mostradas, se concluye que es necesario continuar realizando estudios, con la finalidad de revisar si los resultados encontrados en las tres empresas mexicanas pueden ser consistentes en otras empresas de la ciudad de México y hacer estudios en diversas partes del mundo para comparar. Este proceso es netamente exploratorio y, por tanto, se plantea como un primer esfuerzo por identificar las características distintivas de las empresas, considerando como base los valores declarados por las organizaciones donde se realizó el estudio.

#### *Para practicantes*

El instrumento presentado permite evaluar nueve valores. En caso de que una organización comparta alguno o algunos de ellos, podría utilizar las preguntas para procesos de reclutamiento y selección, ya que la afinidad con los valores de la organización permite tener mejores resultados. Los valores declarados por las empresas familiares evaluadas en México sí inciden en las actividades laborales y, por ende, en la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen. Los valores de la familia empresaria tienen una incidencia importante en los resultados operativos de la misma. Debido a lo anterior, es de considerarse la realización de un análisis más profundo, con la finalidad de determinar cómo debe trabajarse con las futuras generaciones dentro de la empresa familiar, a fin de buscar su permanencia y crecimiento basado en los valores.

#### **El autor**

Antonio Alejandro Arriaga Martínez es profesor de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Anáhuac México Sur. Es doctorando en Ciencias Administrativas por el Tecnológico de Monterrey (ITESM), campus Ciudad de México. Maestro en Administración con especialidad en

Estrategia y maestro en Ingeniería con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad por el ITESM, campus Hidalgo. Cuenta con nueve años de experiencia docente y directiva en la Universidad Anáhuac México Sur y el ITESM en Hidalgo. Tiene publicaciones aceptadas por Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) e Informs (Institute for Operations Research and the Management Science). Sus áreas de interés en investigación son empresas familiares, productividad y gestión de recursos. Su correo electrónico es antonio.arriaga.martinez@gmail.com

### Referencias

- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58, 1301-1328.
- Assael, H. (2001). *Comportamiento del consumidor* (6ª ed.). México: International Thomson Editores.
- Chrisman, J. J., Chua, Jess H. y Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 28, 335-354.
- Collins, A. M. y Quillian, M. R. (1969). Retrieval time from semantic memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, núm. 8, 240-247.
- Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, núm. 5, 117-136.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Nueva York: Addison-Wesley.
- Esquivel, L. y Aguilar, V. (2002). Los valores familiares. Una aproximación metodológica. *Revista Nueva Época*, núm. 12, 45-52.
- Furnham, A. y Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. Londres: Routledge.
- Heck, R. y Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight. *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, 9-17.
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business: A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. Estados Unidos: Praeger Publishers.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (1986). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales* (4ª ed), México: McGraw-Hill.
- Krueger, C. (1996). *Elements of high performing people process type culture*. Disponible en: [http://ppc.uwstout.edu/high\\_performing.html](http://ppc.uwstout.edu/high_performing.html)
- León, G. et al. (2010). Evaluación del grado de satisfacción de la atención de pacientes que acuden a los programas parciales del Hospital Psiquiátrico Morelos del IMSS. *Journal of Management, Finance and Economics*, núm. 2, 28-46.
- Levy, J. P. (2008). *Análisis multivariable para las Ciencias Sociales*. España: Pearson.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140: 1-55.
- McConaughy, D., Matthews, C. y Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms: efficiency, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, núm. 39, 31-49.
- Miller, D., Steier, L., y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family. *Journal of Business Venturing*, núm. 18, 513-531.
- Nordqvist, M., Hall, A. y Melin, L. (2008). The relevance of the interpretive research approach in family business studies. En J. Kansikas (ed.), *Dimensions of Family Business Research*. Finlandia: University of Jyväskylä University Press.
- Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Print, C. y Reynolds, J. (2011). Family-controlled businesses and shareholder value. *Journal of Family Business Management*, núm. 1, 47-64.
- Rokeach, M. (1995). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, núm. 32, 547-559.
- Rosenberg, M. J. y Hovland, C. I. (1960). *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*. New Haven: Yale University Press.
- Schein, E. (1985a). How culture forms, develops, and changes. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 17-43.
- Schein, E. (1985b), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, núm. 8, 221-239.
- Sharma, P. (2002). *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*. Ponencia presentada en la Academy of Management Meetings. Denver, Colorado.
- Tanewski, G. A., Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2003). *Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non-Family Firms*, proceedings of the 48th World Conference of the International Council on Small Business. Belfast, Irlanda del Norte, 15-18 de junio.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Valdez, J. (1998). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social* (2ª ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de México, 65-80.
- Vera, A. (2005). Diálogo entre lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación científica. El desafío de la triangulación. *Revista Ciencia y Trabajo*, núm. 7, 38-40.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Finance and Economics*, núm. 80, 385-417.

## Anexo

### Instrumento final

Estamos realizando un estudio sobre valores en empresas familiares. Estos estudios ayudarán a generar el conocimiento que permita la comprensión de la situación actual que vive su organización, con respecto a nueve valores en específico. Nos gustaría contar con su participación. Para verificar la veracidad de esta investigación puede contactarse con el área de Recursos Humanos de su organización. Las afirmaciones que se presentan a continuación se relacionan con situaciones o acciones que se presentan en su empresa. Para cada afirmación, por favor indique en qué grado considera usted que su compañía cumple con lo que el enunciado describe. Las caritas representan un continuo donde 😡 significa que estaría totalmente en **desacuerdo** y 😊 que estaría totalmente **de acuerdo**. En cada caso marque la carita que mejor refleje lo que usted considera. No existen respuestas correctas o incorrectas y se garantiza la confidencialidad de los resultados.

PREGUNTA		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo
1	Estoy seguro que al hacer mi trabajo apoyo a los demás a hacer el suyo.	😡	😞	😊	😊
2	Cuando hay algún malentendido en mi trabajo, es posible aclarar las cosas.	😡	😞	😊	😊
3	A pesar de cualquier circunstancia cumplo con mi trabajo.	😡	😞	😊	😊
4	Si alguien considera que puede aportar alguna novedad, lo hace sin temor.	😡	😞	😊	😊
5	Me siento valorado en mi trabajo.	😡	😞	😊	😊
6	Preferimos trabajar bien a la primera que rehacer los productos.	😡	😞	😊	😊
7	En mi empresa todos buscamos resolver problemas y no crearlos.	😡	😞	😊	😊
8	En las relaciones con las personas de mi trabajo soy tal como soy con mis amigos.	😡	😞	😊	😊
9	Mi empresa es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza.	😡	😞	😊	😊
10	Me siento aceptado en la organización donde trabajo.	😡	😞	😊	😊
11	Todos en la organización somos puntuales.	😡	😞	😊	😊
12	Me siento totalmente comprometido con mi trabajo.	😡	😞	😊	😊
13	Me gusta que en mi empresa seamos muy cuidadosos en nuestro trabajo.	😡	😞	😊	😊

	PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo
14	He encontrado amigos en mi trabajo.	☹️	😞	😊	☺️
15	Siento que la organización comprende mis necesidades.	☹️	😞	😊	☺️
16	He apoyado a algún compañero en mi trabajo.	☹️	😞	😊	☺️
17	Yo sé que puedo conseguir un mejor puesto en mi empresa.	☹️	😞	😊	☺️
18	Mi deber lo cumplo y todos en mi empresa pueden confirmarlo.	☹️	😞	😊	☺️
19	En la empresa todos responden al parejo.	☹️	😞	😊	☺️
20	Prefiero trabajar en esta empresa que en cualquier otra donde haya trabajado antes.	☹️	😞	😊	☺️
21	Mi empresa es garantía de trabajo bien hecho.	☹️	😞	😊	☺️
22	Cuando alguien ha trabajado muy bien se le recompensa.	☹️	😞	😊	☺️
23	En mi trabajo se respetan las nuevas ideas.	☹️	😞	😊	☺️
24	Mi empresa es ejemplo de seguridad en el trabajo.	☹️	😞	😊	☺️
25	Nada podría hacerme dudar de hacer bien mi trabajo.	☹️	😞	😊	☺️
26	He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo.	☹️	😞	😊	☺️
27	En mi organización todos están siempre con la disposición de ayudar.	☹️	😞	😊	☺️
28	Sé que jugar limpio es una regla no escrita en mi empresa.	☹️	😞	😊	☺️
29	Mis compañeros son ejemplo de dedicación.	☹️	😞	😊	☺️

Muchas gracias por su participación y honestidad durante el desarrollo del cuestionario.



Anáhuac

Nota crítica



# Una reflexión sobre la percepción de la persona y el comportamiento humano en la teoría económica

Jorge López González  
Alfredo Nava Goveia

## Resumen

*Las universidades tienen como misión enseñar la verdad, lo cual plantea si, de hecho, lo que enseñamos en las universidades es verdad o sólo somos repetidores de teorías científicas en uso, de las cuales comprobamos día a día su escasa validez en la práctica. Un ejemplo de esto es la enseñanza de la economía, que parte de supuestos muy discutibles.*

*La teoría económica tradicional considera la búsqueda del propio beneficio como la explicación fundamental del comportamiento económico y, por sí sola, conduce a una óptima organización de los mercados, conforme a la metáfora de la mano invisible. Lo que hemos de criticar no es que promueva el propio beneficio —esto por sí solo sería moralismo—, sino que es limitada, cuando no falsa, dicha explicación. El ser humano y la economía —a fin de cuentas actividad humana— son algo más complejo y, aunque hay egoísmo, también hay gratuidad, altruismo, búsqueda de sentido y hasta una buena dosis de afectividad.*

*Investigaciones más actuales en psicología y economía apuntan en esta dirección, poniendo de manifiesto la complejidad del ser humano y el modo en que operan los mercados y, por ende, la economía. En este artículo proponemos que la enseñanza universitaria tome en cuenta las investigaciones actuales y elabore un paradigma más adecuado. Si se*

Jorge López y Alfredo Nava  Una reflexión sobre la percepción de la persona y el comportamiento humano....

*considera todo esto acercaremos la enseñanza universitaria a la verdad conocida.*

*Palabras clave:* economía, negocios, ética, verdad, percepción de la persona.

*Clasificación JEL:* B19, M10, M14 y M20.

## Abstract

*One of the main objectives of a university is to teach the truth, issue that brings catholic universities to doubt whether or not if what they are teaching is really the truth, or if they are simply repeating scientific theories in use. Theories that are limited and far from the reality of everyday life, i.e. the assumptions used in economic theory are very questionable.*

*According to the metaphor of the invisible hand, standard economic theory considers the search for self- interest as the fundamental explanation of economic behavior and that, by itself, leads to an optimal organization of the markets. What is to be criticized is not that it encourages self- interest (this alone would be moral) but that it is a limited argument, if not false. The complexity of human beings and economics (after all human behavior) are more complicated: selfishness is to be found, however impartiality, altruism, search for fulfillment and affection can also be detected.*

*Current research in psychology and economics are showing the complexity of human beings and the way markets function. This article proposes that the university should take into account current research and should develop a more adequate paradigm in economics. Taking this into consideration should bring the university's education closer to the truth.*

*Keywords:* Economy, business, ethics, truth, perception of the person.

*JEL classification:* B19, M10, M14 & M20.

## Introducción

¿Cuál es el motor de la economía? Desde Adam Smith, a mediados del siglo XVIII, y posiblemente antes, la tesis dominante es que la persecución individual del propio interés es el motor que conduce la economía. No sólo eso, sino que esta búsqueda la impulsa, a modo de una mano invisible, hacia una autorregulación de los mercados que lleva a la eficiencia y equidad tanto de los recursos como del producto de la actividad económica. Casi 250 años después de la publicación de la *Teoría de los sentimientos morales* y de *La riqueza de las naciones*, este paradigma sigue dominando la enseñanza económica.

¿Es verdadero este postulado? ¿En realidad funciona así la economía? ¿Pretende esto el ser humano en la actividad económica?

Desde mediados del siglo pasado, Herbert Simon desarrolló la tesis según la cual la racionalidad del comportamiento económico está limitada por la información y el tiempo disponibles para la decisión y los propios límites de la mente (Simon, 1957). Según Simon, los seres humanos tenemos comportamientos “irracionales”, lo que no quiere decir que sean comportamientos estúpidos, sino que no encajan en la estrecha racionalidad humana supuesta en el paradigma dominante de la escuela neoclásica. Simon se educó en el paradigma neoclásico, pero al momento de analizar si efectivamente se cumplían sus supuestos, concluyó que muchas de las “leyes” neoclásicas (por ejemplo, la ley de Say, la teoría cuantitativa del dinero, la hipótesis de las expectativas racionales) eran discutibles, cuando no erróneas.

Los economistas neoclásicos consideran que estos comportamientos no son significativos en su conjunto, o que se cancelan sus resultados al agregarse. Sin embargo, lejos de ser así, los efectos de estos comportamientos son sistemáticos, predecibles y acumulativos.

Desde los cuestionamientos de Simon tenemos evidencias suficientes para afirmar que los mercados por sí solos no solucionan con eficiencia y equidad las necesidades sociales. Más aún: que el ser humano y la economía —a fin de cuentas actividad humana— son algo mucho más complejo. De hecho, hoy existen hallazgos que complementan esta concepción, como son los descubrimientos en torno al modo como el ser humano toma decisiones; la asimetría existente en la información disponible, las externalidades (positivas y negativas) producidas por la actividad humana, entre otras. En este artículo se hará una confrontación de ideas de grandes economistas y escuelas de pensamiento, con el fin de proponer una perspectiva más cercana a la verdad del comportamiento humano en la economía.

