

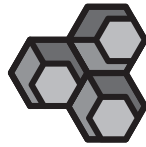
# nova **Revista**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 2, Núm. 3 julio-diciembre 2011



# nova

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 2, Núm. 3 julio-diciembre 2011



# RU A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*novaRua*: Revista universitaria de administración / Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chih. : UACJ, 2010 - . Vol. 1, núm. 2; 21 cm.

ISSN: Registro en trámite  
Semestral

1. Administración – Publicaciones periódicas
2. Administración de empresas – Publicaciones periódicas
3. Gestión de empresas – Publicaciones periódicas
4. Administración – Investigación – Publicaciones periódicas

HD28 R83 2010

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ  
*novaRua*. Revista Universitaria de Administración  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Javier Sánchez Carlos  
*Rector*

David Ramírez Perea  
*Secretario General*

René Soto Cavazos

*Director del Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

Servando Pineda Jaimes

*Director General de Difusión Cultural y  
Divulgación Científica*

COMITÉ EDITORIAL

Lydia Nesbitt Valenzuela

*Directora*

Josefa Melgar Bayardo

*Secretaria Técnica*

Marie Leiner de la Cabada

Francisco Javier Llera Pacheco

Tomás Jesús Cuevas Contreras

Patricia Jiménez Terrazas

Agustín Vilchis Vidal

Juan Alfonso Toscano Moctezuma

Francisco Bribiescas Silva

Carmen Lucila Álvarez

*Comité Editorial*

*NOVARUA*. Revista Universitaria de Administración es una revista del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UACJ, volumen 2, número 3, julio-diciembre 2011, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

Para correspondencia referente a la revista, escribir a los siguientes correos electrónicos: [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx), [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx)  
Editora responsable: Lydia Nesbitt.

Reserva al uso exclusivo de título otorgada por el INDAUTOR número: 04-2010-120310264600-102. ISSN: Registro en trámite. Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Sitio *web*: <http://www2.uacj.mx/publicaciones/>

Soporte técnico: Dirección General de Difusión Cultural. *Web master*: Luis Villalobos.

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *novaRua*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micropelícula, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *novaRua*. Véase además normas para autores.

© UACJ

Hecho en México

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la DIRECCIÓN GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA, a través de la SUBDIRECCIÓN DE PUBLICACIONES.

Formación: *Karla María Rascón González*

Cuidado de la edición: *Subdirección de Publicaciones*



# ÍNDICE

**1** PÁG.  
7

PRESENTACIÓN

**2** PÁG.  
8

FACTORES CRÍTICOS  
para el éxito de una campaña  
de marketing viral del sector  
inmobiliario en Ciudad Juárez  
vía Facebook

*Daniel Azpeitia*  
*Alberto Ochoa-Zezzatti*

**3** PÁG.  
15

ANÁLISIS  
DE LA GESTIÓN DE CALIDAD  
en los procesos Librería-  
Biblioteca UACJ

*Deicy Aguilera Rodríguez*  
*Myriam Burgos*  
*Gabriela García Domínguez*  
*Miriam González Corona*  
*Francisco Bribescas Silva*

**4** PÁG.  
23

DIAGNÓSTICO DE LOS  
POSGRADOS DE CALIDAD  
y propuesta de la Maestría  
en Sistemas de Calidad en la  
Universidad Autónoma de  
Ciudad Juárez

*Agustín Vilchis Vidal*

**5** PÁG.  
30

LA MOTIVACIÓN Y LA  
DISPOSICIÓN AL CAMBIO  
de los trabajadores en  
mandos medios de la industria  
maquiladora de Ciudad Juárez

*Jorge Francisco Salas*  
*María Luisa Limas*  
*Bárbara Jiménez*  
*Claudia Jaramillo*  
*Josefa Melgar Bayardo*



# PRESENTACIÓN

La revista NOVARUA es un vínculo de comunicación entre los docentes-investigadores que difunden los resultados de sus trabajos de investigación a través de este medio. En esta ocasión, el Departamento de Ciencias Administrativas pone a disposición del lector su tercer número, en el cual se logra captar la producción científica derivada de proyectos de investigación originales empíricos y de reflexiones teóricas, intentando hacer una aproximación a los problemas reales que plantea la Administración de Empresas en un ambiente globalizado.

En este tercer número se publican cuatro artículos; el primero de ellos aborda el tema de los factores críticos de una campaña de marketing viral del sector inmobiliario en Ciudad Juárez, Chihuahua, en el cual sus autores dan cuenta de la problemática social derivada de la inseguridad y violencia que afecta directamente la adquisición de vivienda, esto a través de un modelo que muestra el comportamiento de los diferentes factores utilizados en la red social digital conocida como Facebook.

En el segundo artículo los autores intentan contribuir a la mejora de procesos para ofrecer un mejor servicio a los usuarios de librería y bibliotecas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. De igual forma resulta interesante leer la aportación del Dr. Agustín Vilchis Vidal quien en el tercer artículo realiza un diagnóstico de los posgrados de calidad y propuesta de la maestría en sistemas de calidad.

Finalmente, en el último artículo los autores abordan la relación entre la motivación laboral y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la Industria maquiladora de Ciudad Juárez, con la obtención de resultados interesantes, obtenidos mediante el análisis de datos con PLS (Partial Least Squares).

Si desea colaborar con un propuesta de publicación en esta revista, sírvase dirigirse por correo electrónico a [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx) o [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx).

*Mtra. Laura Estela Anguiano H.*  
Jefa del Departamento de  
Ciencias Administrativas

*Dra. Josefa Melgar Bayardo*  
Secretaria Técnica de la Revista



# FACTORES CRÍTICOS

## para el éxito de una campaña de *marketing* viral del sector inmobiliario en Ciudad Juárez vía *Facebook*

Daniel Azpeitia  
Alberto Ochoa-Zezzatti

### RESUMEN

**E**l siguiente documento presenta un análisis de diferentes variables utilizadas en una campaña de marketing viral aplicadas al sector inmobiliario en Ciudad Juárez, la cual se ubica entre las ciudades más grandes de México con una población que oscila entre 1.1 y 1.3 millones de habitantes, donde existen 488 784 viviendas habitables, de las cuales 124 219 se encuentran deshabitadas.

Se hace énfasis en la problemática social derivada de la inseguridad y violencia, que afectan directamente a la adquisición de vivienda. Se establece un modelo que muestra el comportamiento de diferentes factores utilizados en la red social digital Facebook, mismos que generan que un mensaje en ésta obtenga la propagación esperada.

Asimismo, se realiza un estudio que determina cómo se relaciona la inclusión de temas como: inseguridad, secuestro, extorsión, dentro de diferentes niveles (edad,

género y nivel de estudios) en el éxito de una campaña de marketing viral del sector inmobiliario en la red social antes mencionada.

Se determina cuáles son los factores significativos en un mensaje publicitario inducido del sector inmobiliario y se observa si éste cumple con un efecto viral, es decir, que sea de pronta propagación entre los diversos nodos de la red, aunado a mostrar resultados preliminares de la investigación realizada con una muestra en Ciudad Juárez.

**Palabras clave:** marketing viral, redes sociales digitales, redes sociales virtuales.

### INTRODUCCIÓN

**L**a primera señal acerca de marketing viral se dio en 1989, según Kirby (2006), donde dicho concepto fue mencionado dentro de un artículo de la revista *PC User Magazine* en el que se hablaba de la adopción exponen-



cial de las novedosas computadoras Macintosh SE en comparación de su competencia Compaq. El artículo mencionaba el término *marketing viral* al hecho de que si en una compañía se adquirirían una o dos computadoras Macintosh SE, éstas se esparcían rápidamente por toda la compañía.

En la literatura analizada se hace uso del concepto dentro de un artículo sobre cómo el *marketing* puede ser visualizado como un virus, cuando un mensaje tiene un comportamiento impactante y éste se propaga de manera exponencial. Dentro de ese artículo se mencionan seis reglas básicas sobre su novedosa estrategia sin realizar mayor experimento.

Es hasta 1997 cuando nace dentro del mundo de la investigación el concepto de *marketing viral* (Kirby, 2006), tratando de explicar de forma retrospectiva el impacto del correo electrónico gratuito *Hotmail* al pasar de 0 a 12 millones de usuarios en tan sólo 18 meses, estudio realizado por Steve Jurvetson y Tim Draper (1997). Según Solanas *et al.* (2007), la vitalidad del *marketing viral* se fundamenta en la nueva dimensión mostrada por la Internet, a partir del poder de la interacción entre sus usuarios, recogido en la idea del *Web 2.0*, en donde se puede intercambiar información con un número indefinido de usuarios en un lapso de tiempo relativamente corto. Lo más relevante de la presente investigación es la conveniencia de poder establecer mediante un modelo, un mapa de la ciudad que determine hacia dónde es factible crecer respetando el medio ambiente; por su parte, la relevancia social está enfocada en un crecimiento ordenado de la ciudad, determinando las partes con un mayor potencial a un largo plazo. Después Shukla (2010) establece diferentes tipologías del *marketing viral*, en las que deduce que unas son de simple interacción social y otras son no inten-

cionales, o bien, que se dan sin realizar ninguna estrategia previamente planeada. Finalmente, se tipifica la estrategia de *marketing viral* planeada como una campaña comercial (figura 1).

Dentro de ese mismo estudio, concluye haciendo un análisis de los riesgos existentes de utilizar este tipo de estrategias, ya que puede generar un efecto inverso del cual no se tendría control, porque no existen estándares legales ni éticos que lo regulen. Sobre los beneficios que destaca dentro de su investigación, menciona: la rapidez de la difusión, el gran alcance de la audiencia y el factor económico.

## MARCO TEÓRICO

Actualmente nos encontramos ante un entorno en el que la Internet, de manera radical, ha ido modificando la forma de gestionar un negocio, específicamente la forma de promocionar y comunicar el valor de los productos o servicios que oferta Aguado (2009). Sin embargo, a diferencia de los medios de comunicación masiva y otros tradicionales impresos, las herramientas ofrecidas en la internet resultan estar muy por debajo del precio que comúnmente se pagaría en los anteriores, incluso hasta gratuitos; esto permite lograr enfoques multidisciplinarios, dado que es una manera más cercana de alcanzar a los diferentes usuarios y poder garantizar la aceptación de un bien o servicio. Para ello se debe de contar con un profundo

análisis relacionado a la penetración del mensaje; esto se ha demostrado en la literatura cuando se construye una *web radio* temática, como la propuesta en Ochoa *et al.* (2010).

Tal es el caso de la publicidad de boca en boca que, de manera exponencial, suele reproducirse a través de las redes sociales digitales como *Facebook*. Algunas de estas campañas suelen ser realizadas de manera inducida, algunas otras generadas de manera natural por los usuarios, o bien, una mezcla de estas dos (Keller, 2007).

Por otro lado, Kalyanam *et al.* (2007) mencionan que el *marketing viral* es una adaptación del de boca en boca de la Internet, identificado principalmente por Rogers (1995) en un contexto de la difusión de innovaciones, donde la disponibilidad de una larga red de usuarios intercomunicados a un costo menor que los medios tradicionales como el teléfono, hacen posible este tipo de marketing. Referente a la transmisión de información de boca en boca, Kalyanam *et al.* (2007) mencionan que aunque este tipo de resultados resulta difícil, requiere de experimentación con factores como ingenio, tenacidad, atención y aun así no se puede garantizar un crecimiento viral rápido. Es relevante determinar cuáles son los factores que llevan a tener éxito o no en una campaña de *marketing viral* en redes sociales digitales, específicamente en *Facebook* (Sandoval y Saucedo, 2010), y observar cómo se relacionan con la inclusión de temas como inseguridad, secuestro, extorsión, dentro de diferen-

Figura 1. Topología del *marketing viral*.

TIPO	INTERACCIÓN SOCIAL	NO INTENCIONAL	COMERCIAL
Motivo	Comunicación	Comunicación	Crear interés
Visibilidad	Intangible	Identificable	Intencional
Intención	No viral	No viral	Abiertamente viral
Base	Social	Social y comercial	Comercial



tes niveles como edad, género y estudios (Brown *et al.*, 2010). (Ver figura 2.)

Al determinar los usuarios influenciados dentro de las redes sociales virtuales, Trusov (2010) menciona que para que se pueda realizar exitosamente el intercambio de información, depende directamente de la actividad y número de niveles de los usuarios miembros de dicha red social. Asimismo, menciona que aunque dichos usuarios tienen numerosas conexiones e interacción con otros miembros de la red, sólo algunos pueden ser influenciados por esa persona. El aspecto importante mencionado por Trusov (2010) es la determinación de qué tipo de usuario posee esas características para ser de influencia en otros.

