

nova **RU**

Revista Universitaria de Administración
Vol. 7, Núm. 13 agosto-diciembre 2016



RU
a

nova **Revista**

Revista Universitaria de Administración
Vol. 7, Núm. 13 agosto-diciembre 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

novaRua. Revista Universitaria de Administración
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Ricardo Duarte Jáquez
Rector

David Ramírez Perea
Secretario General

Juan Ignacio Camargo Nassar
*Director del Instituto de Ciencias
Sociales y Administración*

Ramón Chavira
*Director General de Difusión
Cultural y Divulgación Científica*

COMITÉ EDITORIAL
Directora

Josefa Melgar Bayardo

*Jefa del Departamento de
Ciencias Administrativas*
Laura Estela Anguiano

Compiladores

Jesús Alberto Urrutia De
la Garza e Izabel Zizaldr
Hernández

Consejeros

Ricardo Melgoza Ramos
Gabriela Velasco Rodríguez
Juan A. Toscano Moctezuma
Agustín Vilchis Vidal

Blanca L. Márquez Miramontes
Esther G. Carmona Vega
Tomás Jesús Cuevas Contreras
Julián A. Álvarez Hernández
Marie Leiner De La Cabada

novaRua: Revista universitaria
de administración/Instituto de
Ciencias Sociales y Administración.
Universidad Autónoma de Ciudad
Juárez. Ciudad Juárez, Chih.:
UACJ, 2013 - .
Vol. 6, núm. 10; 21 cm.

ISSN: 2007-4042
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

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.

Diagramación:
Karla María Rascón González
Cuidado de la edición:
Subdirección de Publicaciones
Fotografía de portada:
<http://www.tabascohoj.com/>

NOVARUA. Revista Universitaria de Administración
Año 7, No. 13, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administra-
ción, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H.
Colegio Militar (zona Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihua-
hua, 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, jmelgar@uacj.mx
Editora responsable: Josefa Melgar Bayardo.
Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2010-120310264600-102,
ISSN: 2007-4042.

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.

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser
inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simul-
táneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publica-
ción, 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.

ÍNDICE

1 PÁG.
5

PRESENTACIÓN

2 PÁG.
7

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA UN MODELO DE NEGOCIO:
CENTRO ODONTOLÓGICO DE
SERVICIOS INTEGRALES A & S,
CA

*Carmen Josefina Gil de Meza
Ángela María Herrera Arellán*

3 PÁG.
27

APROXIMACIÓN TEÓRICA
AL COMPORTAMIENTO
DE EMPRESARIOS EN UNA
ORGANIZACIÓN FRENTE A
ACUERDOS DE INTEGRACIÓN
ECONÓMICA

*Lorena Piñeiro Cortés
Desiderio López Niño*

4 PÁG.
41

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:
FACTOR CLAVE EN LA
COMPETITIVIDAD LABORAL

*Hugo Lozano
José Rafael Pineda
Luis Alfonzo Utrera*

5 PÁG.
55

LOS CENTROS COMUNITARIOS
UBICADOS EN ZONAS
MARGINADAS DE CIUDAD
JUÁREZ: PERCEPCIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
LOCAL. UNA ALTERNATIVA PARA
EL DESARROLLO REGIONAL

Omar Humberto Gardea Morales

PRESENTACIÓN

En un trabajo colegiado de los integrantes del Cuerpo Académico 31 (Estudios sobre Turismo y Tiempo Libre) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), se presenta el número 13 de la Revista Universitaria de Administración (novaRUA) titulado “Retos en las ciencias administrativas bajo el umbral de la tercera década del siglo XXI: un enfoque latinoamericano”, exhibiendo cuatro artículos en el ámbito de la gestión de organizaciones latinoamericanas con autores pertenecientes a diversas instituciones de educación superior, entre las que destacan la Universidad EAN (Colombia), la Universidad de Carabobo (Venezuela) y la UACJ (México).

Los artículos realizados para este número plantean distintas problemáticas que se presentan en el ámbito administrativo de las empresas, destacando la planeación estratégica, el comportamiento organizacional en acuerdos de integración, la competitividad laboral, y la percepción y expectativas del servicio como ejes centrales.

En el primer artículo titulado “Planificación estratégica para un modelo de negocio: Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA”, llevado a cabo en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, se tuvo como propósito el desarrollo de una propuesta estratégica integral orientada a crear y proporcionar valor a los clientes, basándose en herramientas precisas de la planeación estratégica como el análisis FODA, el modelo Canvas y el Balanced scorecard (BSC). Se demuestra la existencia de un exceso de confianza en la empresa respecto a una ventaja visible sobre la competencia y, por ende, un alto potencial de crecimiento, que, sin embargo, ante la limitada visión estratégica y el mal aprovechamiento del mercado, no ha logrado posicionarse como tal.

Asimismo, el segundo artículo, “Aproximación teórica al comportamiento de los empresarios en la organización frente a los acuerdos de integración”, se realiza en torno al estudio epistemológico de las teorías y fundamentos conductuales que describen, principalmente, la toma de decisiones de los empresarios en Colombia frente a los mercados externos y el ambiente actual de integración económica en el país, mostrando cómo la mayoría de las decisiones de los empresarios y altos gerentes se basan en un punto de vista muy englobado que únicamente considera información básica como las importaciones y exportaciones, dejando de lado otras perspectivas de gran importancia para la integración económica. Se pretenden aumentar o mejorar las teorías establecidas sobre el tema.



Por otra parte, en el artículo “Evaluación del desempeño: factor clave en la competitividad laboral”, efectuado en la empresa Macuto, CA, en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, se elaboró una medición para la eficacia del sistema de evaluación del desempeño implementado por la misma. Los autores basaron su investigación en la importancia de evaluar el desempeño desde diferentes puntos de vista, pero principalmente como una herramienta para el desarrollo del talento humano, lo que, a su vez, se traduce en un factor clave para la competitividad en el plano laboral.

Por último, en el artículo “Los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez: percepción de la administración pública local. Una alternativa para el desarrollo regional”, se analiza la percepción de los usuarios y directivos de los centros comunitarios establecidos en esta ciudad en referencia a los servicios ofertados por estos, proporcionando un diagnóstico real de estos lugares y pretendiendo identificar los requerimientos que sirvan para mejorar los servicios que ofrecen.

Más que un compendio de conocimientos, se trata de un recorrido original, dinámico y preciso que permita al lector acceder a las cuestiones sociales, económicas y ambientales derivadas de las acciones administrativas.

Jesús Alberto Urrutia de la Garza
Isabel Zizaldrá Hernández
Editores invitados



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN MODELO DE NEGOCIO: CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

Carmen Josefina Gil de Meza
Ángela María Herrera Arellán
Universidad de Carabobo
Valencia, Carabobo, Venezuela

Recibido: 28 de septiembre de 2016

Aceptado: 10 de diciembre de 2016

RESUMEN

El Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se constituyó en el año 2006 en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela. Es un distribuidor médico (quirúrgico-odontológico) y prestador de servicios odontológicos a empresas e instituciones públicas y privadas, así como a profesionales del área odontológica. La metodología utilizada para este estudio es de carácter descriptivo no experimental con un método mixto (cualitativo-cuantitativo), donde se

aplicó la técnica de entrevista a los directivos de la organización y encuestas a los clientes y pacientes que asistieron diariamente a consulta en un periodo determinado. Con los datos recopilados y la elaboración de un diagnóstico interno y externo de la compañía, se desarrolló una matriz FODA para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la empresa; a su vez, se hizo un estudio de diagnóstico comparativo en la organización utilizando los nueve módulos del lienzo Canvas, de donde se



obtuvieron semejanzas y diferencias. Con base en estos resultados, se plantearon tres horizontes estratégicos: un mapa estratégico, un cuadro con los elementos del Balanced scorecard (BSC) para medir las actividades en términos de su visión y estrategias, y una propuesta definitiva de modelo de negocio del lienzo Canvas, donde se describen las bases sobre las que la compañía creará, proporcionará y captará valor para sus clientes.

Palabras clave: planificación estratégica, generación de modelos de negocio (Canvas), Balanced scorecard, FODA.

ABSTRACT

The Dental Center of Integral Services A & S, C. A. was established in the year 2006 in the city of Valencia, Carabobo State, Venezuela. It's a medical (surgical-odontological) distributor and provider of dental services to companies and public and private institutions as well as professionals in the dental area. The methodology used for this study is descriptive non-experimental with a mixed method (qualitative-

quantitative) where interviews were applied to company executives and surveys to customers and patients that attended daily a consultation in a determined period. With the data collected and the elaboration of an internal and external diagnosis of the organization, a SWOT matrix was developed to determine the strengths and weaknesses as well as the opportunities and threats of the company; additionally, a comparative diagnostic study of the organization was made using the nine modules of the business model Canvas where similarities and differences were obtained. Based on these results three strategic horizons were proposed: a strategic map, a table with Balanced scorecard (BSC) elements to measure activities in terms of their vision and strategies, and a definitive proposal of business model Canvas which describes the foundations on which the company will create, provide and capture value for customers.

Keywords: strategic planning, generation of business models (Canvas), Balanced scorecard, SWOT.