### *A. Complejidad del comportamiento humano en la economía*

1. Limitaciones y sesgos en la manera de razonar, procesar la información y tomar decisiones

En los últimos años la psicología cognitiva ha puesto de manifiesto que la toma de decisiones en economía difiere de la presunción racionalista clásica. El *homo economicus* que se presupone en los modelos económicos, que calcula, procesa la información y decide libre de emociones, buscando optimizar su utilidad según preferencias bien definidas y estables, no existe. En palabras de Wong y Quesada (2009: x):

Esta persona calculadora —que tiene, entre otras cosas, una capacidad ilimitada para procesar información y con preferencias bien definidas—, es el factor fundamental en Finanzas y Economía. Sin embargo, empíricamente se ha observado que muchas veces no existe congruencia entre la teoría y la realidad, más aún, descubrimientos recientes en Psicología han demostrado que los individuos sistemáticamente nos apartamos del comportamiento esperado del *homo economicus*.

Daniel Kahneman y Amos Tversky han desarrollado la denominada *prospect theory* incorporando elementos de la psicología a la ciencia económica. Sus argumentos han enriquecido la comprensión de la toma de decisiones económicas por parte de los individuos. Por ejemplo, han hecho notar que muchas decisiones económicas siguen un procedimiento de tipo heurístico más que de cálculo racional probabilístico (Kahneman y Tversky, 1973).

## 2. Importancia de la equidad y colaboración en los intercambios

Una segunda consideración es el papel de la equidad en las decisiones económicas. Según la visión economicista liberal la justicia es en realidad un comportamiento interesado y útil: tratar bien a los demás o el *fair play* son un “seguro” que permite esperar ser bien tratado en una situación futura comprometida. Sin embargo, en todas las culturas existe una reacción de rechazo hacia quienes abusan de una situación ventajosa, hasta el punto de estar dispuesto a sacrificar beneficios propios para evitar dicho beneficio abusivo.

El actuar de mala fe, de manera egoísta, según la escuela escocesa de Adam Smith, no afecta el equilibrio. Pero esto no es así. Diversos experimentos muestran que el ser humano reacciona negativamente (incluso en contra de sus intereses) cuando sabe que los demás están actuando de mala fe. Prefiere el castigo del que infringe las normas a su propio beneficio. Y la historia de las crisis económicas —en las que suele haber un estallido de una burbuja originada por abusos o mala fe— lo corrobora, generando olas de reglamentaciones un poco porque la opinión pública está a favor del castigo y del control.

En esta misma línea, los economistas Robert Aumann, Thomas Schelling y John Nash han desarrollado modelos de análisis de la toma de decisiones en los que se considera la posible cooperación entre los participantes. En ocasiones el comportamiento inteligente sería el que renuncia a un interés particular estrecho.

### 3. Papel de la búsqueda de sentido y la cultura en las decisiones económicas

La búsqueda de sentido parece tener un lugar preponderante en toda la actividad humana. La preocupación por la justicia y por el otro, como también el interés por alcanzar el propio beneficio económico, se entienden mejor a la luz de la búsqueda de sentido en el comportamiento humano. Autores como Karl Weick (1993) han puesto de manifiesto este aspecto de la conducta humana desde una óptica socialconstructivista.

Los grupos humanos encuentran un sentido a su actuar y lo comunican a los nuevos miembros de la organización. El ser humano aborrece actuar sin sentido, aunque con frecuencia el sentido que da a sus actos puede ser el equivocado. La realidad —hasta podríamos decir que la verdad— es la que determina si el sentido dado a los hechos es adecuado, manifestándose en forma de supervivencia, mejor adaptación o, incluso, autorrealización de los individuos.

La complejidad del comportamiento humano radica, por tanto, no sólo en su búsqueda personal de sentido, sino en el modo como su interacción social influye en dicho sentido. Lo individual y lo social están íntimamente unidos, pues el hombre es animal social: sólo se es hombre en sociedad, como los griegos supieron apreciar. La cultura, lejos de ser un añadido a la naturaleza o un determinante externo de comportamiento, es el modo de ser humano, algo inherente a su naturaleza. La cultura influye en la consideración sobre qué comportamientos económicos son socialmente aceptados y seguidos, y, por ende, considerados como “racionales” (Sen, 1994).

Diversos psicólogos (por ejemplo, Edgard Schein) han puesto de manifiesto que los grupos humanos conforman culturas y subculturas, con sus rituales, mitos, historias, así como con sus valores e ideas subyacentes. “La realidad económica es un proceso de creación de posibilidades de acción que se realizan socialmente y se transmiten culturalmente” (Aranzadi del Cerro, 2005: 540).

La variabilidad de comportamientos sociales, según las culturas, puede ayudar a revisar el concepto de preferencias en economía, así como también la racionalidad. Por otro lado, no quisiéramos caer en el extremo de reducir todo el comportamiento económico a una construcción social, negando así las evidencias de que hay aspectos que van más allá de lo cultural y que sólo pueden explicarse si aceptamos una noción de naturaleza humana común al comportamiento en todas las culturas.

### 4. Papel de las emociones y sentimientos

Por último, pareciera que las emociones y la búsqueda de comunión interpersonal ocupan un lugar mucho mayor en el comportamiento humano de lo que se afirma ordinariamente en economía. De acuerdo con Leslie Greenberg (2004), entre otros, los seres humanos buscamos dar sentido no sólo a las ideas, sino también a las emociones que experimentamos.

Inteligencia y afecto están estrechamente vinculados; la adaptación correcta al entorno. Las personas actúan no sólo según puntos de vista racionales conscientes, sino de acuerdo con sus sentimientos a menudo preconscientes.

Más aún, la búsqueda de sentido, a la que nos hemos referido en el apartado anterior, no es sólo racional, sino también afectiva. Ciertamente el amor es más que una gama de sentimientos, pero los incluye. En este sentido es valioso el aporte de la psicología positiva (*cfr.* Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), pues ha puesto de manifiesto algo que los antiguos conocían bien: el papel del amor en el comportamiento humano y que es clave para una vida con sentido, feliz. El amor es una tendencia o anhelo hacia un objeto en el que concurren la inteligencia y la voluntad, pero también las emociones. Ya es tiempo de estudiar el papel de la amistad en la economía, sin moralismos, antes bien como un factor conductual que explica el que los seres humanos deseemos y seamos capaces de trabajar juntos, en comunión. Está claro que el desorden y el desequilibrio económico están asociados a comportamientos antisociales, pero ¿qué explica el orden social y una economía relativamente funcional?, ¿no será el hecho de que el ser humano es un “animal social”, en palabras de Aristóteles?, ¿no será la inclinación a amar de la que tanto hablaron los filósofos clásicos, predecesores de los modernos economistas, para explicar el comportamiento social?

#### *B. La forma de operar de los mercados*

Como ya hemos mencionado, hay otro aspecto del paradigma económico enseñado en las universidades que nos parece inadecuado. Tiene que ver con la complejidad del ser humano, pero apunta hacia cómo los seres humanos llevamos a cabo las operaciones de intercambio económico y, por ende, con los mercados. Consideramos necesario revisar la teoría sobre cómo operan los mercados en diversos aspectos que ahora comentaremos brevemente.