Para el presente estudio es necesario determinar qué cambios han existido en los diferentes comportamientos de los consumidores, derivados de problemáticas sociales. Se determina si existe diferencia alguna en la transmisión de datos dependiendo de determinada zona geográfica, es decir, si dentro de cierta región los integrantes de una red acostumbran o no transmitir un mensaje, esto derivado de las diferentes costumbres, ideologías y pensamientos entre una zona y otra.

## SECTOR INMOBILIARIO EN CIUDAD JUÁREZ

La ciudad ha experimentado un ritmo sostenido de expansión industrial, la cual, con excepción de los últimos años en los que se han disparado los índices de delincuencia con motivo de la guerra al crimen organizado, había generado un crecimiento poblacional acelerado (López, 2009). Según Rodríguez (2006), existe una forma de ocupación de viviendas difusa, que involucra nuevos territorios y nuevas formas de consumirlos.

Según López (2009), la competitividad y el crecimiento económico de las ciudades de la frontera norte de México, como es el caso de Ciudad Juárez, están sustentados grandemente en la llegada de capitales internacionales y nacionales, que demandan información permanente y actualizada para tomar decisiones de inversión. Menciona que esta necesidad implica, a su vez, para los actores económicos y políticos locales, el desarrollo y adopción de nuevas estrategias y procesos para modificar el manejo, administración y gestión de la información generada en el mercado urbano local de Ciudad Juárez; en particular, los referentes al sector inmobiliario.

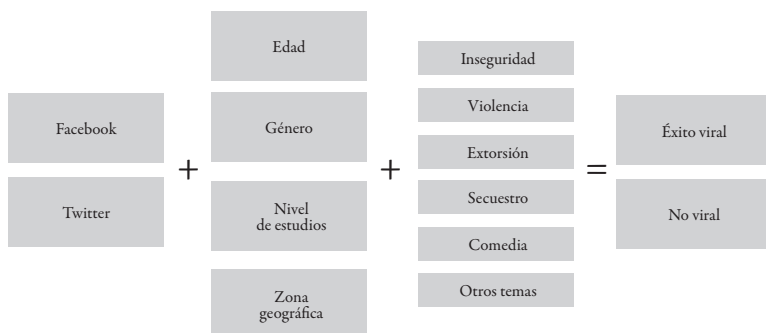
Asimismo, un estudio realizado sobre sistemas de información urbana y competitividad de la ciudad, del sector de bienes raíces en Ciudad Juárez, Llera *et al.* (2009) mencionan que el diseño de nuevas estrategias para sistematizar la recolección de datos y desarrollar información sobre la ciudad, acorde a los estándares mundiales a través de apoyos tecnológicos, debe ser una prioridad para Ciudad Juárez. Esto resulta necesario si se desea insertar exitosamente en la competencia mundial por atraer inversiones al mercado inmobiliario local.

A nivel regional, algunos organismos públicos y empresas privadas han establecido oficinas especiales para desarrollar información para fines de *marketing* y promoción de la ciudad. Según datos de El Paso Regional Economic Development Corporation (2011), el nivel de cultura tecnológica aplicada al trabajo desarrollado por agentes de bienes raíces ha sido uno de los factores determinantes para hacer al sector inmobiliario más rentable y competitivo internacionalmente (Llera *et al.*, 2009).

El uso de información como una ventaja no ha sido una prioridad en la agenda de los agentes locales del sector inmobiliario (Llera *et al.*, 2009), quienes por mucho tiempo se han conformado con realizar la venta o compra de los inmuebles sin sistematizar y manejar eficientemente la información, dejando de lado las ventajas competitivas que con ello pudieran obtener.

Llera *et al.* (2010) realizaron una encuesta con una muestra de 250 personas representativas del sector de clase media, con la finalidad de analizar su comportamiento al tomar la decisión de invertir en una vivienda nueva dentro de la ciudad, buscando proteger el valor del patrimonio familiar y obtener mayores condiciones de seguridad.

Figura 2. Efecto viral en los mensajes publicitarios.



Los resultados obtenidos por los investigadores arrojaron que la seguridad es un factor determinante para la compra de nueva vivienda. Con respecto a la decisión entre alquilar o comprar una vivienda, realizaron una investigación de campo para determinar qué aspectos pesan más o menos cuando una familia se enfrenta a este tipo de decisiones. Mencionan que la capacidad que tengan los hogares para acceder al mercado de vivienda se determina, en primer lugar, por la evolución del precio de ésta y de los ingresos o rentas de los integrantes de la familia involucrados. Asimismo, hacen referencia en la demanda de vivienda y sus determinantes, mencionando que es imprescindible analizar debido a la repercusión en el desarrollo integral de la familia y su enorme impacto económico a corto plazo en la generación de empleo e inversión, así como diferentes implicaciones sociales y culturales.

Se concluye que la vivienda es un bien, el cual, además de cubrir una necesidad básica de alojamiento en los hogares, puede también ser analizado como un activo de inversión. Así, las variables demográficas, económicas, financieras y políticas determinan que son factores que explican el comportamiento de la demanda de vivienda.

## METODOLOGÍA

Se pretende realizar una investigación correlacionada en forma explicativa Chande, S. (2009) donde se determine cómo se relacionan diferentes variables como edad, género, nivel socioeconómico, así como la influencia que cada uno de los miembros de una red social digital ejerce a otros miembros para adoptar y transmitir nuevas ideas, todo ello enfocado a diferentes campañas de *marketing* en redes sociales digitales.

Asimismo, se busca encontrar las razones o causas que provocan que un mensaje sea reenviado a los diferentes integrantes de la red, que hagan que una campaña tenga el efecto viral buscado y, por consiguiente, el éxito de la misma. Las variables a estudiar son: redes sociales digitales, *marketing* viral y sus correlaciones con los diferentes rasgos característicos generales de los integrantes de la red.

Las respuestas concluyentes para el objetivo general de esta investigación, serán obtenidas por medio de un estudio explicativo, ya que se pretende establecer las causas que generan que un mensaje en una red social virtual, obtenga un efecto viral, o bien, se transmita a diferentes usuarios dentro de la red.

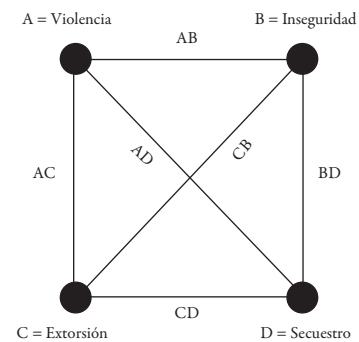
Por otro lado, los objetivos específicos serán determinados por medio de un estudio correlacional, donde se experimente con diferentes variables. Esto con el propósito de conocer la relación existente entre dos o más variables dentro de la transmisión o no transmisión de mensajes en las redes sociales digitales como la vinculación del éxito de una campaña de *marketing* viral con temas como inseguridad, violencia y secuestro. De igual manera, se pretende analizar el grado de asociación entre dichas variables.

Dichos resultados serán arrojados a través de un diseño factorial que pretenda analizar por medio de un diseño de experimentos con arreglo ortogonal, el efecto que las diferentes variables independientes tienen como: la violencia, inseguridad y secuestro en diferentes niveles como edad, género y nivel socioeconómico, sobre la variable dependiente en que se dé el efecto viral en el mensaje o que, en su caso, éste no se presente.

En la presente investigación se llevará a cabo un diseño de experimentos, en el cual se realizarán diferentes interacciones de las variables a estudiar: violencia,

inseguridad, extorsión y secuestro, las cuales son las variables de control (figura 3). Asimismo, estas variables serán estudiadas en cuatro niveles: zona geográfica, nivel de estudios, género y edad, que son las variables de ruido.

Figura 3. Interacciones entre variables



## RESULTADOS

Primero se establece el tipo de arreglo a utilizar. En este caso será un arreglo ortogonal L16(2\*\*4), es decir, 4 factores en 16 corridas con 6 diferentes interacciones, calculado con base en el software estadístico *Minitab*, el cual, de acuerdo al número de variables, establece dicho parámetro (figura 4).

Figura 4. Arreglo L16 (2\*\*4).



Dichas corridas estarán determinadas por diferentes niveles o variables de ruido como: zona geográfica, dividida en cuatro diferentes regiones; nivel de estudios, con cuatro diferentes niveles: género, femenino y masculino, edad y mayores de 20 y menores de 20 años (figura 5).

En columnas A, B, C y D

- 1 = Presencia de
- 2 = Ausencia de

Donde:

- A = Violencia
- B = Inseguridad
- C = Extorsión
- D = Secuestro

En renglones:

Zona geográfica

- 1 = Zona 1
- 2 = Zona 2
- 3 = Zona 3
- 4 = Zona 4

Figura 5. Experimento.

				Zona Geo	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
				Estudios	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
				Genero	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
				Edad	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
A	B	C	D																	
1	1	1	1																	
1	1	1	2																	
1	2	2	1																	
1	2	2	2																	
1	1	2	1																	
1	1	2	2																	
1	2	1	1																	
1	2	1	2																	
2	1	2	1																	
2	1	2	2																	
2	2	1	1																	
2	2	1	2																	
2	1	1	1																	
2	1	1	2																	
2	2	2	1																	
2	2	2	2																	

A continuación, utilizando una muestra seleccionada de 50 individuos con cuentas activas de Facebook y con un número de contactos (amigos) superior a 150, decidimos establecer una consulta de los mejores lugares para habitar desde el punto de vista de calidad de vida, cuidado del medio ambiente, seguridad, servicios y proyección urbana a futuro, y les pedimos que ubicaran esos sectores en un mapa de Ciudad Juárez (figura 6) para poder establecer los sectores de mayor potencialidad para ofrecer una nueva urbanización y con las mejores condiciones.

Para la construcción del mapa de posibles lugares para desarrollos en Ciudad Juárez, Castillo (2006) consideró como base la información tomada de la muestra seleccionada y con los datos georreferenciados y ubicados en el mapa, se procedió a construir radios asociados a los lugares que tienen la mayor incidencia de puntos con valores positivos.

Figura 6. Mapa resultante de los mejores lugares para vivir en Ciudad Juárez.



**DISCUSIÓN**

Para analizar los datos se utilizará software estadístico, con el objetivo de medir las diferentes interacciones y obtener valores significativos de éstas interacciones. Para ello, se pretenden realizar los análisis con Minitab.

Los instrumentos para medir el comportamiento de los usuarios, serán los siguientes: Comscore, My Infographics, Facebook Statistics y Analytics de Google, los cuales son aplicaciones informáticas que ayudan a medir y observar el comportamiento de los usuarios.



Se pretende obtener un modelo matemático que nos indique qué contenido se debe incluir al diseñar una campaña de *marketing* viral en el sector inmobiliario, que será determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Max} = X1A + X2B + X3C + X4D + X5AB + X6AC + X7AD + X8BC + X9DB + X10CD$$

Donde:

- Max = Éxito viral  
 A = Violencia  
 B = Inseguridad  
 C = Extorsión  
 D = Secuestro  
 AB = Interacción entre violencia e inseguridad  
 AC = Interacción entre violencia y extorsión  
 AD = Interacción entre violencia y secuestro  
 BC = Interacción entre inseguridad y extorsión  
 DB = Interacción entre secuestro e inseguridad  
 CD = Interacción entre extorsión y secuestro

## CONCLUSIONES

Los factores necesarios para que se dé un efecto viral dentro de un mensaje publicitario del sector inmobiliario, están relacionados con temas vinculados a la inseguridad.

Los temas de inseguridad, violencia y secuestro son de vital importancia para que se logre un efecto viral dentro de un mensaje publicitario del sector inmobiliario.

La edad, nivel de estudios y el género, influyen directamente en la transmisión de mensajes dentro de una red social digital.

Para optimizar el rendimiento de una inversión en *marketing* viral utilizando

redes sociales digitales, se requiere de utilizar un tema diferente dependiendo de la edad, nivel de estudios y género.

Existe una relación significativa entre la transmisión de un mensaje publicitario y la zona geográfica de residencia de los usuarios.

El temor a ser víctima de un delito es factor determinante para la transmisión de un mensaje publicitario en redes sociales del sector inmobiliario, por ello se debe buscar la manera más adecuada de realizarlo.