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más importantes que ha establecido el Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, es posicionarse como la primera empresa que preste servicios odontológicos y proporcione suministros de este tipo en un mismo tiempo, basados en lo que desea el cliente, a la hora y en el lugar que lo requiera, aportando así un producto y un servicio de calidad.

Esta organización es un distribuidor de productos médicos (quirúrgico-odontológicos) y prestador de servicios odontológicos, según los distintos gustos y necesidades de los segmentos del mercado que atiende. Cuenta con una cartera de clientes compuesta por empresas privadas, organismos gubernamentales, universidades, profesionales del área odontológica y personas naturales, que seleccionan este mercado como una oportunidad de negocio, debido a que actualmente la sociedad sigue un estilo de vida activo y acelerado, y carece de tiempo para buscar productos y servicios



en diversos sitios que ameriten quien se los suministre en el menor tiempo posible y a precios razonables.

Actualmente, esta compañía necesita reactivar sus lineamientos estratégicos para lograr sus objetivos trazados y desarrollar planes estratégicos a corto y mediano plazos, que le permitan afrontar los cambios que se están produciendo en el país. La no aplicación de estos lineamientos ha generado la pérdida de espacios en el mercado, así como de posicionamiento en la mente del cliente o consumidor, sobre todo en entornos complejos donde la competencia exige diferenciación y especialización para lograr una capacidad competitiva en la oferta, tanto de servicios como de bienes destinados a la prevención y tratamiento de enfermedades médico-odontológicas. Sin dejar de lado que los requerimientos de la demanda son impactados por las medidas económicas actuales en nuestro país como la obtención de divisas para la importación de productos y las dificultades del sector productivo nacional, entre otras.

Ante la situación presentada, se implementó un estudio de carácter descriptivo no experimental para analizar la empresa respecto a su competencia, además de un análisis de variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), originando con el cruce de estas una matriz FODA, obteniéndose estrategias que sirvan como soporte a la propuesta de modelo de negocio basado en el lienzo denominado Canvas, donde se describen las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor para sus clientes empleando los nueve módulos básicos que muestran la forma lógica que sigue una compañía para conseguir ingresos. Para llegar allí, el promotor o los promotores deben tener un conocimiento profundo de la actividad que van a desarrollar, lo que exige necesariamente una comprensión del entorno en el que opera o va a operar la compañía.

En tal sentido, se deben trazar objetivos de marketing que deben definirse a partir de las metas planteadas, además de establecer estrategias y tácti-

cas, las cuales deben orientarse con base en los recursos de los que dispone la empresa.

ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ENSAYO

Misión

El Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, es una empresa venezolana que importa, comercializa y distribuye equipos médico-odontológicos a entes prestadores de servicios de la salud, empresas del estado y profesionales en odontología y medicina; además, brinda servicios odontológicos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas, así como el progreso profesional y tecnológico del país, a través de la innovación y competitividad en el desempeño de sus objetivos.

Visión

Posicionarse en los mercados venezolano y latinoamericano como una empresa proveedora de productos y servicios médico-odontológicos, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad con la mejor relación precio-valor, alta rentabilidad



y crecimiento sostenido, para así proyectar un servicio reconocido con seguridad y sentido humano, y comprometida con la satisfacción de sus clientes y el bienestar de sus empleados y profesionales adscritos, quienes son la base de su crecimiento.

Valores

- **Compromiso:** estamos comprometidos en posicionarnos como una de las organizaciones más prestigiosas dentro del ámbito de la comercialización y prestación de servicios.
- **Compañerismo:** el éxito de nuestra compañía lo construimos juntos, ya que el trabajo en equipo requiere de coraje individual.
- **Honestidad:** ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Actuamos con puntualidad. Somos fidedignos en lo que hacemos.
- **Proactividad:** somos personas dinámicas, profesionales y efectivas con una alta capacidad de respuesta.
- **Respeto:** establecemos el respeto por las personas garantizando justicia y equidad. Todo por nuestros clientes,

pacientes, amigos y compañeros de trabajo, creando un clima de armonía integral.

- **Responsabilidad:** cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridos con nuestros clientes y pacientes, respetando la legislación vigente y cuidando los patrimonios.

Objetivos de la organización

- Mantener un adecuado sistema de gestión de la calidad, enfocado hacia las necesidades del cliente y el mejoramiento continuo.
- Satisfacer los requerimientos establecidos por el cliente mediante el cumplimiento de las especificaciones, los tiempos de entrega y las cantidades.
- Lograr que todo el equipo profesional trabaje colectivamente orientado hacia una cultura de servicio a los clientes y pacientes.
- Realizar una evaluación continua del mercado, que permita orientar el servicio hacia la innovación y captación de nuevos clientes.

TEMÁTICAS PRINCIPALES ACORDE A LOS NEGOCIOS EN EL DESARROLLO DEL MODELO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se puede señalar que se desarrolla dentro de la literatura como soporte del modelo de plan de negocios de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, lo siguiente:

a) Planificación estratégica

Según Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25). De tal manera que se requiere organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones con una reevaluación sistemática de los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

b) Investigación de mercados

Para la American Marketing Association (AMA), citada por Kinnear y Taylor (1998), la investigación de mercados “es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al pú-



blico con el comercializador a través de la información” (p. 5). Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, así como para generar, perfeccionar y evaluar sus acciones, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

c) **Negocio**

Prieto (2007) define negocio como “una entidad que se constituye para obtener una ganancia o beneficio económico” (p. 6). Para este autor, los términos sociedad, compañía, organización, firma o negocio son sinónimos de la palabra empresa, a la cual define como una sociedad o compañía que pone en marcha proyectos.

d) **Modelo de negocio**

Para Osterwalder y Pigneur (2016), “un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Estos autores sostienen que la mejor manera de describir un modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que muestren la forma lógica que sigue una empresa

para conseguir ingresos, estructurados de tal manera que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, por lo que consideran el modelo de negocio como un anteproyecto estratégico aplicable a las estructuras, procesos y sistemas de una organización.

e) **Balanced scorecard (BSC)**

Para Kaplan y Norton (1990), citados en Chiavenato y Sapiro (2011), “la idea del Balanced Scorecard, BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación” (p. 33). Asimismo, Chiavenato y Sapiro (2011) definen el Cuadro de mando integral (CMI) “como una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia” (p. 233).

METODOLOGÍA

La investigación es un estudio de carácter descriptivo no experimental, en donde se analizan los procesos de comercialización y cada uno de los elementos que los componen. Tomando como base la definición de Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 80). Asimismo, se utilizó el método mixto (cualitativo-cuantitativo), el cual definen Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias)



y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Por lo tanto, se utilizó la técnica de entrevista con los directivos de la empresa y encuestas con los clientes y pacientes que asistieron a consulta en un tiempo determinado.

DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA Y ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

Respecto al diagnóstico realizado a la competencia, se encuentra que está compuesto por dos compañías grandes que compiten en el mismo escenario socioeconómico, lo cual condiciona su evolución actual y futura, centrándose en las tendencias del mercado y la evolución previsible de competidores actuales y potenciales. El producto del diagnóstico de la competencia se refleja en el cuadro 1.

Cuadro 1. Competencia externa.

Empresa/ Variable	Ingemeci II, Representaciones, CA	American M & D	Servicios Integrales
A & S, CA Producto/Servicio	Productos, servicio técnico y asesoría	Productos odontológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos: médico-quirúrgicos • Servicios: odontológico/Ortodontico
Precios	Del mercado	Bajos	Del mercado
Canales/Distribución	Internet	Internet	Teléfono
Promoción	Internet	Páginas amarillas e internet	Recomendación
Calidad	Altísima	Productos de calidad	Productos de calidad
Marcas que manejan	Awareness Technology, Inc.; Stat Faz; ChemWell	Fabricantes M & D	Siemens; Denimed; Ultradent Products, Inc.; Gnatus

Fuente: elaboración propia.

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL MERCADO (MATRIZ FODA)

Según Kotler y Keller (2006), “La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para strengths, weaknesses, opportunities y threats), que consiste en analizar el ambiente del marketing tanto el interno como el externo” (p. 52). Para estos autores,

las oportunidades y amenazas son factores externos o del contexto donde se desenvuelve la actividad empresarial y que afectan de forma favorable o adversa a la organización y a la industria o sector al que pertenece. Por su parte, las amenazas son situaciones externas que hacen difícil u obstaculizan el logro de tales objetivos. Dentro del análisis de la empresa en estudio, se refleja lo obtenido en el cuadro 2.



Cuadro 2. Matriz FODA del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.