##### 1. Información asimétrica

Joseph Stiglitz y George Akerlof cuestionaron la eficiencia en el mercado, pues los bienes y servicios son proveídos con diferentes calidades y bajo incertidumbre sobre su funcionamiento, lo que limita la supuesta racionalidad en la toma de decisiones (Akerlof, 1970). Para Stiglitz (2010) los mercados de todas las economías no son eficientes, entre otras razones porque la información es asimétrica e imperfecta; lo que para la teoría económica neoclásica es una excepción, más bien resulta la norma. La “mano invisible” es tan invisible que no existe. Ahora bien, Stiglitz no niega que los individuos o empresas busquen su propio interés, sino que esta búsqueda conduzca a la eficiencia.

En este orden de ideas, la información asimétrica puede generar que quienes cuentan con información no disponible para los demás se aprovechen, distorsionando el funcionamiento correcto del mercado.

## 2. Papel de los derechos de propiedad en un marco jurídico adecuado

Los derechos de propiedad son una de las bases para el buen funcionamiento de los mercados. El paradigma de la “mano invisible” da por supuesto esto o, sencillamente, no le da importancia. En efecto, un marco legal de los derechos de propiedad culturalmente aceptado facilita el intercambio de cualquier bien y/o servicio, al momento en que la tenencia de propiedad es clara, un individuo puede vender un producto y otro lo puede comprar con tranquilidad.

Asimismo, la existencia de derechos de propiedad intelectual incentiva el desarrollo de nuevas ideas, pues el autor sabe que tendrá el derecho de explotar su idea en un futuro. Por el contrario, la ausencia de derechos de propiedad desincentiva el intercambio y la generación de ideas nuevas. Muchas posturas económicas basan sus modelos en escenarios donde los derechos de propiedad están bien establecidos, pero en la realidad dicho supuesto se sostiene en contadas ocasiones.

Grandes autores enriquecen la ciencia económica mediante el estudio de los derechos de propiedad que existen. El primero es Douglas North, quien desarrolla la economía de las instituciones, entendiendo “instituciones” como el análisis de las creencias, hábitos, costumbres, reglas, restricciones y leyes acerca del comportamiento humano en términos económicos, políticos y sociales (1990). La mayoría de los análisis económicos toman un conjunto de leyes como dadas (es decir, bien establecidas y funcionando adecuadamente), aunque para North un buen funcionamiento de mercado está en función de unas instituciones rotundas y claras. Por ejemplo, una ausencia de ley de derechos de propiedad inhibe la innovación y el desarrollo de un país.

Para North, las instituciones establecen derechos de propiedad, generan incentivos económicos, impulsan las reglas del juego en la economía y, sobre todo, ayudan a comprender cómo es que la persona percibe la equidad y la ética. En este sentido Denzau y North (1994) aprecian que la persona no siempre sabe qué hacer y que no tiene claro cuál es su interés propio. De esta manera los incentivos (castigo-recompensa, como Becker lo propone) no son suficientes para analizar el comportamiento, pues sostienen que la persona será influida por las instituciones.

Otro autor importante en el tema es Hernando de Soto (2001), quien sostiene que una de las principales diferencias entre una economía vigorosa y otra deprimida es la capacidad de producir capital productivo. Para que una economía prospere debe “revivir” el capital, incentivar el ahorro y, para ello, cambiar el marco legal de tal forma que las personas respeten los derechos de propiedad en la tierra, la inversión, los flujos de efectivo de las empresas, la innovación y los derechos de autor.

## 3. Papel de los *stakeholders* y la responsabilidad social corporativa

Una de las propuestas más contundentes de la escuela liberal del pensamiento económico la propone Milton Friedman, quien sostiene que la única razón

de existir de la empresa es la maximización de beneficios económicos. Dicho argumento se basa en el paradigma tradicional utilitario por el cual los individuos sólo actúan bajo su propio beneficio, como ya mencionamos. Freeman y Phillips (2002), desde la teoría de la administración estratégica, proponen que existe una responsabilidad personal, lo que a su vez implica que la persona no puede hacer lo que quiera, pues debe considerar el daño que genera a otros en su actuar. De esta forma un director corporativo debe considerar no sólo los intereses de los accionistas, sino a todas las partes legítimamente interesadas (o *stakeholders*<sup>1</sup>) al momento de tomar una decisión.

Freeman, Martin y Parmar (2007) proponen un capitalismo de *stakeholders*, en donde es necesaria la libertad y los derechos de propiedad para que la empresa logre crear valor a la comunidad, incluyendo a los accionistas. Así, el actuar de la empresa no sólo se fija en la última línea del estado de resultados, sino en el valor que percibe cada uno de los grupos de interés. Cabe resaltar que en las ideas de estos autores no se plantea la distribución del valor, sino más bien la creación del mismo.

Escudero (2010) lleva el pensamiento de Freeman *et al.* un paso más allá y propone que para enriquecer la teoría de los *stakeholders* se debe revisar la concepción del hombre planteada por el mismo Freeman bajo los principios del bien común.

Dichas ideas se ven complementadas con el concepto de externalidades, que son consideradas como efectos a terceros al momento de producir, intercambiar y consumir un bien o servicio. La tesis de Adam Smith no toma en cuenta que los excesos en el consumo y en la producción de bienes y servicios pueden dañar a terceros. En otras palabras, existen personas que generan externalidades, o sea que trasladan los costos de consumo y de producción a otros. Por tanto, el proceso de maximización lleva a las personas a obtener utilidades satisfactorias, pero a costa de terceros, pues su decisión tiene efectos secundarios que se propagan a otra persona o a la sociedad misma, por ejemplo, el medio ambiente. Se requiere monitorear y atender estas limitaciones de los mercados, que por sí solos no resuelven los problemas. La responsabilidad social corporativa precisamente pone énfasis en la libertad y responsabilidad de los actores de las empresas para asumir las consecuencias de sus acciones y prevenir este tipo de problemáticas.

#### 4. Papel de la gratuidad en el mercado

Un fenómeno real y bastante más común de lo que pudiéramos pensar en un primer momento es la existencia de comportamientos e intercambios genuinamente gratuitos. La encíclica *Caritas in veritate* de Benedicto XVI (2009)

<sup>1</sup> El término *stakeholder* fue usado inicialmente por el Stanford Research Institute y ha evolucionado de tal forma que abarca todo tipo de comunidades que afectan y se ven afectadas por una organización. Entre los *stakeholders* más reconocidos están: los accionistas, los empleados y los sindicatos, los proveedores, los clientes, las comunidades cercanas a la empresa y grupos de interés representados en redes sociales.

afirma el peso de la gratuidad en la economía y la “necesidad de dar forma y organización a las iniciativas económicas que, sin renunciar al beneficio, van más allá de la lógica del intercambio de cosas equivalentes y del lucro como fin en sí mismo”. Se propone abrir espacios en la economía a la gratuidad como una exigencia ética, pero también —y antes— como un dato o *factum* del comportamiento humano, de la naturaleza humana.