Al tomar una muestra seleccionada de 50 individuos con una cuenta activa de *Facebook* y con al menos 150 amigos, pudimos analizar de una forma más clara el impacto que tiene en sus contactos (amigos) las peticiones asociadas con la búsqueda de una casa-habitación, que cumpla con los estándares de bienestar, calidad de vida y seguridad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, Guadalupe (2009). *Estrategias interactivas en la publicidad de productos de especial regulación: entre la internacionalización y la corrección*. Universidad Carlos III de Madrid.
- Brown, Mark R., Bhadury Roop, K., Pope Nigel, K. (2010). "The Impact of Comedic Violence on Viral Advertising Effectiveness". *Journal of Advertising*, Vol. 39, No. 1, pp. 49-65.
- Castillo Viveros, N. (2006). "Guetos urbanos: reducción de libertad en Juárez". *Cuadernos fronterizos*. Publicación estacional de la UACJ, pp. 5-7.
- Chande, Surech (2009). "Viral Distribution Potential Based Active Node Identification For Ad Distribution in Viral Networks". *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 4, No. 1, June.
- El Paso Regional Economic Development Corporation (2011). *Site Advantages*: <http://www.elpasoredco.com/Juarez-SiteAdvantages.aspx>. Fecha de consulta: 5 de abril de 2011.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Conteo de Población y Vivienda*. <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/conteo2643>. Fecha de consulta: 18 de abril de 2011.
- Kalyanam, Kirthi, Shelvey, McIntyre, Masonis and Todd. (2007). "Adaptive Experimentation in Interactive Marketing: The Case of Viral Marketing at Plaxo". *Journal of Interactive Marketing*.
- Kirby, J. (2006). "Connected Marketing, the Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution". Butterworth-Heinemann Editors.
- Keller, Ed (2007). "Unleashing the Power of Word of Mouth: Creating Brand Advocacy to Drive Growth". *Journal of Advertising Research*. December.
- Llera Francisco J., López María de los Ángeles, Nesbitt Lydia, Loera, Mariana, Fierro, Ulises y Alarcón, Leslie (2010). "Mercado inmobiliario y administración urbana en Ciudad Juárez". *Estudios Fronterizos Nueva Época*, núm 22, vol. 11.
- Llera Francisco, J., López, María de los Ángeles, Nesbitt, Lydia, Granados, Alfredo, Fernández, Luis, Muñoz, Mariel (2009). "Sistemas de información urbana y competitividad de las ciudades: el caso del sector bienes raíces en Ciudad Juárez, México". *CULCyT*, año 6, núm. 35.
- Moore, Elizabeth and Rideout, Victoria (2007). "The Online Marketing of Food to Children: Is it Just Fun and Games?". *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26 (2), pp. 202-220.



- Ochoa, Alberto *et al.* (2010). "Traditional Rarámuri Songs Used by a Recommender System to a Web Radio". *CLING'2010*; Romania.
- Porter, Lance and Golan Guy J. (2006). "From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising". *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, No. 2, pp. 26-33.
- Sandoval, Rodrigo, Saucedo, Nancy Karina (2010). "Grupos de Interés en las Redes Sociales: El caso de *Hi 5* y *Facebook* en México". *Tecnociencia Chihuahua*, núm. 3, vol. IV.
- Shukla, Timira (2010). "Factors Affecting Internet Marketing Campaigns with Reference to Viral and Permission Marketing". *The IUP Journal of Management Research*, Vol. IX, No. 1.
- Solanas, Isabel, Rom, Josep y Sabate Joan (2007). "Un nuevo enfoque para la publicada y el *marketing*. La búsqueda de la viralidad. El caso de la campaña *Levántate ZP*". *IV Congreso Internacional de Comunicació i Realitat*.
- Trusov, M. (2010). "Determining Influential User in Internet Social Networks". *Journal of Marketing Research (JMR) is the Property of American Marketing*.



# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN de Calidad en los procesos Librería-Biblioteca UACJ

*Deicy Aguilera Rodríguez  
Myriam Burgos  
Gabriela García Domínguez  
Miriam González Corona  
Francisco Bribiescas Silva*

## RESUMEN

El presente estudio planteó como objetivo encontrar una respuesta que ayude a mejorar los procesos en la organización para ofrecer un mejor servicio al cliente en la librería y biblioteca de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, para lo cual se ha de conocer cuáles son los principales inconvenientes que aquejan a las dos dependencias. Esta investigación es de tipo cualitativo, ello ha implicado el desafío de revisar y rediseñar los procesos de gestión de calidad, por tal motivo en este trabajo se propone un modelo que permita mejorar sus procesos de atención al cliente. Así, se encontró que la falta de un manejo correcto se deriva en la insatisfacción y preocupación de los estudiantes al momento de no ver cubiertas sus necesidades. Una propuesta interesante es la de contribuir

en la detección de las deficiencias dentro de los procesos que ayuden a mejorar el servicio de estas instituciones.

**Palabras clave:** Gestión de calidad, servicio al cliente, comunicación, administración, satisfacción, necesidades.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la calidad es un tema de suma importancia principalmente porque nos permite contribuir a la satisfacción del cliente a través de la obtención de lo que desea y no lo que nosotros queremos darle, ya que es él quien define qué necesita y cómo lo necesita.





## **CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS**

La calidad debe estar presente en todos los ámbitos de una empresa y no se diga en el área de ventas o atención al cliente, ya que se trata del valor agregado que se lleva el cliente cuando hace cualquier compra de los productos o servicios que se brindan en alguna empresa.

Mejorar el servicio al cliente no es una inversión pequeña, muchas empresas gastan miles de pesos en ello, ya que tienen defectos en sus productos y es donde se ve afectada la calidad y por consiguiente el servicio que se da al cliente con los bienes deteriorados; y es aquí donde conservar a los clientes es tan difícil, porque se vuelven cada vez más exigentes.

Cuando tenemos la calidad de nuestro producto podemos decir que también tendremos un buen servicio al cliente, claro teniendo a las personas idóneas en esos puestos; pero esto nos trae beneficios porque crea verdaderos clientes, ellos se van satisfechos con sus productos nuevos y además contentos con el trato extra que se les dio.

La norma ISO 9001:2000 en relación con la realización del servicio más concretamente en lo referente a la determinación de los requisitos relacionados con el producto (servicio), numeral 7.2.1, apartados (a) y (b) establece:

### **LA ORGANIZACIÓN DEBE DETERMINAR:**

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el

uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.

Uno de los principios que tiene la gestión de servicio es permanecer cerca del cliente, tal y como lo establece el primer principio de la calidad "el enfoque al cliente".

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS**

La *calidad* es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que repercute en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los usuarios. Es un concepto relativo, dinámico y cambiante. Hay que tener en cuenta no sólo el servicio o el producto, sino los atributos asociados a ellos: rapidez, conductas de personal; no sólo el qué sino el cómo.

La Gestión de *Calidad* en las Bibliotecas implica un proceso de compromiso para la mejora continua desde una perspectiva integrada de los conceptos de *calidad*, medio ambiente, salud y seguridad laboral, junto con otros aspectos financieros, humanos, éticos y de integración sociocultural. La Gestión de la *Calidad* define la política de la biblioteca, los objetivos, las evaluaciones, a priori y a posteriori, de los datos recogidos para desembocar en acciones correctivas y preventivas adecuadas. Mediante el proceso de revisión constante se puede lograr esta meta.

Es necesario definir la política de *calidad* que deberá contar con el compromiso explícito de la biblioteca para trabajar con *calidad* a partir de ese momento. Se debe comunicar al personal y también públicamente a los usuarios y a la comunidad. Una comunicación externa obliga a comprometerse formalmente.

Los principios de la política de *calidad* han de ser conocidos y compartidos por los empleados y estar consensuados con la administración gestora de la biblioteca.

El trabajo con *calidad* no ha de ser teórico, ni alejado de la realidad. Se tiene que desarrollar un trabajo, con objetivos y ritmos compatibles con el funcionamiento diario de la biblioteca y que el personal los pueda asumir y seguir con regularidad.

## **CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN**

Un punto susceptible de entrar en la gestión de *calidad* es la comunicación. La biblioteca comunica diariamente en su quehacer cotidiano, interna y externamente. Cuando se habla de comunicación en la biblioteca pública, se hace desde dos puntos de vista complementarios:

- **La comunicación externa:** que implicará la elaboración de un buen plan de comunicación y promoción de la biblioteca y la construcción de una imagen corporativa de prestigio. Para cumplir los objetivos de la comunicación externa se trabajará con herramientas como la construcción de la imagen corporativa que la biblioteca quiere dar a conocer al exterior (usuarios externos e internos, la administración pública, los políticos responsables...), comunicando e interrelacionándose con los medios de comunicación locales.
- **La comunicación interna:** que desembocará en la estructuración de un sistema de comunicación interno. La captación, estructuración y transmisión del conocimiento en la biblioteca será fundamental para el éxito. Tras establecer los objetivos de



cada proceso se concretará la implantación del sistema de comunicación interna. Los manuales de procedimiento son también imprescindibles para la gestión de Calidad de una biblioteca.

Se hablará también de la “comunicación in situ”. Es la comunicación intermedia que se establece en el momento en que el usuario entra a la biblioteca a utilizar algún servicio o a realizar alguna consulta.

## ANTECEDENTES BIBLIOTECA-LIBRERÍA

### Biblioteca

El 18 de mayo de 1995 la Dirección de Recursos Informativos inauguró la primera etapa de la Biblioteca Central, la cual ofrecía servicios de vanguardia y acordes a las necesidades de su entorno, el acervo se estaba desarrollando en función de cubrir las de todos los programas académicos. En octubre de 1998 se puso en operación la segunda etapa, la cual significó incrementar en más de un 130% la superficie disponible y duplicar la capacidad de usuarios atendidos simultáneamente.

También en 1998 se terminaron de construir nuevos edificios para las dos bibliotecas departamentales, la Biblioteca de Ciencias Biomédicas y la Biblioteca Otto Campbell.

Actualmente el Sistema Universitario de Bibliotecas cuenta con una colección de recursos informativos bibliográficos de aproximadamente 250 500 volúmenes. Dispone actualmente de 5.3 kilómetros lineales de estantería, mientras que en sus inicios solo contaba con 2.1 kilómetros, suficientes en aquel entonces para dar cabida a los 40 mil volúmenes. Las publicaciones periódicas pasaron de 180 en 1995 a 859 para 2005.

La modernización tecnológica ha permitido dar acceso a recursos informáticos en línea, a través de las bases de datos en la Biblioteca Virtual que pasaron de 5 a 24 en 2010.<sup>1</sup>

El crecimiento y calidad de las colecciones ha sido posible en virtud de una mayor participación de la planta docente en la selección bibliográfica, lo que permite que el desarrollo de colecciones sea cada vez más congruente con los programas académicos. La especialización de las colecciones del sistema bibliotecario está concentrada en el área de Educación y Humanidades (36%) que busca no solo apoyar a los programas académicos afines, sino que permite que las bibliotecas UACJ cumplan con una de las intenciones que es la recreación para una formación integral.

### Librería

“La voluntad y el esfuerzo, fueron materiales para que se inaugurase la Librería Universitaria”, en el Centro Cultural Paso del Norte. La apertura se produjo el 5 de septiembre como preámbulo a las actividades programadas dentro de la Feria Estatal del Libro 2007.

Cada uno de los universitarios, así como autoridades del Gobierno del Estado a través de Instituto Chihuahuense de la Cultura y la Secretaría de Educación y Cultura, participó del proyecto que hoy se consolida como la librería más grande en el norte del país.<sup>2</sup> Entusiasta de la

1 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Dirección General de Información y Acreditación, X Aniversario de la Biblioteca Central 1995-2005. Folleto proporcionado por la Biblioteca Central.

2 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Dirección General Información y Acreditación X Aniversario de la Biblioteca Central 1995-2005.

lectura, este centro se abre dedicado a la promoción de la lectura y al solaz esparcimiento de los amantes de las letras, así permite, no solo a los juarenses, sino también a los chihuahuenses, acceder al mundo del pensamiento a través de la palabra.

### Objetivo General

Encontrar herramientas administrativas con un enfoque de calidad (QC Tools) que ayuden a mejorar los procesos en la organización para ofrecer un mejor servicio al cliente.

### Objetivos específicos

1. Analizar los procesos de servicio y calidad que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones y encontrar el problema para dar una solución e implementar una guía para la organización, orden y control necesarios para ofrecerle al cliente un mejor servicio.
2. Enfocarnos en los motivos por los cuales estas instituciones no pueden tener los textos requeridos por los usuarios y establecer un proceso de control sobre los pedidos para tener siempre los suficientes ejemplares de los libros más demandados.

### Preguntas de investigación

1. ¿Qué tan eficientes son los empleados que brindan sus servicios en estas organizaciones?
2. ¿Qué tanta responsabilidad tiene cada uno de ellos?
3. ¿Se cuenta con un manual de procesos dentro de la organización?
4. ¿Qué deficiencia hay en los procesos de calidad dentro de la biblioteca-librería?

Folleto proporcionado por la biblioteca central.



5. ¿Qué beneficios se obtienen con la detección y solución de los problemas que actualmente se presentan?
6. ¿Qué ventajas tendrían los usuarios al contar con los textos demandados?

### JUSTIFICACIÓN

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican. Primero se pretende efectuar una aportación acerca del proceso que atraviesan actualmente la biblioteca y la librería de esta institución. Se ha detectado tanto en alumnos como público en general, la inconformidad que se produce al momento de buscar algún texto para consulta o uso propio y no se obtiene con éxito. Esta afirmación se derivó de las encuestas aplicadas.