	Oportunidades	Amenazas
Matriz foda Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, ca	1) Alianzas estratégicas de tipo vertical o colaborativas 2) Comercialización a través de medios electrónicos 3) Facilidad de acceso tecnológico 4) Globalización del mercado 5) Nuevas estrategias y modelos de negocios	1) Política fiscal 2) Política cambiaria 3) Fuerte competencia 4) Regulaciones gubernamentales 5) Políticas laborales 6) Incertidumbre en el país
Fortalezas	Estrategia fo	Estrategia fa
1) Conocen el mercado 2) Personal especializado en odontología 3) Tecnología avanzada en la prestación de servicios en las clínicas 4) Calidad en el servicio a clientes y pacientes 5) Calidad de los productos ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes • Implementar indicadores del desempeño • Joint ventures • Alianzas con escuelas de odontología en universidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan de servicio a clientes para mantener su lealtad • Plan de estrategias de mercadeo para lograr un posicionamiento • Programa de captación y capacitación del personal
Debilidades	Estrategia do	Estrategia da
1) Deficiencia en las relaciones y seguimiento de los clientes 2) No usan planes estratégicos 3) No tienen definidas las descripciones de los cargos 4) No poseen manuales ni normas de procedimientos 5) Base de datos con escasa información 6) No poseen fuerza de ventas 7) No realizan promociones del negocio 8) Falta de posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar alianzas estratégicas con proveedores • Diseñar una página web que sirva como canal de comunicación con los clientes, así como solicitud de citas a pacientes • Realizar campañas promocionales para lograr un posicionamiento • Realizar una campaña de fidelización con los clientes actuales con base en la calidad del servicio • Planes estratégicos de mercadeo para captar nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover alianzas estratégicas con proveedores y competencias • Contratar personal de mercadeo • Desarrollar un plan de adiestramiento para el personal para fidelizarlo • Diseñar un nuevo modelo de negocio para optar a un posicionamiento en el mercado

Fuente: elaboración propia.



PROTOCOLO DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En función de las estrategias que se plantearon en la matriz FODA, tomando en cuenta que el sector de insumos y equipamientos médicos siempre está en crecimiento, se proyectan tres horizontes estratégicos para la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, donde se definen los plazos para la ejecución de las estrategias propuestas. A continuación, en la figura 1, se presentan los horizontes estratégicos y los términos a corto, mediano y largo plazos.

En esta investigación, los aspectos clave para determinar

y redefinir la dirección estratégica son importantes. Por lo tanto, la empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y estrategias. A continuación, se mencionan segmentos de clientes potenciales, así como manufacturas de productos o servicios de la compañía.

SEGMENTOS DE CLIENTES POTENCIALES

Está compuesto por dos segmentos potenciales: el primero, por personas de diversas edades y sexo indistinto (pacientes odontológicos) y el segundo, por organismos gubernamentales (Estado), organizaciones universitarias (co-

legios odontológicos) y odontólogos (empresas privadas).

MANUFACTURA DE PRODUCTOS O SERVICIOS

a) Oferta de productos

De los productos ofertados por la empresa, 60 % son de importación y el 40 % restante son materia terminada producida en el país correspondiente al segmento médico-odontológico, los cuales son aplicables a diversas necesidades del sector como elementos descartables, material de ortodoncia, instrumental médico y odontológico, suministros consumibles y material de síntesis.

- Elementos descartables: guantes, agujas, jelcos, scalps, gasas, kits de laparotomía, tapabocas, gorros, cinta adhesiva, sondas, bolsas, etcétera.
- Material de ortodoncia: arcos, tubos, brackets, bandas, ligas, elásticos, resinas, ácidos, etcétera.
- Instrumental médico y odontológico: espéculos, hojas y mangos de bisturí, portasuturas, pinzas hemostáticas, espejos, exploradores, tijeras quirúrgicas, sindemostomos, fórceps,

Figura 1. Horizontes estratégicos para un crecimiento en tres fases.



Fuente: elaboración propia..



elevadores, portaamalgamas, etcétera.

- Suministros consumibles: alginato, silicona, soluciones fisiológicas, hipoclorito de sodio, alcohol absoluto, etcétera.
- Material de síntesis: prótesis, implantes, gutapercha, placas intraóseas.

b) Oferta de servicios

Los servicios prestados están orientados al cuidado y tratamiento odontológicos de niños, jóvenes y adultos, brindando una atención rápida y efectiva, y ofreciendo clínicas integradas por profesionales especializados en áreas de la salud bucal, formando un equipo multidisciplinario de alto nivel dispuesto a satisfacer necesidades de índole patológico en personas de todas las edades. Se ofrecen servicios a múltiples organizaciones para atender requerimientos como examen clínico, prevención, periodoncia, operatoria dental, cirugía bucal, endodoncia, ortodoncia y radiología, entre otros.

El proceso de comercialización se lleva a cabo por medio de la compra de insumos a empresas nacionales e interna-

Figura 2. Esquema de comercialización del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.



Fuente: elaboración propia.

cionales productoras e importadoras de material y equipo médico-odontológico. A su vez, la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se encarga de ofertar los productos que tiene en inventario a organismos gubernamentales, clínicas privadas, algunas universidades y consultorios odontológicos. Además, posee dos clínicas odontológicas ubicadas en las ciudades de Valencia, estado Carabobo; y Maturín, estado Monagas, en donde se prestan servicios en todas sus especialidades.

BENEFICIOS ESPERADOS

Con la puesta en práctica del presente modelo de negocio, se espera obtener beneficios para el manejo de un negocio flexible que lleve controles de la propuesta de valor que se haga a los clientes, que segmente su mercado para saber a quién dirigir las ofertas de productos y servicios, así como el manejo de la administración de forma adecuada, controlando los ingresos y egresos que se produzcan en esta. A su vez, es una oportunidad para dar a conocer los productos y servicios que suministra a los distintos segmentos del mercado,



los cuales atiende sin saber quiénes son y cómo son.

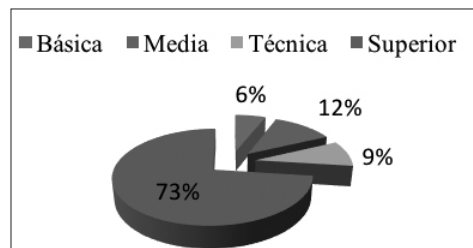
Diagnóstico del estudio comparativo y sus resultados acorde a la utilización del método Canvas realizado en la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA

Empleando los nueve módulos del modelo de negocio Canvas, se obtuvo un diagnóstico a través de un análisis comparativo, donde los resultados del trabajo de campo aplicado a los directivos, clientes y pacientes del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, arrojaron los siguientes resultados:

1. Segmentos del mercado (SM): este elemento del modelo responde dos preguntas: ¿para quién creamos valor?, y ¿cuáles son los clientes más importantes? En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una compañía, considerando a los clientes como el centro del modelo de negocio, buscando atender de manera óptima sus necesidades. En este caso, la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA,

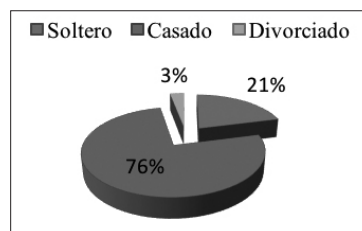
atiende un grupo de personas de diversas edades, así como a organizaciones públicas y privadas, sin tener idea de que estos son sus segmentos del mercado y sin conocer cómo están constituidos y cómo debe atenderlos. A continuación se detallan gráficos resultantes del estudio efectuado en la unidad odontológica en los que se describe la escolaridad, estado civil, núcleo familiar, género de pacientes y composición etaria, de donde se determina su segmentación demográfica.

Gráfico 1. Escolaridad.



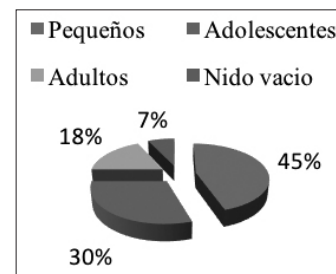
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Estado civil.



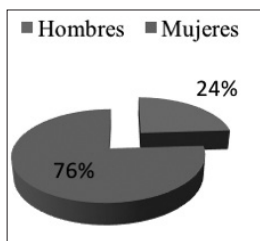
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Núcleo familiar.

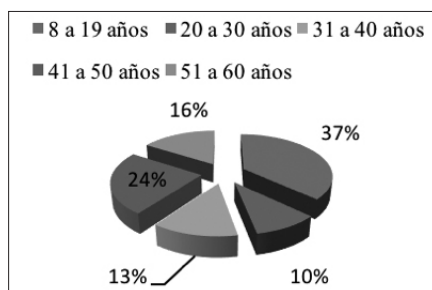


Fuente: elaboración propia.



Gráfico 4. Género de pacientes.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Composición etaria.

Fuente: elaboración propia.

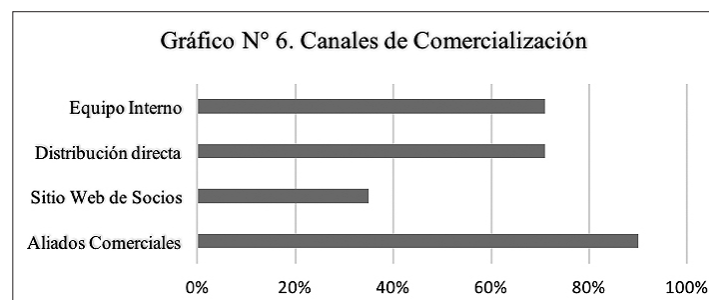
En lo que respecta al estudio realizado a los pacientes del centro odontológico, se tiene que su núcleo familiar está compuesto por hijos pequeños (45 %), adolescentes (30 %) y adultos (18 %), lo que resulta en 93 %; en su mayoría son pacientes del consultorio odontológico y, de ser posible, en un futuro sus hijos también lo serán; si el padre y la madre se sienten satisfechos existe la posibilidad de que este porcentaje de la población crezca por su propia naturaleza.