Sería un moralismo si el deber ser estuviera al margen del ser. De hecho, existen abundantes evidencias de que el ser humano es *estúpidamente generoso* en su comportamiento económico y está dispuesto a sacrificar su beneficio en aras de la justicia, con tal de lograr ciertas metas que considera justas. Sin duda hay elementos culturales que inciden en el modo de concebir y aplicar la lógica económica, pero podemos afirmar que, más allá de la cultura, confluyen motivaciones altruistas y utilitaristas. Más aún, que la gratuidad, lejos de ser una traba o freno al desarrollo de un mercado eficiente, puede ser un motor de la economía al impulsar no sólo iniciativas que hoy típicamente atienden organizaciones no gubernamentales, sino estrictamente comerciales.

## Conclusiones

El paradigma clásico utilitarista representado en la búsqueda racional del propio interés resulta una simplificación excesiva del comportamiento humano hasta el punto que resulta inapropiado. Por lo mismo, tenemos que revisar el paradigma económico a partir de una antropología más adecuada (*cf.* Skildeski, 2010).

El actuar del ser humano es complejo, pues toma decisiones que no sólo maximizan la utilidad monetaria, sino que persiguen satisfactores de otra índole. En realidad, el concepto original de utilidad de los economistas clásicos se entendía en un sentido amplio de felicidad o satisfacción (Bonner, 1995). Una concepción del ser humano abierto a la trascendencia (en su sentido más amplio) explica mejor el comportamiento humano que una concepción estrecha donde sólo tiene peso el interés material.

No negamos que haya una búsqueda del interés monetario, pero es sólo uno entre otros factores que inciden en el comportamiento humano-económico y que, por ende, permiten fundamentar una adecuada teoría económica. Esta tarea urgente nos permitirá organizar mejor nuestra vida social. Con el presente trabajo hemos querido ofrecer algunas pistas para comprender mejor la complejidad del ser humano. Todas ellas apuntan a que la economía no tiene que ver con cosas sino con personas, con sus actos y el sentido o fin de lo que realizan (*cf.* Von Mises, [1949] 1996). Por otra parte, como hemos mostrado antes, la forma en que operan los mercados es bastante más compleja, pues a fin de cuentas depende del comportamiento humano.

Por todo ello tenemos que cuestionarnos si los modelos usados en economía, procedentes en su mayor parte de las ciencias físicas, son adecuados para dar cuenta de una realidad superior y más compleja como es lo relativo

al comportamiento humano (Rubio de Urquía, 2004). Resulta necesaria una revisión epistemológica, quizá como primer paso. Ésta es una tarea eminentemente filosófica y que las universidades tendrían que asumir como propia; tarea que implica la colaboración entre diversas disciplinas, entre expertos de diversos campos y que se ha de traducir en manuales para la enseñanza de la economía pero, sobre todo, en una enseñanza más crítica.

Vale la pena aclarar que el propio Adam Smith fue un filósofo: era catedrático de Lógica y filosofía moral en la universidad de Glasgow. A los 36 años publicó su *Teoría de los sentimientos morales* (1759) con gran éxito. En 1776 escribe *La riqueza de las naciones*. Pese a lo que muchos piensan, no consideró al ser humano como esencialmente egoísta y enfrentado con los demás —de hecho rechaza la postura hobbesiana—, sino como poseedor en su interior de otra tendencia altruista a la que denomina el sentimiento moral. Su concepción ético-antropológica podríamos calificarla de utilitarista.

Sin duda hay elementos de verdad en la ciencia económica tal como hoy se enseña. Sin embargo, nos parece que a la teoría económica vigente —que tiene como centro el intercambio— hay que enriquecerla con una mejor teoría sociológica y psicológica en la que los seres humanos tienen ideas sobre lo justo e injusto (*cf.* Akerlof y Shiller, 2009: 49-50). Las motivaciones de lucro no son las únicas que inciden relevantemente en la acción económica.

Pero no pretendemos establecer un paradigma moralista. Una adecuada teoría económica, que responda a la verdad del ser humano, es al mismo tiempo un camino hacia la realización ética del ser humano. La verdad ética radica en la verdad antropológica. El deber ser está fundado en el ser (Beuchot, 2004), pese a las críticas de G. E. Moore y otros autores de una supuesta falacia naturalista. El capitalismo asumido según el paradigma neoclásico —como también el postkeynesiano— es rechazable éticamente, no tanto porque promueva el lucro desmedido —de hecho es discutible que lo promueva, al menos el capitalismo en todas sus formas—, sino porque no es verdad que el afán de lucro sea el motor explicativo de la conducta económica. La pregunta por la verdad está ligada a la pregunta por lo bueno, por lo que están mutuamente implicadas. Y esta pregunta es la que en las universidades, particularmente las que seguimos la tradición cristiana, tenemos que hacernos en lugar de ser correa de transmisión de los paradigmas dominantes. No olvidemos que el cristianismo pretende ser una inteligencia global y radical de la realidad y, por ende, no puede omitir una inteligencia de la actividad económica. Nada de lo humano le es ajeno, parafraseando a Terencio.

### Los autores

Jorge López González es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED de España, maestro y doctor en Administración por la Universidad Anáhuac del Sur, doctor en Educación por la Universidad

Complutense de Madrid y licenciado en Ciencias Religiosas por el Ateneo Regina Apostolorum de Roma. Ha impartido clases de ética a estudiantes de maestría y doctorado. Actualmente es rector de la Universidad Anáhuac del Sur. Su correo electrónico es: [jorge.lopezgo@anahuac.mx](mailto:jorge.lopezgo@anahuac.mx)

Alfredo Nava Govela es licenciado en Economía Empresarial de la Universidad Anáhuac del Sur, con maestría en Economía por Claremont Graduate University y aspirante al doctorado en Administración por la Universidad Anáhuac del Sur. Cuenta con más de 12 años de experiencia como catedrático y conferencista internacional en temas económico-administrativos, con especialidad en análisis de entorno económico, organización industrial, empresas familiares y gobierno corporativo. Es director de Posgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac del Sur. Su correo electrónico es: [alfredo.nava@anahuac.mx](mailto:alfredo.nava@anahuac.mx)

### Referencias

- Akerlof, G. (1970). The Market for lemons: Quantity Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 488-500.
- Akerlof, G. A. y Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía*. Barcelona: Planeta.
- Aranzadi del Cerro, J. (2005). Antropología, economía y teoría de la acción. En Rubio de Urquía *et al. Estudios de teoría económica y antropología*. Madrid: Unión editorial.
- Becker, G. (1993). Nobel Lecture: the Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy*. Vol. 101, pp. 385-409.
- Benedicto XVI (2009). *Caritas in veritate*. Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.
- Beuchot, M. (2004). *Filosofía y derechos humanos*. México: Siglo XXI.
- Bonner, J. (1995). *Economic Efficiency and Social Justice: The Development of Utilitarian Ideas in Economics from Bentham to Edgeworth*. Aldershot: Edward Elgar Publishing Company.
- Coase, Ronald H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. 1-44.
- De Soto, H. (2001). *El misterio del capital*. México: Diana.
- Denzau, A. T. y North, D. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *Kyklos*, 47, 3-31.
- Escudero, G. (2010). *Bien Común y Stakeholders: La Propuesta de Edward Freeman*. Pamplona: FUNSA.
- Freeman, R. E., Martin, K. y Parmar, B. (2007). Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 304-314.
- Freeman, R. E. y Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