La existencia de material de consulta con que se cuenta en la biblioteca es insuficiente y requiere de actualización para los usuarios al momento de realizar una consulta, con la imperante necesidad de contar con este servicio en una cercana ubicación que reduce el desperdicio de los tiempos de transportación hacia otro centro de consulta.

Una de las principales desventajas que se perciben en la librería, es la ignorancia que existe entre la población universitaria de su existencia y de los servicios que en ella ofrecen. Como público en general, se pasa por la frustrante situación en el momento en que se acude en la búsqueda de un título y no se cuenta con existencia para su venta.

Analizando los procesos en cuestión de calidad, colaboraremos con la detección de las fallas más notorias e importantes que producen esta gran deficiencia en la prestación de servicios con calidad en la atención al cliente.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los procedimientos actuales que se llevan en las bibliotecas-librería se han encontrado deficiencias que entorpecen el servicio al cliente; la biblioteca carece de ejemplares actualizados e insuficientes para consulta, que cubran la demanda; esto se debe a la falta de atención administrativa (elaboración propia).

Por otra parte, la librería universitaria no cuenta con los textos demandados por los usuarios debido a la falta de comunicación entre docentes y personal administrativo; y promoción de la librería universitaria (elaboración propia basada en encuestas aplicadas).

### HIPÓTESIS

- H<sub>1</sub>: El servicio al cliente se refleja en la excelente calidad que tienen las instituciones para satisfacer las necesidades de los mismos.
- H<sub>2</sub>: Una buena administración dentro de la biblioteca genera una cantidad suficiente de textos para consulta de los usuarios.
- H<sub>3</sub>: Para el abastecimiento lo suficientemente grande existe una buena comunicación dentro de ambas dependencias.

### UNIVERSO

El universo de la investigación se tomará con base en los usuarios de las bibliotecas y librería siendo éstos los alumnos de la UACJ.

INSTITUTO	BIBLIOTECA
(ICSA) Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Biblioteca Central (BIC)
(IIT) Instituto de Ingeniería y Tecnología	Biblioteca Otto Campbell (BOC)
(IADA) Instituto de Arquitectura Diseño y Arte	Biblioteca Otto Campbell (BOC)
(ICB) Instituto de Ciencias Biomédicas	Biblioteca de Ciencias Biomédicas (BIO)

### POBLACIÓN

La población se limitará solamente a usuarios activos de dichos institutos, en este caso son los estudiantes que pertenecen a la UACJ, ya que ellos son los más apropiados para este proyecto pues cuentan con las características necesarias para la realización de la investigación, éstas son:

- Uso frecuente de las instalaciones de las bibliotecas de la UACJ
- Conocimiento y uso de los servicios de las bibliotecas UACJ
- Búsqueda y préstamo de libros.

### MUESTRA

La muestra se tomará de la población ya definida, extraeremos un pequeño grupo de ella para que por medio de éste podamos dar un valor generalizado.

El nivel de confianza de la investigación es del 95% con un error de 5%.

La muestra la definiremos por medio del método estratificado que se muestra a continuación.



INSTITUTO	POBLACIÓN	MUESTRA
ICSA	7100	138
IADA	2800	54
IIT	4200	82
ICB	5300	103
	N=19 400	n= 377

## GRÁFICAS

La calidad en el servicio provisto por la biblioteca en general es buena, se deben revisar los procesos de gestión de la calidad aplicados en la biblioteca, determinar si se les da el seguimiento indicado para determinar cuáles son las fallas en las que se está incurriendo para que su nivel de calidad no sea el adecuado.

Los recursos en premisas en la biblioteca se usan de forma diversa ya que las necesidades en las investigaciones o material requerido para las clases es lo que produce la diversificación en las frecuencias de uso. La actualización de material de consulta puede ayudar a disminuir el aumento en el tiempo de frecuencia de uso de los recursos en premisas.

La gráfica indica que la biblioteca cuenta con sesiones de instrucciones y orientación adecuadas. Los usuarios reciben información oportuna antes de hacer uso de los recursos ofrecidos. La Biblioteca imparte un curso de inducción (CAI) cada inicio de semestre. Se debe determinar si existe algún sistema de retroalimentación posterior que se le proporcione al usuario que recibió el curso.

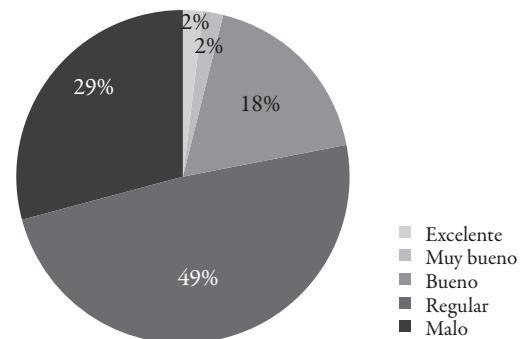
La gráfica nos muestra que la librería en gran parte no cuenta con los ejemplares para cubrir la demanda de los alumnos y usuarios externos, ya que no hay un proceso de seguimiento entre docentes y encargados de la librería para conseguir en conjunto un abastecimiento suficiente y poder cubrir de esta forma la demanda.

## PROPUESTAS

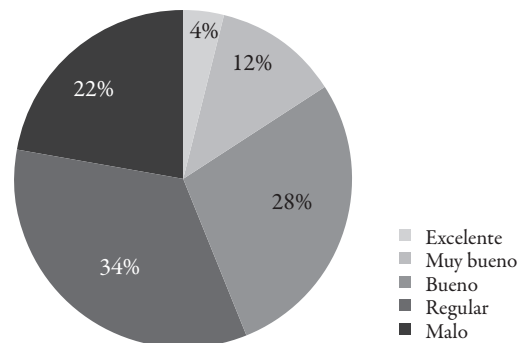
Después de analizar los resultados de la investigación, apreciamos las necesidades básicas del cliente en ambos departamentos, y nos damos a la tarea de dar las propuestas pertinentes a estas diferentes necesidades.

1. Capacitación para las personas que están en primera instancia con los clientes, ya que muchas de las veces las experiencias negativas de los clientes se llevan por el mal manejo de quienes están en el área de servicio.

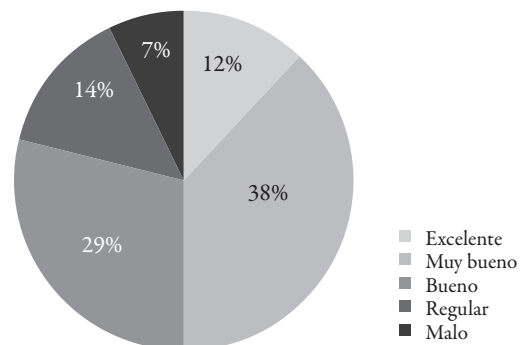
**Gráfica 1.** ¿Cómo calificarías la calidad general del servicio provisto por la biblioteca?



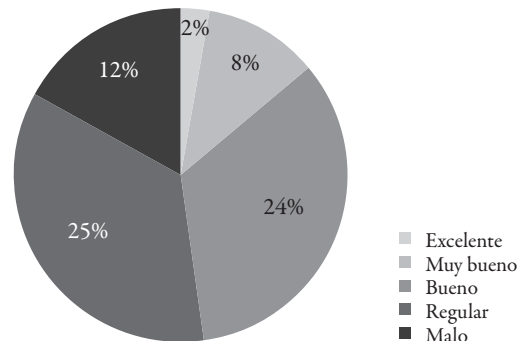
**Gráfica 2.** Sesiones de instrucción y orientación a bibliotecas



**Gráfica 3.** ¿Qué tan a menudo usa los recursos en premisas de la biblioteca?



**Gráfica 4.** La librería Universitaria cuenta con los ejemplares necesarios para cubrir sus demanda



Este curso es dedicado a la explicación basada en ejemplos para el correcto entendimiento entre las necesidades de los clientes y los propósitos de la empresa, teniendo como principal eje la capacidad flexible de las corporaciones y las causas del éxito en el servicio que ofrece cada empresa frente a sus clientes.

Calidad de Atención y Servicio al cliente

Duración: 6 horas

Método: Online

Costo: \$1281 IVA inc.



INSTITUCIÓN	COSTO	NÚMERO DE PERSONAS	TOTAL
Biblioteca Central	\$1281	5	\$6,405
Biblioteca Otto Campbell	\$1281	3	\$3,843
Biblioteca de Ciencias Biomédicas	\$1281	4	\$5,124
Librería Universitaria	\$1281	4	\$5,124
Costo Total			\$20,496

### TEMAS QUE DOMINARÁN DESPUÉS DEL CURSO:

- Evolución empresa-servicio-cliente.
- El cliente como centro de decisión.
- El servicio de atención al cliente.
- Atención al cliente: expectativas del cliente.
- La empresa y el servicio orientado al cliente.

Podrán mejorar los tiempos de atención, y que proyecten confianza en los clientes, asimismo, la satisfacción del cliente al acudir a esta empresa:

- **Fiabilidad:** el personal cumpla las promesas.
- **Sensibilidad:** se preocupe por la persona del cliente.
- **Competencia:** el personal debe tener los conocimientos y la experiencia que se necesitan para prestar el servicio tal y como lo espera el cliente.
- **Acceso:** el personal es comunicativo y resulta fácil ponerse en contacto con quien se quiere hablar.
- **Cortesía:** que se muestre respeto y consideración hacia el cliente.
- **Comunicación:** el personal informe y oriente a los clientes con lenguaje claro y educado y que escuche con atención cuando le preguntan.
- **Credibilidad:** el cliente piense que puede confiar en el personal y que procura atenderle.
- **Seguridad:** el cliente se sienta física y psicológicamente seguro.
- **Comprensión:** se esfuerce por comprender las necesidades (elaboración propia) y preocupaciones del cliente. Conozca a cada cliente y le atienda de manera individual.
- **Imagen:** el aspecto del personal, las instalaciones, los libros (productos) sean adecuados y se mantengan en perfectas condiciones.

Con este curso incrementarán 36 puntos porcentuales respecto al servicio al que se da en ambas áreas; en las gráficas podemos observar que el servicio está más posicionado en *regular* y *malo*, con este curso podremos impulsarlo y llevarlo a parámetros de *muy bueno* a *excelente*.

2. Promocionar más a la Librería Universitaria en los diferentes medios masivos de comunicación, así como en los medios internos de la UACJ, y establecer un vínculo que permita mantener un alto nivel de satisfacción por las diferentes partes como lo son alumnos, maestros y trabajadores de esta librería. Los medios internos a utilizar pueden ser la página de la UACJ, radio ICSA, carteles, volantes.

3.- Incrementar la plantilla de trabajo en el área del piso de ventas dentro de la Librería Universitaria, ya que el personal es insuficiente para atender a los clientes.

4. Contar con un programa para medir y evaluar la calidad de los recursos bibliográficos que se ofrecen a los usuarios donde se contemplen los siguientes factores:

- **La calidad del estado físico de los ejemplares.** Es indispensable poner a la disposición de los usuarios libros que se encuentren en estado óptimo de consulta.
- **Año de impresión.** Los requerimientos actuales en cuanto a libros por parte de los diferentes programas de estudio, demandan cada día libros más recientes que complementen y refuercen los conocimientos de los alumnos.

Para los anteriores puntos la biblioteca ya cuenta con un programa de restauración de libros, sin embargo es nece-



sario redefinir las funciones del personal encargado a fin de mejorar su formación para obtener un desempeño eficiente y eficaz con lo que se busque poner a disposición del usuario el libro en un tiempo mucho menor.

- *Volumen de tomos en actualización.* Aun cuando la biblioteca incorpora a su acervo general continuamente tomos recientes, se debe tener en cuenta que los volúmenes no siempre cubren la demanda de los alumnos.

Prioridad: Alta.

Responsabilidad: Jefatura de gestión de colecciones–Organización bibliográfica  
Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Reportes de libros defectuosos y tiempo en reparación.
  - Concientización al personal encargado de la importancia de realizar el trabajo eficientemente.
  - Listado de libros mayormente demandados.
  - Número de profesores con perfiles temáticos actualizados.
  - Número de obras adquiridas de ejemplares recomendados por el profesorado.
5. Fomentar la participación, información y seguimiento de los objetivos estratégicos para proveer los libros demandados por los usuarios de la biblioteca entre el personal y la librería mediante la comunicación interna.

Prioridad: Alta.

Responsabilidad: Bibliotecas-Librería  
Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Documento publicado internamente sobre las actividades realizadas.

- Actualización y ejecución del Plan de Comunicación Interna.
- Listado de libros mayormente demandados en las bibliotecas que puedan fácilmente adquirir en la librería.

6. Establecer un proceso de comunicación adecuado entre maestros-librería que permita contar con los textos adecuados y requeridos por los maestros de los diversos institutos al mismo tiempo que permita que el visitante obtenga la satisfacción deseada.