2. *Propuestas de valor (PV)*: la organización no tiene una propuesta de valor definida, la cual se describe como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento del mercado específico. Por lo tanto, asume que resuelve problemas a compañías y a comunidades atendiéndolas con prioridad en la medida que adquieren los productos; en cuanto a los servicios que presta, la atención a sus clientes depende de la disponibilidad de sus especialistas. En este sentido, la empresa resuelve problemas como la falta de suministros a sus clientes,

pero no tiene claro que esa sea una de sus propuestas de valor. Este elemento del modelo tiene como objetivo solucionar

los problemas de los clientes para satisfacer sus necesidades.

3. *Canales (C)*: las propuestas de valor llegan a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta. Los puntos de contacto con el cliente que juegan un papel primordial es su experiencia. Dentro de las funciones de los canales están: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar las propuestas de valor de una compañía, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes propuestas de valor y ofrecerles un servicio de atención posventa. En el gráfico 6, se detallan los canales de comercialización preferentes de los clientes.

Gráfico 6. Canales de comercialización.

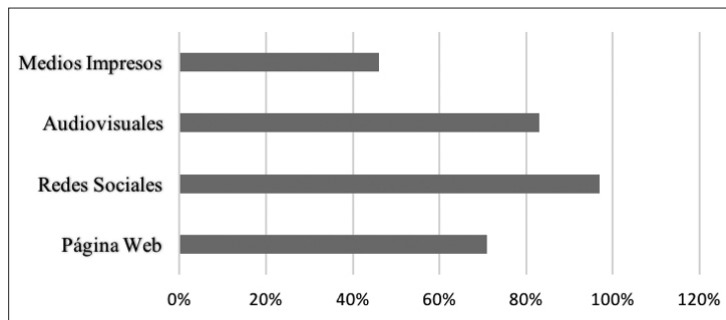
Fuente: elaboración propia.



Respecto a los canales de comercialización preferentes de los clientes, los resultados son: aliados comerciales (90 %), equipo comercial interno y distribución directa (71 %) (en igual importancia) y sitios web de socios (35 %); con base en ello, se seleccionan los que se detallan a continuación: red de distribución interna y directa de equipos para material médico-quirúrgico, aliados comerciales y el portal web para recepción de pedidos de clientes y programación de citas para servicios clínicos odontológicos.

4. *Relaciones con clientes (RCI)*: son los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos del mercado. En este caso, las relaciones están basadas en resolver las necesidades de los clientes o pacientes por medio de una llamada telefónica; por lo tanto, no se utiliza de forma adecuada. Basados en estos hallazgos de cómo es la relación con los clientes, se les hizo la siguiente interrogante: ¿cuál sería la forma más adecuada para que la empresa se relacione con ustedes?

Gráfico 7. Canales de relaciones con clientes.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a los canales de relaciones con los clientes, se obtuvo que los preferidos por los clientes son: redes sociales (97 %), medios audiovisuales (83 %), página web (71 %) (caso de las empresas) y medios impresos (46 %).

5. *Fuentes de ingresos (FI)*: se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. En este sentido, la empresa no tiene una visión clara de estas y sus ingresos son los fondos obtenidos por las ventas realizadas y los servicios prestados.

6. *Recursos clave (RC)*: son los activos necesarios e importantes para ofrecer y proporcionar los elementos precedentes, de manera que un

modelo de negocio funcione. En la organización los manejan las personas que atienden el negocio, por lo que estas no están discriminadas; en este caso serían los profesionales, las reinversiones, los financiamientos, los canales físicos y humanos, el marketing, la gestión por categoría, las alianzas, etcétera.

7. *Actividades clave (AC)*: son las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para tener éxito, las cuales son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Para los directivos son las ventas de insumos y los servicios



que prestan en los consultorios odontológicos.

8. *Asociaciones clave (ASC)*: las compañías se asocian por diversos motivos formando alianzas que crecen cada vez más en importancia para muchos modelos de negocio, con el fin de optimizarlos, reducir riesgos o adquirir recursos. En este sentido, en la entrevista con directivos estos manifestaron que no poseen ninguna alianza estratégica con alguna institución.

9. *Estructura de costos (EC)*: son todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este caso son los equipos, mobiliario, consultorios, almacén y salarios del personal de la empresa en estudio.

RESULTADOS

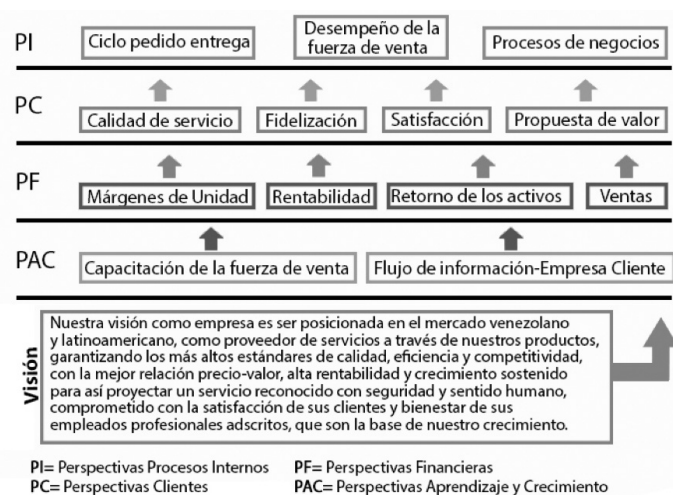
A continuación se detallan una serie de indicadores clave, agrupando los key performance indicators (KPI, indicadores clave de gestión) por cada gestión y área del negocio:

KPI por las áreas de servicios y ventas

1. **Financieros**: ventas, margen o utilidad bruta, gastos operativos y administrativos, utilidad operativa, gastos financieros, utilidad del ejercicio, inventarios, flujo de caja, etcétera. **Operativos y de gestión**: cantidad de pacientes clasificados por categoría (edad, sexo), tipo de servicio prestado, cantidad de equipos vendidos. **Red de distribución**: cantidad de centros de atención, personal médico y de asistencia, equipos de distribución de material
2. **Ventas**: margen o utilidad bruta (ventas menos costos), gastos administrativos o de ventas, utilidad operativa, gastos financieros, utilidad del ejercicio, impuestos y otros, utilidad neta, otros indicadores, inventarios/rotación de inventarios, flujo de caja, cash conversion cycle (CCC) (días de inventario, días de cuentas por cobrar y días de cuentas por pagar).

médico-quirúrgico, centros de acopio y almacenamiento, red de distribuidores y mayoristas, cadena de suministro.

Figura 3. Mapa estratégico para el Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.



Fuente: elaboración propia.



Cuadro 3. Elementos del BSC.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las utilidades obtenidas en las ventas • Incrementar la rentabilidad en relación con las ventas netas • Incrementar lo operacional en relación con las ventas netas 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Rentabilidad sobre Ventas • Índice de Rentabilidad Neta • Índice de Rentabilidad Operacional • Incremento de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas y la rentabilidad en 15 % para el primer semestre de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de reducción de costos • Aplicar estrategias de mercadeo y ventas • Implementar alianzas con proveedores para disminuir esperas y costos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad del servicio al cliente • Lograr la satisfacción y fidelización del cliente • Evidenciar la promesa de valor de los productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción • Insatisfacción de clientes • Pérdidas de clientes • Fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la satisfacción del cliente • Evitar la deserción • Fidelizar al cliente en 100 % para el primer trimestre de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de seguimiento a clientes • Programa de atención • Plan de mercadeo • Programa de fidelización
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos para el control y seguimiento de pedidos y entregas de insumos y equipamiento médicos • Mejorar el desempeño de la fuerza de ventas con el fin de alcanzar objetivos organizacionales • Desarrollar procesos de negocios con efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Desempeño • Entregas perfectamente recibidas • Índice de Negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mejoras en el desarrollo de los procesos de negocios en 95 % para el primer trimestre de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de control del ciclo de pedido-entrega • Medición del desempeño de la fuerza de ventas • Ejecución efectiva de los procesos de negocios
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la formación de la fuerza de ventas respecto a los procesos • Alcanzar la transferencia de conocimientos en la práctica y adquisición de nuevas competencias en el recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores formados con herramientas y métodos • Número de programas de capacitación y procesos realizados • Número de empleados que participan en los programas de formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la transferencia de conocimientos en la práctica y adquisición de nuevas competencias en el recurso humano en 100 % para el primer trimestre de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar programas de formación para los trabajadores • Implementar planes de formación centrados en herramientas y métodos

Fuente: elaboración propia.



Cabe destacar que el mapa estratégico elaborado tiene como función proporcionar una macrovisión de la estrategia de esta organización, reflejando las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de manera que se puedan identificar claramente su complementariedad, neutralidad y conflictos que pudieran generarse. Asimismo, se facilita un cuadro de BSC (CMI), el cual contempla diferentes prioridades estratégicas en cada una de las perspectivas explicadas. Ante este contexto, los objetivos de estas cuatro perspectivas serán

la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

a) Justificación del modelo

El modelo de negocio Canvas facilitará, de manera formal, la actividad comercial de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, por caracterizarse como una herramienta versátil y fácil de manejar, pero también para

quien desee emprender una actividad comercial de compraventa de productos y prestación de servicios.