- Greenberg, L. (2004). Introduction Emotion Special Issue. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 11, 1-2.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 4, 1973.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Biblioteca de Psicología.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rubio de Urquía, R. (2004). La importancia de los procesos de autorrealización para la economía. *Revista Valores en la sociedad industrial*, 22, 61.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55, 1.
- Sen, A. (1994). The Formulation of Rational Choice. *AEA Papers and Proceedings*.
- Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Nueva York: Wiley.
- Skildeski, R. (2010). *El regreso de Keynes*. Barcelona: Crítica.
- Stiglitz, J. E. (2010). *Caída libre: Estados Unidos, el libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. México: Taurus.
- Von Mises, L. (1996). *Human Action. A Treatise on Economics*. San Francisco: Fox and Wilkes.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38.
- Wong, A. y Quesada, J. A. (2009). *El comportamiento humano en las finanzas*. México: IMEF.

Anáhuac

Reseñas



# Reseña de la tesis doctoral

## *La participación de la mujer en la alta dirección de las organizaciones en México*

José Carlos González Núñez

El presente texto reseña la investigación doctoral titulada *La participación de la mujer en la alta dirección de las organizaciones en México*, de María Emelina Santiago García, que presentó para obtener el grado de doctor en Administración por la Universidad Anáhuac México Sur.

En el trabajo doctoral se demuestra que la participación femenina en los ámbitos económico, político, cultural y social es cada vez mayor. La creciente incorporación de las mujeres en el mercado laboral ha sido un tema de gran importancia y de particular interés en las últimas décadas, sobre todo por el impacto económico que ha traído su participación.

Se pueden observar diferentes niveles de participación de la mujer en el mundo; sin embargo, su presencia en la ocupación de puestos de poder es aún minoritaria, es decir, existe poca representación femenina en puestos estratégicos de toma de decisiones.

El motivo para realizar la disertación doctoral fue describir el panorama actual de la participación femenina en la alta dirección en México.

Mediante la aplicación de una encuesta de opinión a 600 ejecutivos de la gerencia media y la alta dirección de diversas organizaciones, se analizaron diferentes aspectos sobre la convivencia laboral entre hombres y mujeres, la percepción de los miembros de las organizaciones respecto del papel de la mujer como parte activa del trabajo cotidiano y el impacto de sus aportaciones en el contexto actual, a través del análisis de dos variables: la cultura y la educación.

Se realizaron preguntas concretas que permitieron conocer las prácticas organizacionales que llevan a cabo las empresas, reflejando el desempeño de éstas en temas como promoción, motivación, accesibilidad y transparencia en el desarrollo profesional.

La investigación integra una introducción teórica de la participación de la mujer a nivel mundial, así como la exposición de investigaciones que se han realizado en México y en otras naciones, referentes al tema de liderazgo femenino.

Se hace énfasis en el beneficio de la inclusión de la mujer en las organizaciones, demostrando con datos duros que en la gestión la mujer es tan competitiva como el hombre y que ciertamente existen diferencias que arrojan

distintas formas de dirigir, sin que por ello se sacrifiquen los objetivos de la organización.

Para sustentar lo anterior, se hizo un análisis estadístico cuidadoso de las variables que resultaron del análisis descriptivo, a fin de conocer los obstáculos que los ejecutivos identificaron como inhibidores para que las mujeres puedan acceder a la alta dirección, con la intención de explicar cuáles son las razones de la poca representación femenina en los cuadros directivos.

Entre otros hallazgos encontrados, se pudo observar que lo que se ha denominado *techo de cristal*, que impide a las mujeres alcanzar sus metas profesionales, está dejando de ser la teoría que sustenta la poca representación femenina en las esferas de poder, ya que en la actualidad existe un porcentaje de mujeres que ha logrado vencer los obstáculos para desarrollar una brillante carrera profesional.

Los estereotipos de género son un elemento que responde a la limitada representación de la mujer en los cuadros directivos; sin embargo, un cambio en lo tradicionalmente aceptado por la sociedad puede crear un contexto donde la mujer pueda acceder sin culpabilidad y recriminación a puestos que requieran más responsabilidades.

Lo anterior se traduce en promover que las empresas procuren crear un ambiente de trabajo participativo que no permita jornadas largas de trabajo y que se apoyen políticas de flexibilidad, ya que se preocupan por el bienestar emocional de todos sus empleados.

Una de las razones por las cuales existe menos representación femenina en los niveles jerárquicos más altos se torna más un problema de decisiones y no de opciones. Hasta hace algunos años la mujer aún no era considerada un elemento valioso para la organización, hoy sí.

También se encontró la evidencia de que existen prácticas organizacionales que están llevando a cabo algunas organizaciones y demuestran que, lejos de considerar las diferencias que hay entre hombres y mujeres como amenazas, éstas son vistas como diversos estilos de actuación que mejoran el desempeño general de la empresa.

En esta investigación se aborda el tema de la presencia de competencias personales de ambos géneros, lo cual permite el desempeño de un estilo de liderazgo enriquecido que fomenta la competitividad, considerando que esta última es la capacidad de posicionarse de manera ventajosa en un contexto de mercado que siempre está en constante evolución.

Un objetivo que cubre la investigación es invitar a la reflexión sobre la complejidad de las economías y la diversidad de los mercados. La gestión de las organizaciones requiere personas que posean cualidades, habilidades y capacidades que brinden diferentes matices de análisis y no grupos homogéneos, formados principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión y educación.

Debido a que las noticias sobre mujeres en posiciones de poder son cada vez más frecuentes, y que este hecho sirve como indicador de equidad de género, el objetivo de la elaboración de este trabajo es difundir la importan-

cia de la participación femenina en la dirección de las empresas. Lo anterior sirve para crear conciencia sobre la importancia de adoptar mejores prácticas que permitan la creación de condiciones para que todas las personas que participen en la organización tengan las mismas oportunidades de desarrollar su potencial y convertirse en artífices de su propio bienestar.

#### El autor

José Carlos González Núñez es profesor investigador de la Universidad Anáhuac México Sur, maestro en Economía por el Centro de Investigación y Docencia Económicas y doctor en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es integrante del Sistema Nacional de Investigadores nivel I.



# Reseña de la tesis doctoral

## *Creación de un modelo para el desarrollo y la administración de recursos para las organizaciones del tercer sector*

**Delfino Vargas Chanes**

La presente disertación doctoral de Laila Elías Lian presenta un modelo que permite a las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) desarrollar y administrar los recursos; dicho modelo proporciona una guía general para fortalecer a las OTS.