7. Programa de seguimiento posterior al CAI.  
Implementar un programa de seguimiento para evaluar el correcto uso y aprovechamiento de los recursos por parte de los usuarios a través de:

- Poner en marcha un plan para promover un mayor conocimiento de las necesidades de los usuarios.
- Especializar el servicio de información y referencia.
- Desarrollar un centro de atención a usuarios para mejorar los procesos y reducir los tiempos de respuesta para la atención de las consultas y peticiones de los usuarios.

Indicadores cualitativos y cuantitativos:

- Identificación de las necesidades de información que dificultan el correcto uso de recursos proporcionados por la biblioteca.
- Número de servicios incorporados al Centro de Atención a Usuarios.
- Número de solicitudes atendidas por el Centro de Atención a usuarios.

Basados en los datos obtenidos de la investigación, refleja que las hipótesis presentadas se comprueban y hemos dado algunas propuestas para ambas dependencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alban, Héctor Fabián, (2003) [en línea], Gestión de la calidad en los servicios.
- Anaya Ojeda, F. El cliente... ¡no siempre es primero! Pyme.
- Anaya Ojeda, Federico. El cliente... ¡no siempre es primero!
- Dürsteler, Juan. Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) [en línea].
- Camisón, Cesar (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson educación. España Pp. 279, 698.
- Domínguez-Collins, Humberto (2006). *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Universidad Sergio Arboleda.
- Escalante, Edgardo (2006). *Análisis y mejoramiento de la calidad*. México, Limusa. Pp. 3-35.
- Norma ISO 11620. Disponible en Izquierdo Alonso, Mónica; Ruiz Abellán, Joaquín, *Un modelo de gestión de calidad total para las bibliotecas públicas*. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2342175>.
- Joseph A. Michelli (2007), *La experiencia Starbucks*. Editorial Norma, Ed. 1 La revista digital de InfoVis.net; publicado el 2005-04-11. <http://www.infovis.net/printMag.php?num=164&lang=1>
- Livingston, Bob (2009). *Pasión por la excelencia en el servicio. Cómo ganar clientes de por vida*. Ed. Mac Graw Hill. ed 1.
- Luzón, Moreno, María (2001). *Gestión de la calidad y diseño en las organiza-*



- ciones*. Pearson Educación, Madrid. Pp. 34-55.
- Mendoza Martínez, R. (2008). "Empresa enfocada al cliente". En *Pyme. Gestión de la calidad: conceptos básicos, modelos interpretativos y aplicación a la empresa*. España. Pp. 6-10.
- Rodríguez, Gloria María & Giraldo, Claudia. (2003). Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir. Medellín. Disponible en línea en: [http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/163s-Rodriguez\\_Giraldo.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/163s-Rodriguez_Giraldo.pdf)
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Dirección General Información y Acreditación. X Aniversario de la Biblioteca Central 1995-2005. Folleto proporcionado por la biblioteca central.
- Zeithaml, Valarie A. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.



# DIAGNÓSTICO DE LOS POSGRADOS

de calidad y propuesta de la Maestría en Sistemas de Calidad  
en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

*Agustín Vilchis Vidal*

## RESUMEN

El objetivo general en esta investigación es analizar la estructura del conocimiento y el diseño del plan curricular de las maestrías en calidad en México en 2010, así como proponer una oferta de modelo educativo capaz de integrar cruces de caminos de los diversos campos del conocimiento. Por tal razón, los objetivos específicos son: indagar la estructura de las enseñanzas-aprendizajes e identificar tendencias disciplinarias predominantes; para poder concluir los enfoques y visiones de las Universidades que ofrecen la Maestría en Sistemas de Calidad o programas afines. Derivado de esta aproximación se pudo observar el desequilibrio de las áreas disciplinares en el diseño de sus programas, destacando la Universidad Autónoma de Guadalajara y

la UNAM por su armonía en la integración de su oferta.

Por otro lado, estamos ciertos que la construcción de la calidad, es compleja y dinámica, por ello es recomendable incorporar otras visiones y tópicos, desde la sociología y antropología, hasta la economía y el estudio del conocimiento.

Finalmente, se propone un plan curricular capaz de lograr una convergencia disciplinaria y trascender como una oferta educativa atractiva a la sociedad, alineado con los postulados de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y con la responsabilidad conjunta de los institutos de Ciencias Sociales y Administración y el de Ingeniería y Tecnología.

*Palabras clave:* Posgrado, sistemas de calidad, equilibrio disciplinario.





## INTRODUCCIÓN

El contexto sociopolítico y geopolítico de nuestro país, la inserción a organismos internacionales (Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico-OCDE, la Organización Mundial de Comercio-OMC) y la firma de tratados comerciales con diversas naciones; buscan elevar el crecimiento económico y propiciar estabilidad financiera. La gran variedad de retos y oportunidades del intercambio internacional, en sectores como: agricultura, minería, pesca, inversión, medio ambiente, ciencia y tecnología, administración pública y política de competencia, así como empleo y fuerza de trabajo, entre otros, obligan a México a generar recursos humanos altamente capacitados con el propósito de participar de manera activa en la resolución de los problemas relativos a la calidad de bienes y servicios, lenguaje común entre las sociedades del mundo.

La creciente competencia internacional por los mercados ha propiciado que la planta productiva del país busque mecanismos e instrumentos técnico-administrativos para mejorar la calidad de bienes y servicios que impulsen la competitividad y sustentabilidad. Como resultado de la reciente crisis financiera, las economías emergentes —tal es el caso de México— buscan consolidar su crecimiento económico a través de las exportaciones y sólo lo pueden hacer si los productos son de clase mundial, es decir, si pueden competir y salir adelante con diferentes países.<sup>1</sup>

1 La SHCP (2011), mediante boletines de prensa indicó que el crecimiento del PIB en 2010 fue del 5.5% y que el país recuperó su posición al ser el segundo importador de Estados Unidos de Norteamérica, después de China.

Sin embargo, esa feroz competencia ha propiciado implicaciones económicas, culturales, sociales y organizacionales; hay intercambio comercial, pero también hay intercambio cultural, modelos de consumo, estereotipos de la moda y la belleza, etcétera. En el ámbito empresarial se manifestó la homologación de sistemas organizacionales, es decir el isomorfismo institucional,<sup>2</sup> de éxitos probados en otras latitudes, quizá los más frecuentes fueron los modelos de calidad aplicados en países industrializados como Estados Unidos, Japón y Alemania.

En México se creó el Premio Nacional de Calidad<sup>3</sup> en 1990, con el Modelo de Dirección por Calidad, con el propósito de impulsar la introducción de la calidad en los sectores público y privado como eje rector de la gestión organizacional.

En esta lógica, las instituciones incorporaron ese tipo de prácticas administrativas y culturales para responder de manera estratégica a los retos planteados, mediante el fortalecimiento de áreas industriales diversas como: alimentos, construcción, metalmecánica, eléctrica, electrónica, farmacéutica, del vestido y amplia variedad en los servicios.

Ante esa necesidad de proveer recursos humanos especializados en calidad y productividad, las universidades ofre-

2 Término acuñado por Powell y DiMaggio (1999), cuyos trabajos en organizaciones no lucrativas, los llevaron a afirmar que el “isomorfismo institucional” es ahora la razón dominante, por lo que dichas organizaciones toman la forma que tienen, emulando las estructuras y los modelos probados.

3 Oficina del Premio Nacional de Calidad (2010), “Participación 1990-2010, del Premio Nacional de Calidad”, México

cieron diferentes programas, principalmente enfocados en la generación de habilidades técnicas y de coordinación, sin preocuparse por otras áreas de desarrollo. Una conceptualización más amplia de calidad en las organizaciones abarca diferentes disciplinas del conocimiento, como son estudios organizacionales, economía, finanzas, administración, estadística, recursos humanos, psicología, antropología, sociología e ingeniería, entre otras más.<sup>4</sup>

Como resultado de la diversidad disciplinaria, cada institución de educación superior diseña su plan curricular acorde a los intereses e interpretaciones de la gestión organizacional cotidiana. Ante esto, la presente investigación tuvo como objetivo mostrar las caracterizaciones de los planes curriculares, establecer los enfoques y tendencias de la calidad, así como proponer un posgrado innovador y atractivo para la región fronteriza del noreste de la república mexicana, específicamente en Ciudad Juárez por su vocación productiva de la manufactura, para fomentar, mantener y propiciar el crecimiento de las fuentes de empleo y el dinamismo económico de la región.

Para lograrlo, se integró por los siguientes puntos: resumen; introducción; marco teórico, basado en conceptos relevantes como calidad y conocimiento; metodología, procedimiento para recabar y analizar la información de este trabajo; resultados, hallazgos e interpretaciones de esta indagatoria; propuestas y conclusiones.

4 David Garvin (1988 y 1996), plantea que hay cinco aproximaciones de la calidad: la trascendente de la filosofía, basada en el producto, en el usuario, en la fabricación y en el valor; por eso la mayoría de las definiciones de calidad tienen su origen en las líneas descritas.



## MARCO TEÓRICO

La hegemonía de un modelo económico en el mundo<sup>5</sup> ha propiciado que se le dé prioridad a la gestión de actividades empresariales que puedan convertirse en ventajas competitivas sustentables con beneficio económico en un mundo altamente volátil. La llamada “sociedad del conocimiento”, término acuñado por Drucker (2002), establece que el conocimiento desempeña un papel esencial, la nueva economía del conocimiento es un recurso que hace que la sociedad sea única en su clase. Alvin Toffler (1990), opina que el conocimiento dejó de ser un elemento más del poder del dinero y del poder de la fuerza muscular, para convertirse en su esencia; por su parte Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que en todo el mundo se hace más férrea la lucha por controlar el conocimiento y los medios de comunicación.

Enríquez (2003) apunta “El conocimiento de los habitantes de un país es equivalente al de la energía para la industria, y en la medida que este conocimiento se genere, las naciones serán o no exitosas en el siglo XXI”. Coronado (2005) compara las condiciones socioeconómicas de Corea y México: en 1975 el coreano promedio ganaba una quinta parte de lo que percibía el mexicano promedio. En el año 2003, ese mismo coreano gana

5 Un capitalismo incontrolado tiene muchas posibilidades de convertirse en el origen de diferentes tipos de desastre: desigualdades, paro, enfermedades suscitadas por el trabajo o por los defectuosos productos de consumo, etc. En efecto, un capitalismo sustraído al control, libre de constricciones, no conoce más criterios que el interés particular de los más fuertes y nada le obliga a tomar en cuenta el interés general (Boltanski y Chiapello, 2002: 630)

tres veces más que el mexicano, muchas variables explican esto, podemos señalar que mientras el gobierno de nuestro país destina el 0.4% del producto interno bruto a la ciencia, los funcionarios de Corea destinan el 2% a ese rubro, es decir cinco veces más. Y para finalizar esta comparación, en Estados Unidos de América, la empresa Samsung, coreana, es la cuarta productora de patentes, mientras en México, entre las 15 principales productoras de patentes, no hay una sola nacional, todas son extranjeras.

El mismo autor demuestra que el conocimiento genera riqueza y como ejemplo menciona a la Universidad de Harvard, que en el año 2001 generó casi 18 mil millones de dólares por contratos de investigación; Yale, por el mismo concepto, casi 11 mil millones; Texas, más de 9 mil millones. En ese mismo año, todas las universidades públicas de educación superior de México, juntas, no generaron ni 500 millones de dólares. De ahí la imperiosa necesidad de innovar en muchas actividades humanas, tales como la economía, política, sociología, ciencia y tecnología.

Una de las estrategias clave es propiciar las condiciones favorables para generar conocimiento, fomentar la innovación y mejorar la distribución de la riqueza. Este trabajo aborda, desde la perspectiva teórica de los estudios organizacionales, la génesis del conocimiento y su aplicación en un programa de posgrado en el nivel de maestría, con la finalidad de construir un mapa curricular que trate los diferentes enfoques y técnicas disciplinarias. En otras palabras, la demarcación de los estudios de la organización se amplían para incorporar ideas procedentes de todas las disciplinas que parezcan ser útiles en el momento (Pfeffer, 2000).

Polanyi (1989) presenta una idea innovadora del conocimiento humano

la cual busca combinar el pensamiento y la existencia, con base en el universo. Indica que conocemos más de lo que podemos decir y plantea la existencia de dos tipos de conocimiento: uno más intelectual y otro práctico. Estos dos aspectos del conocimiento tienen una estructura similar y ninguno está presente sin el otro, siempre se hablará de “conocimiento” para cubrir ambos. Asimismo, podemos interpretar el uso de herramientas, corazonadas e indicadores como instancias del arte de conocer e incluso añadir el uso denotativo del lenguaje, como un tipo de indicador verbal.