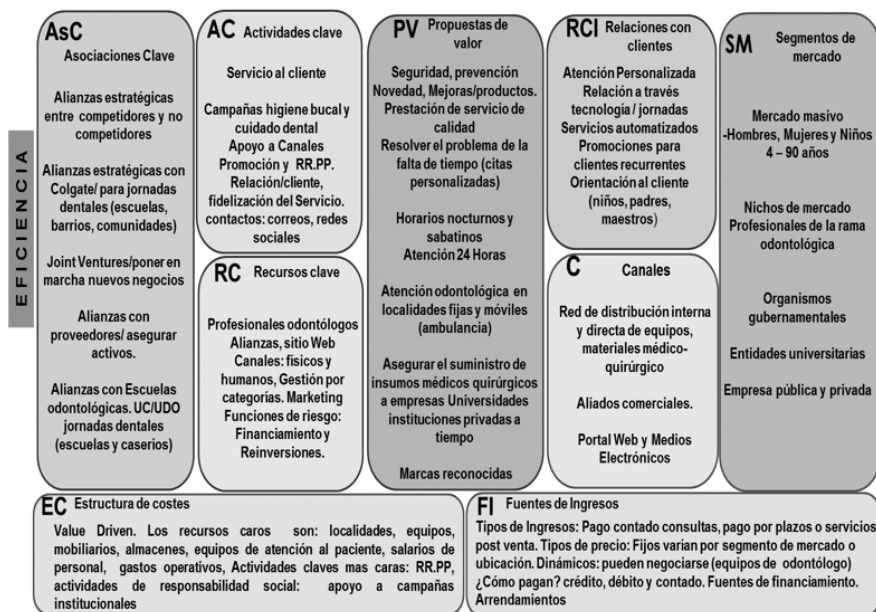
b) Delimitación del modelo

Su aplicación depende del interés en la comercialización de productos y servicios médico-odontológicos, además de que cuente con recursos financieros y, por supuesto, un análisis estratégico como el efectuado a la compañía mencionada para llevar a cabo dicha actividad.

c) Alcance del modelo

La creación del modelo de negocio de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, constituye una guía formal de la actividad comercial de gestión de una organización que presta servicios y compra y distribuye productos médico-odontológicos, para ser utilizado a nivel nacional y de Latinoamérica (Figura 4.)

Figura 4. Modelo del lienzo de negocio basado en Canvas.



Fuente: elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur (2012, p. 44).



Cuadro 4. Segmentos del mercado del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.

	Segmentos del mercado		
Criterios	Servicio odontológico (pacientes)	Venta de equipo al profesional odontólogo	Organismos gubernamentales y empresa privada
Edad	4-85 años	23-75 años	A partir de un año de creada
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Escolaridad	Media, técnica y superior	Profesional de la odontología	Indistinta
Ocupación	Indistinta	Odontólogo	No aplica
Estrato social	Indistinto	No aplica	No aplica
Capacidad de compra	No aplica	Que posea capacidad de compra	Que posea capacidad de compra
Tamaño de la empresa	No aplica	No aplica	Grandes, medianas, pequeñas o micro (Micropyme)

Fuente: elaboración propia.

MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS ADAPTADO AL CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

1. Segmentos del mercado (SM): resume los segmentos del mercado en el siguiente cuadro compuesto por tres segmentos, pacientes de 4 a 85 años de edad de sexo indistinto, profesionales odontólogos, organismos e instituciones gubernamentales y empresas públicas y privadas (Cuadro 4).

2. Propuestas de valor (PV): contribuirán con los servicios de la salud bucal a costos razonables, de seguridad, de prevención, novedad, mejoras en los productos, prestación de servicio de calidad, solución de problemas por falta de tiempo (citas personalizadas), citas en horarios nocturnos y sabatinos en caso de ejecutivos, docentes o personal profesional con guardias fijas, atención odontológica en localidades fijas y móviles (ambulancia). En lo que respecta a la venta de productos, la empresa debe asegu-

rar el suministro de insumos necesarios (productos sustitutos, casos de emergencias) para los servicios médico-quirúrgicos de compañías, universidades e instituciones públicas y privadas.

3. Canales (C): red de distribución interna y directa de equipos, material médico-quirúrgico, uso de aliados comerciales, medios electrónicos y portal web para recepción de pedidos de clientes y programación de citas para servicios clínicos odontológicos.



4. *Relaciones con clientes (RCI)*: deben iniciarse con una atención personalizada, relación a través de la tecnología, jornadas de atención odontológica en barrios y comunidades de escasos recursos, servicios automatizados, tarjetas de afiliación para fidelización, promociones para clientes recurrentes, orientación al cliente (niños, padres, maestros), recordatorio de fechas aniversario.

5. *Fuentes de ingresos (FI)*: deben estar enfocadas en pagos puntuales producto de las ventas de bienes y servicios prestados, luego de cumplir con los compromisos financieros y gastos operativos; pagos periódicos por contratos por servicios de alquiler de consultorios, además de otros tipos de ingresos como pago de contado en consultas, pago por plazos o servicios posventa y sus tipos de precio. Fijos: pueden variar por segmento de mercado o ubicación. Dinámicos: pueden negociarse (equipos de odontología costosos).

6. *Recursos clave (RC)*: se identifican como tradiciona-

les e incluyen: redes de distribución, sistemas, vehículos y equipos de oficina, profesionales odontólogos, alianzas estratégicas, plataforma web y redes sociales. Canales: físicos, humanos profesionales, gestión por categorías, publicidad y material punto de compra (point of purchase [POP]). Relaciones con clientes: profesionales, humanas, físicas. Funciones de riesgo: financieras, reinversiones y actividad de marketing.

7. *Actividades clave (AC)*: son esenciales para apoyar campañas de concientización sobre la higiene bucal y el cuidado dental, apoyo promocional a los canales, apoyo en actividades de relaciones públicas, importación de productos, servicio al cliente, soluciones de problemas, promoción, márgenes, relación con el cliente, fidelización y servicio personalizado. Servicios y contactos: correos y redes sociales.

8. *Asociaciones clave (ASC)*: pueden definirse como alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores o alianzas

estratégicas con empresas privadas, por ejemplo: Colgate-Palmolive (para utilizar en estrategias de jornadas dentales en escuelas, barrios, comunidades, caseríos); joint venture/nuevos negocios, alianzas con proveedores/aseguramiento de activos; alianzas con escuelas odontológicas de la Universidad de Carabobo y Universidad José Antonio Páez de la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

9. *Estructura de costos (EC)*: tienen que ver con value-driven, que es satisfacer al máximo al cliente/crear fidelidad. Los recursos caros son: localidades, equipos, mobiliarios, almacenes, equipos de atención al paciente, salarios del personal y gastos operativos. Actividades clave más costosas: relaciones públicas, actividades de responsabilidad social (contribuir a mantener una higiene bucal en comunidades), apoyo en campañas institucionales.

CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) conforman una gran parte del mercado empresarial del país, a pesar de que



existe una crisis notable que no permite que este sector de la economía tenga una mejor participación, debido a que estas se enfrentan a muchas amenazas que crean situaciones de incertidumbre, tanto en el ambiente interno como externo. Es por esto que seleccionamos una empresa con trayectoria para apoyar su proceso de crecimiento elaborando una evaluación para una posterior planeación estratégica. Tomando en cuenta los referentes teóricos, se recolectó información diversa con la que se realizó un diagnóstico, que conllevó a elaborar una matriz FODA en la cual se definieron, con el cruce de las variables, diversas estrategias que sirvieron para proyectar tres horizontes estratégicos a corto, mediano y largo plazos.

Paralelamente se identificó a la competencia, la cual está constituida por dos compañías con características similares a la empresa en estudio, pero con ventajas competitivas como asesorías científicas, servicio técnico, fabricantes de insumos odontológicos y manejo de estrategias comerciales direccionadas a la promoción por internet. En lo

que respecta al Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se determinó que también posee ventajas competitivas en relación con la competencia: la prestación de servicios de odontología y ortodoncia. Entre las ventajas comparativas, las tres organizaciones suministran productos de calidad y mantienen los precios del mercado.

Respecto al diagnóstico y sus resultados relacionados con el modelo Canvas, se efectuó un comparativo de la empresa utilizando los nueve módulos del mismo, a través de un trabajo de campo aplicado a directivos, pacientes y clientes, donde se determinó que la compañía no tiene definidos sus segmentos del mercado; sin embargo, los resultados de las encuestas arrojaron como pacientes un núcleo familiar compuesto por 45 % de hijos pequeños, 30 % de adolescentes y 18 % de adultos, lo que resulta en 93 %, donde la mayoría son pacientes de consulta, así como organizaciones privadas, profesionales de la odontología y universidades, mostrando que posee diversos segmentos del mercado, pero que no los conoce en realidad.

En relación con la propuesta de valor, la empresa desconoce el término. De igual manera, los canales los llevan a cabo de manera informal, aunque en los resultados obtenidos en las encuestas los clientes o pacientes están de acuerdo con la red de distribución interna, los aliados comerciales, los medios electrónicos y el portal web para la recepción de pedidos de los clientes y la programación de citas para los pacientes.

En lo que respecta a las relaciones con los clientes, estas se producen solo cuando el cliente o paciente solicita el servicio. Al formular la interrogante en la encuesta, se obtuvo que a 97 % les gustaría mantener relaciones con la empresa por medios tecnológicos, en especial, las redes sociales. Esto lo indicaron ambos segmentos.