Además, el modelo propuesto sirve de base para el mejor desarrollo de las organizaciones sociales y facilita la participación de la sociedad civil en el combate a la pobreza y la desigualdad, que tanto afectan a nuestro país.

Son muchas las organizaciones de la sociedad civil que existen en nuestro país; sin embargo, a la fecha se utilizan diversas formas para nombrarlas, lo que dificulta la profesionalización e imagen del sector al que pertenecen.

Para ello, la presente investigación ha seleccionado el término de *Organizaciones del Tercer Sector* como aquellas organizaciones sin fines de lucro, de carácter privado y autónomo, las cuales organizan sus esfuerzos para atender necesidades sociales y lograr el bien común. Derivado del gran impacto y desarrollo social que representan, se considera necesario agruparlas dentro de un sector, a fin de darles la categoría, relevancia y pertinencia que merecen.

Con el transcurso del tiempo, las OTS han sido dirigidas por emprendedores sociales, quienes se han enfrentado a diversos retos para poder sobrevivir por la falta de recursos. Por ello, el objetivo principal de esta investigación es proporcionar a las OTS mexicanas un modelo que les permita desarrollar y administrar de forma más eficiente sus recursos (económicos, humanos, tecnológicos y de infraestructura). De esta forma podrán identificar las principales acciones a emprender, la estructura orgánica que requieren, las actitudes, rasgos característicos y el conocimiento de los contextos que las rodean, con base en las mejores y más exitosas prácticas realizadas hasta el momento. Lo anterior les permitirá tomar las decisiones correctas para disponer de los recursos y de la solvencia económica necesaria para permanecer a través del tiempo y lograr su misión y objetivos propuestos.

Para llevar a cabo este trabajo, se desarrollaron diversas acciones, como:

- a) Investigaciones: *i*) de literatura y estudios existentes que giran en torno a las OTS en México y otras partes del mundo, *ii*) sobre las mejores prácticas administrativas, contextos y necesidades aplicables a las OTS. Lo anterior permite darle todo el soporte teórico y rigor metodológico que requiere una tesis doctoral.
- b) Se plantearon la hipótesis de trabajo y sus variables de estudio, las principales problemáticas presentadas en el tercer sector, los objetivos que persigue la investigación y su relevancia científica.
- c) Se llevaron a cabo entrevistas a personas relacionadas con el sector, así como a directores (tanto generales como de desarrollo) de algunas OTS, para conocer sus principales necesidades, retos e inquietudes.
- d) Se cursó el Diplomado de Desarrollo Institucional y Procuración de Fondos que imparte Procura, A.C.,<sup>1</sup> el cual tiene como objetivo ampliar la visión respecto de la generación de recursos en México, con base en las mejores prácticas internacionales.
- e) Se desarrolló un instrumento cuantitativo (cuestionario), el cual fue aplicado en línea. Las bases de datos que se utilizaron fueron: *i*) las OTS registradas como Donatarias Autorizadas<sup>2</sup> (DA) en México, *ii*) las OTS registradas en Ashoka<sup>3</sup> en México y Centroamérica<sup>4</sup> y *iii*) la generación de alumnos 2009 del Diplomado de Procura. La finalidad de dicho cuestionario es conocer a las OTS en tres aspectos: su estructura organizacional, las mejores prácticas para desarrollar estrategias para obtener y administrar sus recursos y, por último, sobre los aspectos externos (contextos) que impactan en su desempeño. La información obtenida fue analizada estadísticamente para obtener conclusiones y hallazgos relevantes y, con ello, conocer a fondo el comportamiento de estas organizaciones.
- f) Se comenzó a formar una OTS cuya misión es preservar, promover y difundir el arte y la cultura tlaxcalteca a través de actividades que propicien el desarrollo económico regional. Asimismo, en esta organización se está aplicando el Modelo de Desarrollo y Administración de Recursos (MDAR) con la finalidad de comprobar su validez, relevancia y utilidad real.

<sup>1</sup> Procura es una organización que trabaja en colaboración con The Fund Raising School de la Universidad de Indiana, EE.UU, la cual imparte cursos y un Diplomado de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional para las Organizaciones del Tercer Sector. Su relevancia dentro de este trabajo de investigación es que está directamente relacionado con el desarrollo y la administración de recursos de estas organizaciones.

<sup>2</sup> De la página del SAT: [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/servicios/donatarias/autorizadas/default.asp](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/autorizadas/default.asp)

<sup>3</sup> Ashoka es una organización de carácter internacional, la cual tiene como misión otorgar recursos y asesoría a emprendedores sociales que tienen un proyecto estructurado para lograr un mejoramiento social.

<sup>4</sup> Proporcionada por el director general en México, Armando Laborde y su equipo operativo.

Durante el tiempo de investigación, se ha trabajado en un modelo que permita desarrollar y administrar los recursos a las OTS para proporcionar una guía general (sin ser limitativa), que ayude a estas organizaciones a contar con herramientas y procedimientos más estandarizados y profesionales. Todo ello para conocer sus alcances, limitaciones, riesgos y oportunidades en su desempeño cotidiano, haciéndolas más eficientes y eficaces.

El objetivo último que persigue esta investigación es hacer conciencia, por medio de la reflexión, de la gran labor que desempeñan estas organizaciones, de la necesidad que tiene nuestro país de contar con su participación para apoyar a grupos marginados o necesitados, así como de sensibilizar a toda la sociedad mexicana para sumarse a la labor que desempeñan día a día estas organizaciones.

*Ya es tiempo de que los mexicanos pensemos más en obtener beneficios comunes a largo plazo y no conformarnos con cubrir pequeños intereses individuales en el corto plazo.*

#### **El autor**

Delfino Vargas Chanes es profesor investigador de la Universidad Anáhuac México Sur y miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I.



## LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

### *Estructura de los artículos y resúmenes de disertaciones de doctorado*

Los originales que se envíen para su publicación serán sometidos a un proceso editorial que se desarrollará en varias fases. En primer lugar, los artículos recibidos serán objeto de una evaluación preliminar por parte de los miembros del Consejo Editorial y/o Editor, quienes determinarán la pertinencia de su publicación en *The Anáhuac Journal: Business and Economics*.

1. *The Anáhuac Journal: Business and Economics* publica fundamentalmente artículos producto de investigación y estudios con resultados originales y sujetos a un estricto arbitraje. Se invita también a proponer resúmenes de tesis de doctorado.
2. Los temas que publican son fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, aquellos que traten problemas económicos, financieros, de la ciencia política, de administración y de temas vinculados.
3. Los artículos deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico: josecarlos.gonzalez@anahuac.mx en formato WORD (formato .doc).
4. **Extensión.** Los artículos deberán tener una extensión máxima de 6,000 palabras. En casos especiales se podrán considerar artículos de mayor extensión. El texto deberá presentarse preferentemente con tipo de letra Arial de 12 puntos.
5. **Idioma.** Los artículos pueden estar escritos en inglés o en español.
6. **Resumen y clasificación.** Cada artículo debe incluir un resumen de no más de 150 palabras; la clasificación JEL (*Journal of Economic Literature*), palabras clave y bibliografía.
7. **Estructura mínima del trabajo.** Todo artículo incluirá una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
8. **Notas de pie de página.** Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
9. Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas y gráficas deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva y estar en alta resolución.
10. Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
11. Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
12. Una vez establecido que el artículo cumple con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones, será enviado a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo, o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por

académicos de alguna institución serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a ella.