En otras palabras, los seres humanos aprehendemos la realidad cotidiana de manera práctica y sólo en algunas ocasiones nos ponemos a reflexionar sobre el manejo de los conceptos y la interrelación con diferentes disciplinas. La definición del autor de la dimensión tácita del conocimiento y el aspecto ontológico del mismo, plantea una estructura del proceso del conocimiento. Dado que el conocimiento tácito establece una relación significativa entre dos términos, podemos identificarlos a través del entendimiento de la entidad comprensiva que los dos términos constituyen en conjunto. En esa misma lógica, Nonaka y Takeuchi (1999), en su obra *La organización creadora de conocimiento*, coinciden con el autor al hacer una diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito, ya que este último se expresa en documentos y la tendencia es formalizar el tácito para hacerlo explícito.

Continuando con Polanyi, el término próximo representa los particulares de esta entidad y podemos decir, de acuerdo con esto, que comprendemos la entidad descansando en nuestra consciencia de sus particulares al atender a su significado conjunto. Este mismo análisis puede aplicarse al fenómeno de la percepción visual, ya que la forma en



que vemos un objeto está determinada por la consciencia al realizar ciertos esfuerzos dentro del cuerpo, los cuales no podemos ver en sí mismos, sólo nos damos cuenta de ellos en términos del objeto que estamos atendiendo.

Si realizamos una analogía con la adquisición del conocimiento de calidad, podemos argumentar que la construcción del término y su definición es ambigua. Para Douglas (2005), la Calidad Total es la metodología de administración aplicada a la actividad empresarial para lograr, asegurar, mantener y mejorar los atributos requeridos de los productos y/o servicios, para satisfacer las expectativas del usuario y mejorar la productividad de las empresas.

Una vez sintetizada la metodología, su relación teórica con la calidad conduce a los usuarios del paradigma al manejo de cierta terminología y el consenso del grupo de la veracidad de los conceptos. Aunque también hay que hacer mención del contacto directo de las personas con la calidad, la parte más empírica y de uso común “hacer bien las cosas”, esto es la coexistencia del conocimiento entre lo práctico y lo intelectual y la conjunción para consolidar los conceptos de calidad.

En este sentido, trasladando los planteamientos del autor húngaro (Polanyi) a los conceptos de calidad, particularmente la riqueza de la dimensión tácita del conocimiento, así como la potencialidad de poder indagar en los mecanismos que conforman la satisfacción de los involucrados en todo proceso de construcción social de las relaciones comerciales.

Para obtener este fin, se procede a relacionar la cadena cliente-proveedor en la generación y recepción de bienes y servicios. La fábrica es una entidad transformadora de materias primas en productos, de requerimientos en servicios. Cada operación requiere de insumos que a su vez transforman y suministran a la

siguiente etapa. La secuencia ocurre tanto en la empresa de manufactura como en la de servicio, desde el proyecto hasta la comercialización cuyo punto final es el consumidor. Finalmente se obtiene la mejora continua y la productividad en la empresa. Como puede observarse, en todo este proceso es interesante conceptualizar el conocimiento tácito y su aplicación en la búsqueda de mejoras entre los actores sociales.

Polanyi (1989) considera que el interés científico —o valor científico— de una contribución está formado por tres factores: su exactitud, su importancia sistemática y el interés intrínseco del objeto de estudio. La proporción en la que estos factores entran en el valor científico varía sobre los dominios de la ciencia: la deficiencia en uno puede balancearse por la excelencia del otro. Al diseñar un plan curricular, en este caso de la Maestría en Sistemas de Calidad, es recomendable conformar un cuerpo de conocimientos tal que integre los tres factores considerados por el autor.

De igual manera, el factor tiempo es significativo, ya que las aportaciones elaboradas se insertan en un contexto muy específico y que sólo trascienden si la comunidad les ofrece el rango de clásicos, según Jeffrey (1990). Al respecto, las aportaciones de la calidad han transitado por un periodo acelerado de evolución, acorde a los requerimientos de mundialización del comercio. En tanto, el esquema previo de producción concebía al control de calidad como un conjunto de acciones de carácter estático. Hoy en día las acciones de comercialización presentan tendencias sistémicas, donde el concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en un paradigma de gestión y en algunos casos como una forma de vida.

Por tal razón, la creación de un nuevo posgrado de Sistemas de Calidad se justifica debido a los requerimientos

actuales de capacitación de recursos humanos especializados, considerando la aplicación de nuevas técnicas en las operaciones vinculadas con los procesos de producción y su impacto en los sectores industrial de bienes y servicios, incluyendo el aspecto sustentable. Asimismo, el fomento de una nueva cultura capaz de hacer más armónicas las relaciones laborales y propiciar una mejor distribución del ingreso, así como disminuir la monotonía e incentivar la creatividad y el crecimiento personal. Todo ello acorde a la misión de la UACJ, que entre otras cosas busca formar de manera integral ciudadanos y profesionales competitivos, críticos y comprometidos con la sociedad, a través de programas académicos de calidad.<sup>6</sup>

## METODOLOGÍA

La estrategia metodológica consistió en hacer una investigación documental de gabinete, para lo cual se consultaron diversas fuentes escritas y electrónicas de las diferentes instituciones educativas a nivel nacional que ofrecen el posgrado en calidad o similar. Esta investigación es de corte descriptivo de los planes, programas y enfoques de los posgrados consultados, para lo cual se utilizaron las siguientes variables:

- **Variable dependiente “estructura curricular de las maestrías en sistemas de calidad o afines”.**
- **Variables independientes de cada una de las áreas disciplinares.**
  - 1.- Cuantitativas ©
  - 2.- Calidad (Q)
  - 3.- Recursos Humanos (RH)
  - 4.- Metodológicas (M)
  - 5.- Económico-Administrativo

<sup>6</sup> Tomado del Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012, en el punto tres de Referentes Estratégicos.



(EA)

6.- Logística (L)

7.- Ecológica €

*Hipótesis central:* Existe un desequilibrio de las áreas disciplinares en la estructura curricular de las maestrías en calidad o afines en la República Mexicana.

Para comprobar la hipótesis se diseñó una investigación descriptiva (porque ubicamos la relación existente entre las áreas disciplinares y la estructura curricular). La técnica de recolección de la información fue el análisis de documentos, los planes curriculares de diferentes instituciones públicas y privadas que ofrecen el posgrado objeto de investigación.

El análisis y procesamiento de la información se hizo con base en la operacionalización de las variables, es decir, las áreas disciplinares y su participación en el posgrado; para ello se definieron sus dimensiones y se agruparon las asignaturas comprendidas en cada bloque. Posteriormente, se presentaron los datos, para con todo ello elaborar una propuesta de plan curricular propia (Cuadro 1).

## RESULTADOS

Como resultado de este comparativo, se observa el predominio del área disciplinaria económico-administrativa con un 27.1 8%, seguida de asignaturas relacionadas con el área disciplinaria propia de la calidad, tales como las auditorías, normalización, metrología, herramientas de diagnóstico de calidad, entre otras, con un 24.7%; posteriormente, las enseñanzas-aprendizaje relacionadas con el bloque de cuantitativo, sobre todo aplicado al control de los procesos productivos, con un 21.36%.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Algunas de las asignaturas del bloque de cuantitativos se pueden incorporar al área disciplinaria de calidad,

**Cuadro 1.** Operacionalización de las variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	VARIABLE DEPENDIENTE
1. Área disciplinaria Cuantitativa	temática matemática	ESTRUCTURA DEL PLAN CURRICULAR DE LA MAESTRÍA EN SISTEMAS DE CALIDAD
2. Área disciplinaria Calidad	temática afín	
3. Área disciplinaria Recursos Humanos	temática afín	
4. Área disciplinaria Metodología	temática afín	
5. Área disciplinaria Económico-Admvo	temática afín	
6. Área disciplinaria Logística	temática afín	
7. Área disciplinaria Ecológica	temática afín	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

El manejo del recurso humano apenas alcanzó un 10.82%, con ello nos damos cuenta de la tendencia por este enfoque, pese a que en toda la información publicitaria, sobre todo en escuelas particulares, se encuentran frases que resaltan la importancia del factor humano en la generación de los sistemas de calidad. Más aún, si analizamos a profundidad encontraremos que muy poco del mencionado porcentaje se distribuye a las asignaturas de crecimiento al personal y casi la mayoría se relacionan con el control y manejo del recurso humano.

Cabe hacer mención que menos del uno por ciento de la estructura curricular ofertada por las universidades se enfocó en asignaturas tendientes a estudiar el medio ambiente, lo que nos lleva a observar un área de oportunidad, así como señalar la disparidad del discurso en pro de las tecnologías verdes, la responsabilidad de las organizaciones en el impacto ambiental y esa nueva conciencia ambientalistas que no se refleja en los planes de estudio. Al respecto, destaca el Instituto

como sería Control Estadístico del Proceso, Investigación de Operaciones y Fiabilidad. Sin embargo, el criterio de clasificación fue la temática de asignaturas con la visión de administración de la calidad.

Tecnológico de Sonora por incorporar este rubro en su programa de posgrado, tal como se observa en el cuadro 2.

## PROPUESTA

Con base en la figura anterior, el autor de este trabajo tomó en consideración la distribución de los porcentajes en función del campo disciplinario y se respetaron los documentos base de planeación de la UACJ y su estrategia de diversificación de la oferta con programas educativos innovadores y de calidad.

La construcción del plan curricular tiene como fundamento formar maestros comprometidos con los principios de los Sistemas de Calidad, razón por la cual se ofrece una sólida formación en los dos ejes sustantivos de este campo del conocimiento, con actividades académicas encaminadas a utilizar las estrategias metodológicas, las técnicas y herramientas de análisis definidas para implementar mejoras en los ámbitos de la reproducción social de la organización. Si bien es cierto, la naturaleza instrumental del programa de posgrado también busca flexibilidad en el diseño de los recursos humanos, otorgando mayor relevancia al desarrollo del factor humano y con ello lograr la uti-



**Cuadro 2.** Comparativo de programas de Maestría en Calidad

UNIVERSIDAD	CUANT.	CALID	RH	METOD	EC-ADM	LOGIS	ECOL
UNAM	30	30	20	10	10	0	0
UIA	65	6	12	0	17	0	0
UVM	0	10	15	0	75	0	0
ULS	27	37	10	5	21	0	0
UM	6	38	12	6	38	0	0
ITESM	17	35	8	25	15	0	0
UTM	6	6	12	27	54	0	0
IEST	15	25	30	10	20	0	0
ITSON	0	35	0	18	23	18	6
ITESO	44	25	12	13	6	0	0
UAG	25	25	25	5	20	0	0
<b>Promedio</b>	<b>21.36</b>	<b>24.73%</b>	<b>14.18%</b>	<b>10.82%</b>	<b>27.18%</b>	<b>1.64%</b>	<b>0.55%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

lización de conceptos en forma crítica y con beneficio social (cuadro 3).

Con las áreas optativas se busca enfocar los esfuerzos del integrante del programa en cada una de las disciplinas significativas de la calidad, como es el caso de los sistemas productivos. Es decir, las asignaturas dirigidas a mejorar los procesos productivos, así como la parte de la preocupación por el factor humano y la generación de conocimiento y en consecuencia la adquisición de una ventaja competitiva sustentable.

## CONCLUSIONES

Derivado del análisis del plan curricular de diversas instituciones educativas públicas y privadas, se responde al objetivo de esta investigación debido a que se conoció la oferta de los posgrados en materia de calidad. Asimismo, se comprobó la hipótesis del desequilibrio de las áreas disciplinares en el diseño de sus programas (destacan la Universidad Autónoma de Guadalajara y la Universidad Nacional Autónoma de México por su equilibrio en la integración de su oferta).

Por otro lado, estamos ciertos que la construcción de la calidad es compleja y dinámica, por ello es recomendable incorporar otras visiones y tópicos: desde la sociología y la antropología hasta la economía y el estudio del conocimiento. Con ello se lograrán posturas diversas con planteamientos críticos que enriquecen los instrumentos de juicio y demuestran la amplitud de posibilidades para abordar la problemática organizacional en materia de calidad.

Este caso permite cuestionar el proceso de la generación de conocimiento en las universidades públicas y privadas del país, y además, conocer con mayor profundidad los planes curriculares para entender las lógicas regionales mostradas en los atributos de diferenciación de cada uno de los programas ofertados.

La oferta educativa de las instituciones particulares es dominante, dado que la lógica de mercado fomenta la impartición de programas de posgrado que los sectores demandan, en los cuales se hace énfasis en lo cualitativo, más que en lo cuantitativo, como se observa con los programas de la UVM (Universidad del Valle de México), ULSA (Universidad La Salle), ITESM (Instituto Tecnológico

y de Estudios Superiores de Monterrey), a diferencia de la UIA (Universidad Iberoamericana), que se orienta hacia lo cuantitativo predominantemente.