Respecto a las fuentes de ingresos no tienen una visión clara de los mismos: solo de los fondos que ingresan por ventas realizadas (equipos costosos de odontología) y servicios prestados.

En relación con los recursos y actividades clave desconocen que estos son los activos



necesarios e importantes para ofrecer y proporcionar los elementos para que un modelo de negocio funcione, es decir, no tienen claro que son indispensables para crear y ofrecer valor, conquistar mercados, mantener una relación con los clientes y generar ingresos. Y eso involucra a la propuesta de valor, llegando a los mercados para así establecer relaciones con los clientes de manera óptima y duradera.

De igual manera, en la entrevista, a los directivos se les pidió señalar sus asociaciones clave, manifestando no tener ninguna alianza estratégica con alguna institución: solo las relaciones con los proveedores de productos e insumos; asimismo, que su estructura de costos es manejada por un experto en el área contable.

En definitiva, en este análisis comparativo se detallaron una serie de indicadores clave por cada gestión y área del negocio, que basados en sus lineamientos estratégicos, específicamente en la misión de la organización, conllevaron a construir un mapa estratégico detallando las perspectivas financieras, de los clientes,

de los procesos internos, y de aprendizaje y desarrollo.

Con estas perspectivas claras, se originó un Balanced scorecard (Cuadro de mando integral) constituido por varios elementos (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) que fortalecerán el modelo de negocio que se propone. Con base en estos resultados, se desarrolló la propuesta del modelo de negocio Canvas, el cual está justificado, delimitado y con un alcance potencial, que permitió, a su vez, diseñar el lienzo del modelo de negocio con los elementos y estrategias de sus nueve módulos, adaptado a las necesidades del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, que deberá implementarse en breve tiempo considerando las falencias encontradas en la presente investigación.

Finalmente, la metodología utilizada en este estudio puede ser empleada para la generación de ideas, priorización de iniciativas y ejecución de proyectos, por lo que su difusión y utilización constituye una comunidad de práctica integrada por personas con responsabilidad para la toma de decisiones estratégicas y planes de nego-

cio que podrían desarrollar habilidades e innovaciones. El modelo de negocio Canvas es sencillo, flexible y adaptable a cualquier organización (grande, mediana, pequeña o micro) y ofrece ventajas competitivas debido al conocimiento de todas las necesidades del mercado, usándolas para atacar toda forma desorganizada y sin planificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kinncar, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.ª ed.). México: Pearson Educación.



- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- (2016). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Prieto Sierra, C. (2007). *Introducción a los negocios*. México: Limusa.



APROXIMACIÓN TEÓRICA AL COMPORTAMIENTO DE EMPRESARIOS EN UNA ORGANIZACIÓN FRENTE A ACUERDOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Lorena Piñeiro Cortés
Universidad EAN
Bogotá, Colombia

Desiderio López Niño
Universidad de América
Bogotá, Colombia

Recibido: 9 de septiembre
de 2016

Aceptado: 16 de diciembre
de 2016

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar características conductuales de los tomadores de decisiones en las empresas frente a los mercados externos en un entorno de integración económica en Colombia. La metodología empleada fue una revisión de literatura sobre el comportamiento de los empresarios. En la exploración que se realizó, se lograron identificar estudios e investigaciones (Kahneman, 2012; Simon, 1955; Stimpson, Stimpson, Huefner, &

Hunt, 1991; Barnard, 1968) que permitieron un acercamiento con algunas de las características de los empresarios frente a la toma de decisiones estratégicas, con un enfoque específico de incursionar en el comercio exterior. Esta revisión de la literatura desarrolla un marco ilustrativo mediante una aproximación epistemológica al estudio del comportamiento de los empresarios, teniendo la Teoría behaviorista como subyacente. Dentro de esta teoría se lograron identificar dos ramas: la racionalidad acotada (bounded rationali-



ty) y la toma de decisiones, cada una con sus categorías o subcaracterísticas: percepción, intuición, racionalismo, estímulos-motivación, simulación de hábitos, de la primera rama; e incertidumbre, actitud ante el riesgo, heurística y sesgos en relación con la segunda. Como resultado de la variedad y omnipresencia de las características conductuales que aparecen en la literatura, es necesario avanzar en ella a lo largo de la investigación.

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify behavioral characteristics of the decision makers at the companies in front of the external markets in an economic integration environment in Colombia. The methodology used was a literature review on the behavior of entrepreneurs. As a result of the variety and omnipresence of the behavioral characteristics that appear in the literature, it is necessary to advance in it throughout the investigation.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las ciencias administrativas se hace cada vez más complejo, debido a la multiplicidad de teorías que acogen diferentes enfoques, pero sobre todo es importante resaltar su capacidad de relación e interacción con otras disciplinas o campos de estudio. En este artículo se describirá una aproximación teórica al comportamiento de los empresarios en una organización frente a algunos acuerdos de integración económica; se iniciará con un acercamiento epistemológico que dé fundamento a la temática analizada, para continuar con el análisis de los diferentes enfoques teóricos del comportamiento que brindan soporte para analizar las características conductuales de los tomadores de decisiones en las empresas frente a los mercados externos en un entorno de integración económica en Colombia.

En 1933 Tead planteó en su escrito *Human Nature and Management* que los seres humanos dentro de las organizaciones son un elemento diferente de las máquinas e intentó demostrar que la comprensión del comportamiento

administrativo debe partir del conocimiento de la naturaleza humana (Chiavenato, 2015). Pero solo hasta la década de los cincuenta del siglo xx con la Teoría behaviorista de la administración, también conocida como Teoría de la conducta o del comportamiento, Simon (1955) consolidó una nueva teoría administrativa sustentada en el principio de las ciencias sociales: estudiar el comportamiento de las personas (Thompson, 2014).

Simon (1955), reviviendo los planteamientos de Veblen (1898), relaciona el comportamiento de las personas de acuerdo con el contexto institucional, creando la escuela neoinstitucionalista, donde North (1993) avanza en el concepto sobre las instituciones, entendidas como “las reglas de juego de una sociedad o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre, que dan forma a la interacción humana” (p. 13). Una de esas instituciones es el mercado donde actúan las empresas, que en este análisis se menciona como un campo de estudio (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2013) para comprender lo prometedor de la



investigación, pero que se distancia del principal esfuerzo: la exploración sobre la identificación de las características conductuales de los empresarios (Burmeister, & Schade, 2007) como un primer paso para definir el comportamiento de estos frente a los acuerdos de integración económica (De Lombaerde, Flores, Iapadre, & Schulz, 2011).

Es necesario dilucidar que las organizaciones son una creación humana, por lo que evolucionan y son alteradas por el hombre; por ello, su estudio parte del comportamiento del individuo (North, 1993). Antes de estudiar los procesos de integración económica en las empresas, es necesario comprender el actuar de las personas que toman las decisiones en el nivel más alto, función que está signada por determinantes subyacentes de la conducta humana (Koontz, Weihrich, & Cannice, 1998). Conducta que, implícita o explícitamente, soporta especulaciones en el terreno de las ciencias sociales como la administración (North, 1993).

El estudio de la conducta aborda a seres que forman parte de las organizaciones,

compuestas por unidades “en interacción mutua, cuya identidad resulta de una adecuada armonía entre sus constituyentes, y dotadas de una sustantividad propia que trasciende a la de esas partes; se trata, en suma, de lo que, de una manera genérica, denominamos sistemas” (Martínez, 2009, p. 22). El presente estudio explora la conducta de las personas como miembros de un subsistema empresarial (Ivancevich, Donnelly, & Gibson, 1997) que está inmerso en un sistema más amplio denominado integración económica entre países y/o regiones geográficas, conservando la naturaleza propia de los sistemas y constituido por la relación entre las partes y no por estas tomadas en sí. El ser que se estudia forma parte de una institución superior y dependiendo de su conducta o actitud, tendrá efectos en su orden superior, es decir, en su empresa (Bertalanffy, Ross, & Weinberg, 1981).

Ese ser genera actuaciones y aborda fenómenos como participar en una organización o en un proceso de integración económica. En el mismo sentido, se dice que “la ontología

sólo es posible como fenomenología... y que la descripción fenomenológica es una interpretación... que tiene el carácter del ‘hermeneuein’” (Kant, 2004, p. 29). Aquí se interpreta la conducta del ser como un empresario inmerso en procesos de integración económica y siguiendo la línea de Martínez (2009), las características conductuales a identificar son las que se manifiestan en un ser que establece relaciones en una empresa, la cual tiene la posibilidad de comercializar sus productos dentro de un acuerdo de integración económica; no se abordan las conductas del ser humano aislado, sino las que surgen como elemento de un sistema “de la misma manera como se observa la relación de varias palabras en una estructura lingüística”.

El actuar de ese ser, se asemeja a lo descubierto en la física cuántica, que como física sirve de modelo de ciencia para otras disciplinas, como lo planteó Descartes (1995). Según Capra (2003), la teoría cuántica demuestra que “las partículas subatómicas no son ‘cosas’ sino interconexiones entre cosas y éstas, a su vez, son interconexiones entre



otras cosas y así sucesivamente. En teoría cuántica nunca terminamos con ‘cosas’ sino que constantemente tratamos con interconexiones”. Y como se plantea desde el paradigma sistémico, es “una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esta totalidad” (Martínez, 2009, p. 24).