13. La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
14. Las referencias bibliográficas no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Las referencias bibliográficas se harán según las normas APA, que establecen, entre otras, las siguientes formas:
  - a) Autor (apellido e inicial del nombre), Año de publicación (entre paréntesis), Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín *sine nomine*, que significa “sin nombre”. Ejemplo: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós.
  - b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre), Año de publicación, Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Ejemplo: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.
  - c) Artículo de revista científica con un autor: Ejemplo: Oszlak, O. (2009). El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. Se enviará un acuse de recibo por cada artículo. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y serán confirmados a sus autores en un plazo máximo de cuatro meses.
16. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere convenientes.
17. Se aceptan reseñas de libros.
18. Los artículos se aceptan bajo el entendimiento de que son contribuciones originales, que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista. Y sólo se publicarán aquellos que sean aprobados al menos por dos dictaminadores anónimos.
19. Una vez aceptado el artículo en su versión final, el autor cede todos los derechos económicos sobre su obra y otorga consentimiento para que **The Anáhuac Journal: Business and Economics** lo reproduzca en distintos medios.
20. **Información del autor(es)**: en la última página de toda colaboración deberán incluirse los datos generales del autor(es), incluyendo: Nombre completo; Centro o departamento a que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente; dirección postal institucional; dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

*For Articles and Abstracts of Doctoral Dissertations*

The originals of the articles submitted to be considered for publication will undergo an editorial process comprising several stages. In the first place, the received articles will be object of a preliminary evaluation on the part of the members of the Editorial and/or Publishing Council who will determine the relevancy of their publication in *The Anáhuac Journal: Business and Economics*.

1. **The Anáhuac Journal: Business and Economics** publishes research articles and studies with original results always and subject to the blind referee's approval. We also encourage to submit Abstracts of Doctoral dissertations.
2. The articles should be in the fields of economics, finance, political science, administration, and related topics.
3. The articles should be submitted as attachment by E-mail, to josecarlos.gonzalez@anahuac.mx in WORD (format .doc).
4. **Length.** The articles' extension should be about 6,000 words. In special cases longer articles could be considered. We appreciate if the document is typed using Arial with a 12 points size.
5. **Language.** The articles can be written in English or Spanish.
6. **Abstract and Classification.** Each manuscript should include an abstract of about 100-150 words; the JEL classification (Journal of Economic Literature); key words and references.
7. **The minimum structure of the work.** All work will include an introduction that reflects with clarity the antecedents of the work, its development and conclusions.
8. **Footnotes.** Footnotes in the text must be numbered consecutively and typed on the bottom of the same page.
9. **Tables and Figures.** Tables and figures must be numbered consecutively. Authors must check tables to be sure that amounts add up to the totals shown and that the title, column headings, captions, etc. are clear and put to the point.
10. Lengthy mathematical proofs and very extensive detailed tables should be place in the appendix or omitted entirely. The author should make every effort to explain the meaning of mathematical proofs.
11. **Equations.** All but very short mathematical expressions should be displayed on a separate line and centered. Equations must be numbered consecutively on the right margin, using Arabic numerals in parentheses.
12. Once established that the article completes with the thematic requirements, besides the formal requirements indicated in these instructions, it will be a correspondent to two referees who will determine in anonymous form: *a)* to publish without changes, *b)* to publish when smaller corrections have been completed, *c)* to publish once a revision has thoroughly been made and *d)* to reject. In the event of discrepancy between both results, the text will be a correspondent to a third referee whose decision will define its publication. The results of the process of academic verdict will be inappeal-

able in all the cases. The articles submitted by staff of an academic institutions will always be submitted for consideration to referees external to it.

13. **References.** References must be typed on a separate page, double spaced, at the end of the paper.
14. The bibliographical references should not extend unnecessarily and they will appear complete at the end of the article, orderly alphabetically and, for each author, in chronological order, of older to more recent. The bibliographical references will be made among other according to the norms APA that settle down, the following forms:
  - a) Author (Last name and initial of the name), Year of publication (between parenthesis), Title of the book (italic), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. If it doesn't have editorial it is written [s.n.] of Latin "sine nomine", that it means without name. Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1ª ed.). Argentina: Paidós.
  - b) The book with more than an author: Author (Last name and initial of the name), Year of publication, Title of the book (italic), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. Example: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.
  - c) Article of scientific magazine with an author: Example: Oszlak, O. (2009), El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. All articles will be acknowledged upon receipt. Authors should be informed of the decision within four months of receipt.
16. The magazine is reserved the right of making the editorial changes that it considers convenient.
17. Book reviews are welcome.
18. Manuscripts are accepted on the understanding that they are original contributions, unpublished and not on offer to another publication. Articles will be published subject to approval at least two blind referees.
19. Once accepted the article in their final version, the author gives all the economic rights on his work and it grants consent so that *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, reproduces it in different means.
20. The author's information: In the last page of all collaboration the authors general data will be included, including: Name complete; center or department to that it is attributed labor; postal institutional address; electronic mail address and a brief summary of their academic experience.



MÉXICO SUR

# LIDERAZGO ANÁHUAC POSGRADOS



## doctorado

PROGRAMA SEMESTRAL

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

R.V.O.E. 955270, de fecha 10/07/95

**Aperturas  
enero y agosto 2012**

Todos los doctorados son por Investigación Aplicada

# maestrías

PROGRAMAS TRIMESTRALES

## MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN

Programa de la Universidad Anáhuac, con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) bajo el amparo del Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 1982, con vigencia a partir de julio de 2010.

ÁREAS DE EXPERTISE

- Finanzas
- Mercadotecnia

**Apertura febrero y agosto 2012**

## MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE CAPITAL HUMANO

R.V.O.E. 2024102, de fecha 20/06/02

**Apertura febrero y agosto 2012**

## MAESTRÍA EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

R.V.O.E. 2003175, de fecha 16/07/03

**Apertura febrero y agosto 2012**

## MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

R.V.O.E. 2010009, de fecha 21 de enero de 2010

**Apertura febrero y agosto 2012**

## MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA INTEGRAL

Programa de la Universidad Anáhuac, con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) bajo el amparo del Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 1982, con vigencia a partir de noviembre de 2010.

**Apertura febrero y agosto 2012**

PROGRAMA SEMESTRAL

## MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES

Programa de la Universidad Anáhuac, con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) bajo el amparo del Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 1982, con vigencia a partir de mayo de 2011.

**Apertura enero y agosto 2012**

**INFORMES:** Covadonga Sánchez 5628 8800 ext.115  
covadonga.sanchez@anahuac.mx

[www.uas.mx](http://www.uas.mx)