Por su naturaleza sistémica de la calidad y su poli semántica, consideramos pertinente incorporar los dos institutos de la UACJ, Ciencias Sociales y Administración e Ingeniería y Tecnología, por la estructura curricular, se necesitan profesionistas tecnosociales capaces de mejorar la gestión organizacional, pero teniendo en cuenta su responsabilidad social con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Por tal razón, en las materias optativas se ofrecen temáticas orientadas a fomentar y consolidar la visión crítica y la formación integral que la sociedad demanda, en armonía con los documentos normativos de planeación de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. España: Editorial Akal.
- Coronado, M., Oropeza, R., y Rico E. (2005). *TRIZ, la metodología más*



- moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática. México: Editorial Panorama.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE.
- Douglas, K. (2005). "The Politics and Ideology of Self-Organizing Systems". *Global Business Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 56-70.
- Drucker, P (2002). *La Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Enríquez, C. (2003). Lo necesario para salir de la crisis. México. Diario enfoque.
- Garvin, D. (1988). Competir en las 8 dimensiones de la calidad. E.U: *Harvard D. Business Review*. No. 34. pp. 37-48.
- Jeffrey, A. (1990). *La centralidad de los Clásicos*. México: CNCA-Alianza.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford, University Press.
- Pfeffer, J. (2000). *Los nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*. México: Oxford
- Polanyi, M. (1989). *Tacit knowing, Emergence, A society of explorers*. USA: Center for advanced studies, W. University.
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza & Janés.
- <http://www.competitividad.org.mx>, Premio Nacional de Calidad, consultado en febrero de 2011.
- <http://www.shcp.gob.mx>, consultado en febrero de 2011.
- Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012 de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, versión definitiva aprobada por el Cuerpo Directivo el 15 de marzo de 2007.



# LA MOTIVACIÓN Y LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES

en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez

*Jorge Francisco Salas  
María Luisa Limas  
Bárbara Jiménez  
Claudia Jaramillo  
Josefa Melgar Bayardo*

## RESUMEN

Tanto la motivación laboral como la disposición al cambio son temas que han sido abordados en diversos estudios. El presente estudio pretende identificar si existe una relación entre la motivación laboral y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

**Palabras clave:** motivación laboral, disposición al cambio.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento y expansión de las organizaciones, aunado a los nuevos enfoques de la administración moderna, exigen un desarrollo enfocado al cambio constante en relación a la mejora continua de sus productos y procesos, lo que obliga a una congruencia

entre la visión empresarial y los objetivos de los trabajadores dentro del funcionamiento organizacional (García, Gómez, & Londoño, 2009).

El cambio estratégico de la organización tiene un impacto sobre la dirección, la motivación y la productividad. Dichos aspectos son las herramientas para el manejo de la situación frente al cambio y conocer de qué forma este fenómeno afecta a las personas dentro de la empresa (Appelbaum, St-Pierre, & Glavas, 1998).

El aspecto que se analiza en el presente estudio es la motivación como vínculo para lograr la disposición al cambio, es decir, lograr el interés para aprender nuevas habilidades que puedan ayudar a reducir las defensas que bloquean la acción de cambiar de los trabajadores. De esta manera, la disposición al cambio depende de motivar a éstos a ser partícipes del mismo con ideas y opiniones, obligándolos a usar su creatividad, lo que



incrementará su participación y permitirá que el cambio pueda tener un proceso favorable (Lévy-Leboyer, 2001).

Por el contrario, puede que exista una motivación del trabajador para cambiar, pero la organización no aporta las herramientas necesarias para que el proceso del cambio fluya con normalidad. El empleado puede generar su propia motivación, pero sin las condiciones suficientes existe la probabilidad de que no se origine una disposición al cambio (Faria, 2004).

## MARCO TEÓRICO

Desde hace más de 50 años existen estudios sobre cómo alcanzar la disposición al cambio; aunque, en la entrada del nuevo milenio, éste se ha convertido en un fenómeno de vital importancia para las organizaciones (Biasca, 2005).

En la actualidad aspectos tales como la internalización y globalización empresarial, así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de información están provocando una mayor presión competitiva, lo que provoca un proceso de cambio para la mejora continua en todas las empresas (Ruiz, Ruiz, Martínez, & Peláez, 2000).

Por desgracia, seguir el proceso de cambio no es fácil. El cambio es un fenómeno natural que empieza con los individuos y se transmite a la familia, a la organización y a la comunidad. Si se logra la disposición al cambio, la empresa estará dando un paso importante hacia el éxito. De lo contrario, se manifiesta la resistencia al cambio y, con ello, se origina una enfermedad de desequilibrio con el poder de perjudicar de gravedad a la organización hasta llevarla al fracaso (Ortega, 2011).

La resistencia al cambio se expresa a través de las personas con la inercia de

sus hábitos, el temor a perder seguridad y a lo desconocido y la falta de interés, por lo que afecta la producción, economía y entorno de la empresa (Biasca, 2005). La resistencia al cambio es un síntoma que se genera con éste y una medicina ante dicha situación es conocer a las personas. Saber lo que las mueve, lo que las motiva, es la llave para lograr que la resistencia se convierta en un factor de éxito denominado disposición. (Ortega, 2011).

La motivación tiene que ver con las fuerzas que guían y mantienen la conducta humana, término que se podría definir como “el impulso que inicia, mantiene y guía el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”. Sin esta energía no habría motivo por hacer las cosas (Ortega, 2011).

La motivación es uno de los aspectos importantes para lograr la disposición individual para el cambio. De este aspecto se deriva el grado de satisfacción del empleado con el estado de las cosas y su percepción de riesgo personal por cambiarlo. Es decir, cuando los empleados están descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal en el cambio, probablemente su disposición para afrontarla sea alta. Por el contrario, cuando los empleados están satisfechos con el estado de las cosas y detectan un alto riesgo personal en el cambio, su disposición para el mismo será probablemente baja (Fernández, 2010).

La relación que existe entre la motivación y la disposición al cambio es un juego que la empresa tiene que aprender a manejar; de lograrlo, los empleados comienzan a aceptar conocimientos y conceptos nuevos, habilidades y aptitudes nuevas, así como nuevas actitudes y valores (Faria, 2004). Tal y como el efecto dominó, un solo empleado puede ser detonador para que un equipo de trabajo se contagie de la disposición, de la misma manera en que un equipo puede contagiar

a un departamento y un departamento a toda una organización (Ortega, 2011).

La motivación puede surgir del propio empleado; según sus objetivos personales y profesionales, él mismo puede generar el interés hacia un cambio. Pero no todos tienen esta cualidad, porque habrá trabajadores que necesiten ayuda para ser motivados a cambiar. Gracias a la teoría “x” y “y” de Douglas McGregor, se puede percibir el comportamiento humano como objeto de análisis para identificar qué empleados son los que pueden crear un propio interés y cuáles son los que necesitan fuentes de la empresa para motivarlos a crear el interés (Fernández, 2010).

En términos generales, el cambio es un fenómeno cuya importancia recae en el entorno en que las organizaciones están envueltas y que las obliga a irse adaptando al medio conforme éste evolucione. Mientras que la motivación es un factor determinante para lograr el proceso de cambio mediante la disposición de los trabajadores (Fred, 2003).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la relación entre la motivación y la disposición al cambio en la industria maquiladora toma relevancia, ya que es posible que la motivación se relacione directamente con la disposición de los trabajadores de los mandos medios hacia los cambios, o que exista motivación pero la empresa no proporcione las herramientas (capacitación precisa del puesto o infraestructura técnica necesaria) para que la disposición al cambio se conceda, o que no exista motivación por parte de los empleados de los mandos medios hacia los cambios, ni interés por parte de la organización para incentivar el cambio. De no resultar una relación directa entre





la motivación y la disposición al cambio en la industria maquiladora, el resultado será un foco de atención para empezar a trabajar en ello, ya que, como se plantea en la literatura, no tener la disposición al cambio puede llegar a desequilibrar y llevar a la empresa al fracaso.

### JUSTIFICACIÓN

El estudio se realizó en la industria maquiladora por la importancia que este sector tiene como propulsor del desarrollo de Ciudad Juárez. Asimismo, la competencia en el sector obliga a las organizaciones a mantener una actualización constante. En consecuencia, los trabajadores involucrados en su proceso productivo tienen que estar mayormente preparados para ser más competitivos dentro de la empresa, gracias a los cambios del entorno a través de mejoras intelectuales, competitivas y tecnológicas. Sin dejar de lado la motivación que se pueda tener dentro de un ambiente de incertidumbre, que pudiera obstaculizar el interés por seguir el proceso de cambio.

Estas razones son las que evidencian la necesidad de identificar si existe una relación entre la motivación y la disposición al cambio en la organización; de igual forma, con base en la literatura y en la evaluación de los resultados, se puede establecer si los empleados de los mandos medios poseen una disposición al cambio y si ésta es originada por una motivación (ya sea propia o influenciada por la empresa).

### OBJETIVO GENERAL

Identificar si existe una relación entre la motivación y la disposición al cambio en los trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

### HIPÓTESIS

Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la disposición al cambio en los trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

### METODOLOGÍA

Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo y de corte transversal. La muestra está determinada por 60 trabajadores de los mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, los cuales fueron utilizados como prueba piloto con la intención de realizar un estudio con una muestra más amplia en el futuro. La recolección de datos se obtuvo de estudiantes del Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), que laboran como mandos medios en la industria maquiladora.

Considerando el número reducido de cuestionarios, se utilizó la función *Bootstrap* del programa *SmartPLS* (Partial Least Square), a través de la cual los datos pueden correrse como si la muestra fuera de 150 estudiantes.

Para la obtención de la información, se adaptó un cuestionario de satisfacción laboral S21/26 diseñado por Meliá (1998). El test psicológico “¿Te adaptas al cambio?”, de Muñoz (2011), fue utilizado para medir la variable de la disposición al cambio. En cuanto al análisis de los datos, éste fue realizado a través del programa *SmartPLS*, que permite correr los datos a través de ecuaciones estructurales.

### EVALUACIÓN DEL MODELO CON SMARTPLS

#### Evaluación de los constructos

La validez de los indicadores de cada constructo se puede hacer de diversas formas. El criterio utilizado para la evaluación a través de PLS del presente estudio, fue de cargas mayores a .70, de acuerdo con lo recomendado por: Furnell y Larcker, 1981; Barclay, Higgins y Thompson, 1995, citados por Sánchez, 2010.

Tabla 1. Ítems procesados para la evaluación del modelo.

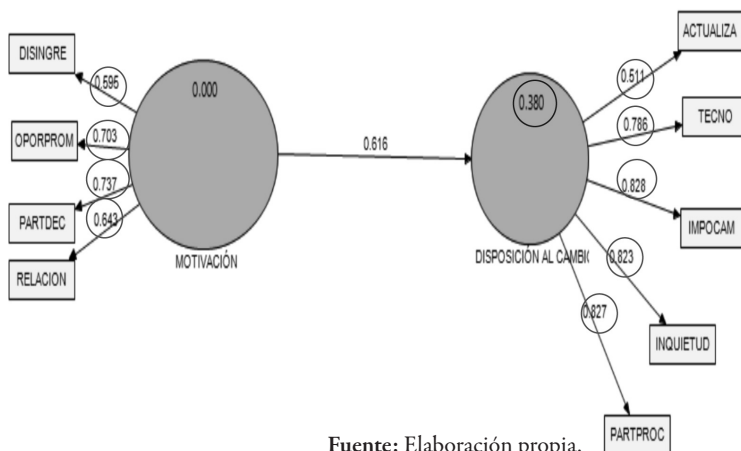
MOTIVACIÓN (CONSTRUCTO INDEPENDIENTE)	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN
GUSTO	Me gusta el trabajo que desempeño.
DISINGRE	Disfruto de los ingresos obtenidos gracias a mi trabajo.
OPORPROM	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso que promueve la empresa.
PARTDEC	Estoy satisfecho con el grado de participación que tengo en las decisiones del departamento.
RELACIÓN	Estoy satisfecho con la relación que tengo con los compañeros de trabajo.
DISPOSICIÓN AL CAMBIO (CONSTRUCTO DEPENDIENTE)	
Ítem	Descripción
ACTUALIZA	Estoy consciente de la importancia de actualizarse en conocimientos y habilidades.



TECNO	Acepto las nuevas tecnologías en mi rutina de trabajo.
IMPOCAM	La empresa me informa sobre la importancia del cambio.
INQUIETUD	Tengo inquietud por los nuevos procesos y procedimientos.
PARTPROC	Participo en el proceso de cambio de la empresa.

El modelo de la figura 1 muestra los ítems que constituyen la motivación (véase tabla 1): “OPORPROM” (.703) y “PARTDEC” (.737) y con cargas mayores a .70, con excepción de “DISINGRE” (.595) y “RELACIÓN” (.643); sin embargo, se mantienen en el modelo, ya que los ítems antes mencionados cuentan cargas cercanas a .70; además, existen otros indicadores en el mismo constructo que presentan cargas altas. En cuanto al ítem “GUSTO” (.300), éste es eliminado porque la carga que presenta es considerada como baja en comparación con los demás ítems.