De ahí la importancia de abordar el comportamiento de las personas como los empresarios, sin caer en características psicológicas o demográficas de quienes no son empresarios. Frente a esa claridad resulta valioso el estudio de Stimpson, Stimpson, Huefner y Hunt (1991), quienes observaron que la actitud de los empresarios frente a los procesos de innovación presenta una mayor aproximación a su descripción que cualquier característica de la personalidad o de datos demográficos; los autores desarrollaron un indicador denominado Actitud Orientadora hacia el Emprendimiento (eao, por sus siglas en inglés), entendido como referencia para la generación de empresas y/o para incursionar en nuevos mercados. Este estudio controversió los dos enfoques teóricos y metodológicos más comunes que se han utilizado en la investigación en relación con las características de los empresarios: la Teoría

de la personalidad, haciendo hincapié en las disposiciones o rasgos personales, y el uso de información demográfica como el sexo, raza y edad.

Stimpson et al. (1991) señalan la debilidad de los estudios realizados sobre características psicológicas que distinguen a los empresarios de otros individuos, tanto por las teorías como por los métodos, los cuales concuerdan con los planteamientos de Carsrud (1989) y Carsrud, Olm, & Eddy (1986) (citados en Stimpson et al., 1991), quienes señalan que la actitud es la que hace la diferencia en el comportamiento entre los empresarios y las demás personas. Stimpson et al. (1991) apoyan sus estudios en investigaciones anteriores sobre la medición de rasgos de la personalidad (McClelland et al., 1953; McClelland, 1961) y en trabajos de Brockhaus (1975), Brockhaus y Horwitz (1986), Collins, & Moore (1970), Homaday, & Aboud (1971), Palmer (1971), Shapero (1975) y Swayne, & Tucker (1973) (citados en Stimpson et al., 1991, p. 14). Agregando que esos trabajos tenían problemas metodológicos y conceptuales, debido a que las técnicas empleadas eran para individuos que no eran empresarios (Homaday, 1987; Homaday, & Nunnally, 1987; citados en Stimpson et al., 1991).

El segundo enfoque en relación con las características de los empresarios, es el de la demografía. Al respecto, Stimpson et al. (1991) señalan las investigaciones efectuadas por Brockhaus (1982), Cohen (1980), Collins, Moore, & Unwalla (1964), Gasse (1985), Hisrich (1986), Jacobowitz, & Vidler (1982), Sexton, & Auken (1982) y Swayne, & Tucker (1973) (citados en Stimpson et al., 1991) y afirman que parten de un supuesto que no se pudo comprobar empíricamente, ya que con

la identificación de características demográficas de los empresarios conocidos, será posible predecir la capacidad empresarial en otras poblaciones, ya que los individuos en la nueva población que tienen características demográficas similares se supone que poseen las mismas características estables subyacentes (Stimpson et al., 1991, p. 15).

Concluyen citando a Cronkhite (1978) acerca de que “no existe una relación directa entre el espíritu empresarial y las características demográficas que han medido... En cambio el comportamiento depende de la actitud que se



tenga frente a los nuevos retos” (Stimpson et al., 1991, p. 17).

Stimpson et al. (1991) plantean que una actitud considerada como una predisposición a responder de manera generalmente favorable o desfavorable en relación con el objeto (Ajzen, 1982; Rosenberg, & Hovland, 1960; Shaver, 1987; citados en Stimpson et al., 1991), ya sea una determinada persona, lugar, cosa, evento, actividad mental, concepto, orientación cognitiva, estilo de vida o, incluso, combinaciones de estas categorías, debe ir acompañada por la especificidad de medición (Abelson, 1982; Ajzen, 1982; Ajzen, & Madden, 1986; Ajzen, & Fishbein, 1977; citados en Stimpson et al., 1991). Asimismo, afirman que la actitud hacia un logro cualquiera no es la misma que la actitud hacia un logro en un entorno empresarial.

Respecto a los factores de la actitud, Stimpson et al. (1991) se apoyan en Allport (1935), Breckler (1983), Carlson (1985), Chaiken, & Stangor (1987), Katz, & Stotland (1959), Kothandapani (1970), Ostrom (1969), Rosenberg, & Hovland (1960) y Shaver (1987) (citados en Stimpson et al., 1991), quienes consideran la triada de afecto-conocimiento-comportamiento como sus determinantes. La investigación base para este análisis, se centra en el com-

portamiento de los empresarios colombianos del sector químico frente a los procesos actuales de integración económica apoyados en la Teoría behaviorista. Considerando el concepto de empresario como el propietario de una empresa y de acuerdo con lo planteado por Schumpeter (1934), el empresario “(1) introduce nuevos bienes o servicios; (2) introduce nuevos métodos de producción; (3) opera en nuevos mercados; (4) encuentra nuevas fuentes de materias primas; y / o (5) lleva a cabo la nueva organización de cualquier industria” (citado en Stimpson et al., 1991, p. 20).

TEORÍA BEHAVIORISTA

La Teoría behaviorista de la administración no se debe confundir con la escuela behaviorista que se desarrolló en la psicología a partir de los trabajos de Watson (Chiavenato, 2015). Si bien ambas se fundamentan en el comportamiento de las personas, Watson focalizó su trabajo en el individuo y su conducta en grupos humanos, con un enfoque experimental, centrando su estudio en el aprendizaje. En este análisis se aborda el comportamiento del ser en la organización, estudio que inició Simon (1955) con la proposición de que “la tarea consiste en reemplazar la racionalidad total del hombre económico por un tipo de comportamiento racional

compatible con el acceso a la información... la racionalidad se limita, por cuanto la información es limitada” (p. 99).

Ese comportamiento, tanto de los empresarios (creadores de empresas) como de los gerentes de las grandes compañías, presenta diferencias, ya que mientras los primeros actúan individualmente (Begley, & Boyd, 1987; McGrath et al., 1992), su conducta es muy particular (Shapiro, 1975) y actúan como un “mundo aparte” (Ginsberg, & Buchholz, 1989), los segundos tienen aversión al riesgo (Amihud, & Lev, 1981), aceptan ampliamente las normas de comportamiento (Pettigrew, 1973) y son predecibles en su toma de decisiones (Barnard, 1968; Hofer, & Schendel, 1978) (citados en Busenitz, & Barney, 1997).

Sin embargo, la literatura sobre las diferencias del carácter psicológico entre los dos individuos (empresario y directivo de la empresa de gran tamaño) acerca de la toma de riesgos, ha demostrado que no varían significativamente (Begley, & Boyd, 1987; Sexton, & Bowman, 1984; citados en Busenitz, & Barney, 1997). Por ello, las investigaciones se están centrando cada vez más en el enfoque acerca del comportamiento (Covin, & Slevin, 1991; Miller, 1983; Manimala, 1992; Zahra, 1993; citados en Busenitz, & Barney,



1997). Stimpson et al. (1991) han construido escalas para predecir tendencias del comportamiento y han coincidido con los hallazgos de Manimala (1992), que identificó ciento ochenta y seis ejemplos de sesgos y heurísticas muy específicos (citado en Busenitz, & Barney, 1997).

Los sesgos y las heurísticas son reglas de decisión, mecanismos cognitivos y opiniones subjetivas que toman distancia de la racionalidad (Kahneman, 2012). Los diferentes estudios sobre el comportamiento de los empresarios, han permitido identificar dos ramas dentro de la Teoría behaviorista: la racionalidad acotada (*bounded rationality*) y la toma de decisiones (George, & Álvarez, 2005).

1) *Racionalidad acotada (bounded rationality)*

La tarea de la administración es una labor necesaria en la empresa cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones, en términos de los objetivos organizacionales. Igualmente propone el modelo del “hombre administrativo” en reemplazo

del “hombre económico” (Estrada, 2008).

Lo que constituye la preocupación central de la Teoría de las organizaciones, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La Teoría administrativa es, particularmente, la Teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos, que “se dan por satisfechos” porque no tienen la inteligencia suficiente para conseguir el máximo (Simon, 1962, p. 11).

Simon y Lave (1998) desarrollan con todo rigor en sus escritos sobre el comportamiento administrativo aspectos clave sobre la condición humana, a partir de los estudios de Barnard (1968). En primer lugar, los límites de racionalidad que operan cuando el gerente debe tomar decisiones que no dan tiempo y desde condiciones de información sesgada (Tversky, & Kahneman, 1981) y en segundo, la fenomenología del comportamiento organizacional que se desprende de una psicología de las preferencias subóptimas. Estos asuntos constituyen parte del trasfondo para

comprender cómo funciona, efectivamente, la compañía.

Para entender el comportamiento del empresario, Simon (1979) y Kahneman y Tversky (1979) se centraron en demostrar que la racionalidad humana está acotada (*bounded rationality*). Debido a limitaciones en sus conocimientos y a la capacidad de procesamiento de la información, el ser humano busca niveles de satisfacción en vez de maximizar utilidades y en esa perspectiva, la racionalidad opera tanto en los procesos como en los contenidos. En los primeros mediante la percepción, la intuición y el comportamiento racional, mientras que en los segundos a través de estímulos, hábitos y representación conceptual (Estrada, 2008). Esta clasificación permite organizar una serie de conceptos, modelos y estudios acerca de la racionalidad acotada.