Figura 1. Modelo de investigación con cargas (círculos rojos) y valor de R<sup>2</sup> (círculo azul).



Fuente: Elaboración propia.

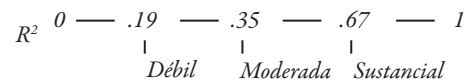
Los ítems que se refieren a la disposición al cambio (véase tabla 1): “TECNO” (.786), “IMPOCAM” (.828), “INQUIETUD” (.823) y “PARTPROC” (.827), muestran cargas superiores a .70, con excepción de “ACTUALIZA” (.511), el cual no aplica con una carga mayor al .70 pero se mantiene, ya que en el constructo existen otros ítems que presentan cargas altas (Figura 1).

**VALIDEZ DEL MODELO ESTRUCTURAL (R<sup>2</sup>)**

PLS implementa la lógica de regresión múltiple, donde R<sup>2</sup> indica el grado en el cual el modelo explica los datos, es decir, indica la calidad de precisión del modelo estructural (Seidel y Back, 2000, citados por Sánchez, 2010).

En la validez del modelo estructural R<sup>2</sup> de la figura 1, el valor de la disposición al cambio (.380), se puede observar que motivación presenta una explicación moderada de la disposición al cambio, de acuerdo con los criterios considerados por Seidel y Back (2000) y que se pueden observar en la figura 2.

Figura 2. Criterios de Seidel y Back (2000) para la evaluación de R<sup>2</sup>.



Fuente: Elaboración propia.

**VALIDEZ DEL MODELO ESTRUCTURAL-COEFICIENTES PATH**

En la validez del modelo estructural por medio de los coeficientes Path, la distribución de cada coeficiente o carga del path se evalúa analizando el valor t de student (Henseler et al., 2008, citado por Sánchez, 2010). (Ver tabla 2.)

Tabla 2. Prueba de dos colas para coeficientes Path de Henseler et al. (2008).

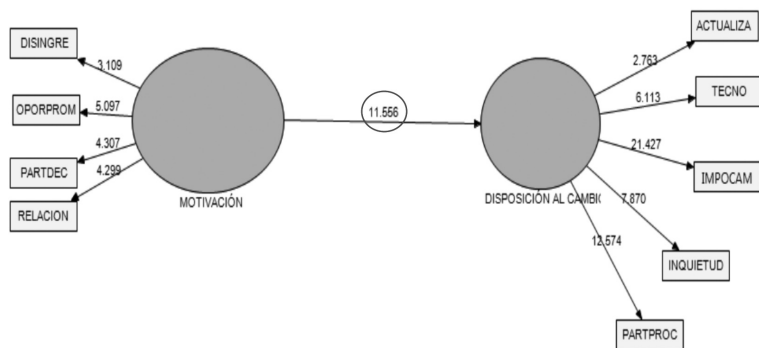
VALOR T SIGNIFICATIVO	ALPHA
2.575	.01
1.96	.05
1.44	.15

Fuente: Henseler et al. (2008).

Para los propósitos del estudio, se toma el criterio de alpha igual a .05, por lo que los valores t deben tener cargas mayores a 1.96, siguiendo los criterios de la tabla 2.



Figura 3. Valores *t* en la relación con el constructo.



Fuente: Elaboración propia.

La validez del modelo estructural por medio de los coeficientes *Path* de la figura 3, muestra que todos los ítems, tanto de motivación como de la disposición al cambio, cuentan con cargas mayores a 1.96. De igual forma, se puede observar que la carga que ejerce la motivación sobre la disposición al cambio (11.55) también supera el 1.96, por lo que podemos concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

De acuerdo con la evaluación del modelo estructural a través de los coeficientes *Path*, se puede observar que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y la disposición al cambio (11.55) en mandos medios de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, con un nivel de confianza del 95%, de tal forma que la hipótesis planteada *a priori* no se rechaza; así pues, podemos decir que existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos

medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

### CONCLUSIONES

El estudio genera información importante para las empresas del sector maquilador, ya que se encuentran dentro de un entorno globalizado donde predomina el cambio, y la motivación se convierte en uno de los principales factores que merecen atención. Con los resultados y el análisis del modelo del presente estudio, se identifica cómo la motivación afecta directamente la disposición al cambio; sin embargo, dicha motivación está más relacionada con las estrategias implementadas por la organización que la generada por el propio trabajador, por lo que los encargados de tomar decisiones en las empresas juegan un papel importante en la actitud de los empleados frente al cambio, iniciando con la identificación de los factores que influyen para lograr una mejor disposición al cambio. En conclusión, se puede señalar la motivación como ingrediente indispensable para lograr la disposición al cambio.

### BIBLIOGRAFÍA

- Appelbaum, S., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity". *Management Decision of MCB University Press*, pp. 289-301.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del cambio*. Buenos Aires: Outskirts Press.
- Buchholz, S., & Roth, T. (1987). *Creating the High Performance Team*. Toronto: Karen Hess.
- Burke, W., Lake, D., & Paine, J. W. (2008). *Organization Change; a Comprehensive Reader*. Jacksonville: John Wiley and Sons.
- Chandler, S., & Richardson, S. (2007). *100 maneras de motivar a los demás*. Buenos Aires: Kier Empresa.
- Faria, F. A. (2004). *Desemvolvimento das organizacoes; uma opcao integradora*. Lisboa: Livros Técnicos e Científicos.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas; un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, M., Gómez, G. P., & Londoño, O. P. (2009). "Relationship among Motivation and Resistance to Change in Bogotá". *Revista Diversitas de la Universidad Católica de Colombia*, pp. 141-159.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Martínez, J. (2009). *Universidad Nueva Esparta*. Retrieved: Feb. 21<sup>st</sup>,



- 2011 from: [http://www.une.edu.ve/~jmartine/change\\_metodologia\\_manejo.htm](http://www.une.edu.ve/~jmartine/change_metodologia_manejo.htm)
- Meliá, J. (1998). "Cuestionario de satisfacción laboral S21/26". *Psicología de la seguridad*. Universitat de València.
- Mora, C. (May 17<sup>th</sup>, 2009). *Tópicos gerenciales modernos*. Retrieved: Feb. 21<sup>st</sup>, 2011 from: <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/08/26/la-gerencia-mercados-venezolana-presente-entorno>
- Muñoz, A. (2011). *Cepvi.com*. Retrieved: Mar 1<sup>st</sup>, 2011 from: *Portal de psicología, medicina, salud y terapias alternativas*: <http://www.cepvi.com/Test/survey/cambio.htm>
- Ortega, V. M. (2011). "Estrategias de cambio organizacional". *Estrategias de cambio organizacional*. Ciudad Juárez: Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ.
- Quijano, V. (2006). *Soy entrepreneur*. Retrieved: Feb. 21<sup>st</sup>, 2011 from: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&cidNota=3204>
- Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española*. Retrieved: Feb. 20<sup>th</sup>, 2011 from: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cambio](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cambio)
- Rhon, R. (2000). *Pequeñas y medianas empresas*. Retrieved: Feb. 20<sup>th</sup>, 2011 from: [http://pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/administracion\\_efectiva\\_del\\_cambio.htm#top](http://pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/administracion_efectiva_del_cambio.htm#top)
- Ronco, E., & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Madrid: Paidós.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (2000). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Retrieved: Mar 7<sup>th</sup>, 2011 from: <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Sánchez, P. (Jul. 5<sup>th</sup>-9<sup>th</sup>, 2010). *Ecuaciones estructurales con SmartPLS*.
- Solís, F. T. (2009). "Alcance de la investigación". *Investigación de mercados*. Ciudad Juárez: Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ.
- Valle, V., & Torres, R. (n.d.). *Colección de tesis digitales de la Universidad de las Américas Puebla*. Retrieved: Mar 7<sup>th</sup>, 2011 from: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/aldana\\_f\\_p/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/aldana_f_p/capitulo4.pdf)



# NORMAS PARA AUTORES

El Comité Editorial de RUA acoge con gusto propuestas de artículos para publicar. Por favor, consulte las siguientes normas al preparar sus documentos:

1. Los trabajos a presentar en RUA deberán ser inéditos.
2. Una vez que la revista publica el artículo, los derechos del autor pasan a ser propiedad de la UACJ.
3. Los artículos pueden ser de fondo o comunicaciones breves, los cuales deberán referirse al área de ciencias administrativas, ajustándose al dictamen del Comité Editorial, el que evalúa su calidad y decide sobre la pertinencia de su publicación.
4. No se devuelven los originales.
5. Los trabajos deben ajustarse a los siguientes requisitos:
  - a) Título del trabajo, breve y conciso, máximo 6 palabras.
  - b) Nombre del autor o autores.
  - c) Correo electrónico de cada colaborador.
  - d) Adscripción (institución, departamento y/o coordinación).
  - e) Indicar grado máximo de estudios y área de especialización.
  - f) Asentar en la portada los siguientes datos: Institución que representa, Título del escrito, naturaleza del trabajo: artículo, reseña u otros; nombre del autor o autores, lugar y fecha.
  - g) Dirección para correspondencia que incluya: teléfono, fax y correo electrónico.
  - h) Adjuntar el texto en disquet idéntico en Word y presentar el original impreso con cuerpo justificado, en letra Times New Roman, 12 puntos, a doble espacio, numerando cada página desde la portada.
  - i) La extensión debe ser de preferencia mayor de 15 cuartillas y menor de 30, considerando páginas de 26 líneas y 64 golpes por cada línea
  - j) Los cuadros y el trazado de gráficas deberán estar elaborados en Excel para Windows, indicando el nombre de cada uno de ellos (incluyendo un archivo por cuadro o gráfica). Asimismo, las ilustraciones, cuadros y fotografías deben referirse dentro del texto, enumerarse en el orden que se cita en el mismo, e indicar el programa de cómputo en el que están elaborados. Estos deben explicarse por sí solos, sin tener que recurrir al texto para su comprensión; no incluir abreviaturas, indicar las unidades y contener todas las notas al pie y las fuentes completas correspondientes.
  - k) Las referencias bibliográficas deben asentarse de la forma convencionalmente establecida en español, es decir, indicando éstas en el cuerpo del texto de la siguiente manera: Apellido del autor, fecha: número de páginas (Foucault, 1984:30-45). La bibliografía completa se presenta sin numeración al final del artículo.
  - l) Al citar los títulos de libro, se deben utilizar mayúsculas sólo al inicio y en nombres propios, para los títulos en el idioma inglés, se respetará la ortografía original.
  - m) Al menos la primera vez, se debe proporcionar la equivalencia completa de las siglas empleadas en el texto, en la bibliografía y en los cuadros y las gráficas.
  - n) El autor debe anexar una carta debidamente firmada donde manifieste que está de acuerdo en que su escrito sea sometido a arbitraje, así como da la facultad al director de RUA para modificar el contenido. Es necesario

además que se declare que el escrito presentado es inédito y se manifestará que se ceden los derechos.

- o) Distribuir los datos de las referencias bibliográficas de la siguiente manera:

## FICHA DE LIBRO

Apellidos, nombre del autor. *Título del libro*. Lugar de edición: Editorial, año, número de páginas.

Ejemplos:

Foucault, Michel. *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI, 1984, pp. 30-45.

Levine, Frances. "Economic perspectives on the Comanchero trade". En: Katherine A Spielmann (ed.). *Farmers, hunters and colonists*. Tucson, AZ: The University of Arizona Press, 1991, pp. 155-169.

## FICHA DE REVISTA

Apellidos, nombre del autor. "Título del artículo". *Nombre de la revista*, número, volumen, fecha, número de páginas.

Ejemplos:

Conte, Amedeo G. "Regla constitutiva, condición, antinomia". *Nóesis*, núm. 18, vol. 9, enero-junio 1997, pp. 39-54.

Krotz, Esteban. "Utopía, asombro y alteridad: consideraciones metateóricas acerca de la investigación antropológica". *Estudios sociológicos*, núm. 14, vol. 5, mayo-agosto 1995, pp. 283-302.

## CONTRIBUCIONES EN TEXTOS ELECTRÓNICOS, BASES DE DATOS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS

Responsable principal (de la contribución). "Título" [tipo de soporte]. En: Responsable principal (del documento principal). Título. Edición. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación, fecha de actualización o revisión [fecha de consulta]\*\*. Numeración y/o localización de la contribución dentro del documento fuente. Notas\*. Disponibilidad y acceso\*\*. Número normalizado\*

Ejemplo:

Political and Religious Leaders Support Palestinian Sovereignty Over Jerusalem. IN Eye on the Negotiations [en línea]. Palestine Liberation Organization, Negotiations Affairs Department, 29 August 2000 [ref. de 15 agosto 2002]. Disponible en Web: <<http://www.nad-plo.org/eye/pol-jerus.html>>.