INTUICIÓN

De acuerdo con los trabajos de Simon (1979) y concretando las unidades de análisis, Kahneman y Tversky (1979) avanzaron en la abstracción acerca del comportamiento



de las personas cuando actúan racionalmente. En términos generales, su hallazgo global es que los individuos, con frecuencia, deciden intuitivamente (mediante impresiones) y no por medio de juicios, como plantean los teóricos de la elección racional (Santiago, & Cante, 2009). Estos autores en sus estudios plantean que las personas suelen decidir a partir de intuiciones —esto es el sistema perceptivo del individuo— y que las operaciones intuitivas generan impresiones.

Esta observación ayuda a conocer algunos rasgos de la escogencia humana, destacando los siguientes: a) Al decidir, con frecuencia, las personas ubican la cualidad más accesible del objeto de escogencia (deciden al ver la primera impresión); b) La gente se suele concentrar en el rasgo más sobresaliente o exagerado de un objeto o situación y al obrar así, es afectada por alguna emoción; c) Antes que escoger fría y calculadamente entre varias opciones, las personas suelen elegir bajo presión y, a priori, se enamoran o inclinan por determinada alternativa

(Santiago, & Cante, 2009, p. 15).

Una consecuencia de la decisión intuitiva es que al desvirtuar los supuestos de la Teoría de la elección racional, los individuos no poseen preferencias dadas e invariables, sino que más bien estas se forman en el mismo proceso de la elección y que los ordenamientos de preferencias se alteran, dependiendo de los diversos contextos de la escogencia, razón por la cual se privilegia el proceso de decisión sobre las probabilidades de las que tratan los teóricos de la racionalidad (Kahneman, 1994). En este sentido, los empresarios son sensibles cuando se abren los mercados internacionales y sus decisiones son sensibles a las alternativas, de acuerdo a como se presenten.

Kahneman, Tversky y Slovic (1982; citados en Santiago, & Cante, 2009) concibieron el proceso de elección, ante todo, como un proceso mental de estimación intuitiva de cantidades, probabilidades y valores numéricos, orientado a la comparación y evaluación de estos con algún estándar preestablecido:

las creencias son expresadas en frases del tipo “yo pienso que...”, “las oportunidades son...”, “es improbable que...”,... ocasionalmente, las creencias considerando ciertos eventos son expresadas en forma numérica como probabilidades. Proponemos que la gente confía en un número limitado de heurísticas que reducen las complicadas tareas de cálculo de probabilidades y de predicción de valores a operaciones de estimación mucho más simples (Kahneman, Tversky, & Slovic, 1982, cap. 1; citados en Santiago, & Cante, 2009).

El carácter intuitivo de este proceso, se caracteriza porque el agente no conoce todas sus etapas, y por lo tanto, es automático y emotivo. Entonces el agente, para economizar tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones, emplea una serie de reglas empíricas o heurísticas que conducen a errores sistemáticos o sesgos (Santiago, & Cante, 2009).



COMPORTAMIENTO RACIONAL

«La razón, tomada en sí misma, es instrumental, no puede seleccionar las metas finales, tampoco puede interceder en favor de alguien en los conflictos teóricos sobre la meta final a seguir» (Simon, 1989, p. 136), por lo que se requiere explorar otro camino. Todo lo que la razón puede hacer es orientar de un modo más eficaz, para alcanzar las metas convenidas (Santiago, & Cante, 2009).

Los poderes de la razón humana han evolucionado, especialmente sobre la habilidad para tratar con las relaciones simultáneas, lo cual representa un cambio cualitativo en el pensamiento humano (Kahneman, 1994), aunque estos avances todavía no son suficientes para comprender todas las complejidades en las que vive el hombre, por lo cual ahí es donde tiene que profundizar el actuar de la razón humana (Simon, 1989).

Desde la racionalidad hay un estudio acerca de las características de los tomadores de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (pyme) para incursionar en el mercado

internacional llevado a cabo por Francioni, Musso y Cioppi (2015), quienes señalan que debido al papel importante que desempeñan las pyme en el crecimiento económico de los países, se han intensificado los trabajos relacionados con el proceso de internacionalización (Agndal, & Chetty, 2007; Musso, & Francioni, 2014; Morschett et al., 2010; Swoboda et al., 2015; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015). De igual manera, hacen alusión a las investigaciones de Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki, & Johnson (2011), Woiceshyn (2009) y Kawakami et al. (2012), quienes han examinado un conjunto de dimensiones que describen el proceso estratégico para la toma de decisiones (sdmp, por sus siglas en inglés), tales como racionalidad, formalización, descentralización jerárquica, comunicación lateral, comportamiento político, intuición, etcétera.

Francioni et al. (2015) optaron por centrarse en la racionalidad y el comportamiento político, y lo justificaron haciendo alusión a investigaciones relacionadas con la forma de seleccionar mercados in-

ternacionales, a través de un estructurado proceso racional de toma de decisiones y la creación de varios modelos (Douglas et al., 1982; Johansson, 1997; Root, 1998; Mühlbacher et al., 1999; Rahman, 2003; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015). Sin embargo, Francioni et al. (2015) señalan que estudios como los de Ellis (2000), Musso y Francioni (2014) y Collinson y Houlden (2005), han demostrado que “la mayoría de las PYME tienen un comportamiento no sistémico y durante la selección del mercado externo y la elección del modo de introducción al mercado internacional no siguen ningún criterio racional, incluso parcialmente irracionales” (p. 2228).

ESTÍMULOS-MOTIVACIÓN

Las teorías económica y administrativa han tomado como uno de sus objetos de estudio las motivaciones de las personas para satisfacer sus necesidades y en ese campo Von Neumann y Morgenstern (1944; citados en Santiago, & Cante, 2009) señalan que los individuos racionales buscan las máximas



utilidades. Además, suponen que los sujetos económicos tienen una completa información acerca de las características físicas de la situación en la que operan y que son capaces de realizar todas las operaciones matemáticas que requiere el procesamiento de esa información.

Por su parte, Elster (1999; citado en Santiago, & Cante, 2009) sostiene que las motivaciones humanas (que subyacen a las preferencias) se podrían clasificar en tres subconjuntos: a) Interés: se entiende como la búsqueda de ventajas por parte de individuos o colectivos selectivos en forma de dinero, poder y estatus, y que es objeto de un cálculo racional; b) Pasión: suele estar por fuera del control y conduce directamente a la acción, y abarca desde crudas reacciones (miedo, rabia, hambre, etcétera) hasta emociones con referentes cognitivos (amor, odio, venganza, etcétera); y c) Razón: podría ofrecer alguna referencia sobre valores deseables y creencias verdaderas, pero en sentido práctico se reduce a un referente de lo imparcial.

2) *Toma de decisiones*

Es la segunda rama de la Teoría del comportamiento. Adoptar una decisión supone elegir entre una probabilidad de alternativas y este proceso deriva en la posibilidad de que una decisión pueda concluir en distintos resultados o consecuencias (Tversky, & Kahneman, 1981), dependiendo de diversas circunstancias en búsqueda de la decisión óptima (Rabadán, Cid, & Leguey, 2014). Ese planteamiento se suscribe a la Teoría neoclásica, que se sustenta en la racionalidad y se desarrolla mediante instrumentos como la búsqueda y transferencia de información, estadísticas, Teoría de las expectativas y Teoría de juegos (Simon, 1979). Pero la racionalidad está acotada (bounded rationality) y el ser humano concreto tiene capacidades muy limitadas para conocer y computar, lo cual, obviamente, influye en sus capacidades para decidir (Estrada, 2008). “Para entender las decisiones en general, aun sus aspectos racionales, hay que estudiar el proceso decisorio, y más generalmente, el proceso del pensamiento humano” (Simon, 1979).

Simon (1979; 1989) plantea que la Teoría de la racionalidad, se aleja de las situaciones reales que se viven en el mercado, por lo que las personas y organizaciones, antes de buscar la decisión óptima, persiguen su satisfacción; por ello, las decisiones se toman considerando la incertidumbre y las situaciones de riesgo.

Francioni, Musso y Cioppi (2015) aseveran que los tomadores de decisiones influyen en el sdmp (Papadakis, & Barwise, 2002; Brouthers et al., 2000; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015), destacando que “se necesita más investigación” en esta área (Papadakis et al., 2010, p. 52; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015).

Al mismo tiempo, se han identificado como características de los tomadores de decisiones: 1) Sus actitudes (Oviatt, & McDougall, 1994); 2) Habilidades (Oviatt, & McDougall, 2005); 3) Conocimientos de gestión (Acedo, & Jones, 2007); y 4) Patrones de comportamiento (Schweizer, 2012; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015). Son “características que se pueden sintetizar en dos: ne-



cesidad de logro y actitud ante el riesgo. Sin embargo, para las dos características, los estudios anteriores han arrojado resultados contradictorios (Shepherd, & Rudd, 2014; citados en Francioni, Musso, & Cioppi, 2015)”, de lo cual se infiere que las decisiones se toman en un entorno signado por la incertidumbre y el riesgo.

INCERTIDUMBRE

Estas características son determinantes cuando las organizaciones afrontan problemas de incertidumbre; incluso, en el caso de incertidumbre moderada el esfuerzo por alcanzar vías de acción “óptimas” parece casi sin esperanzas. Cuando existen conflictos en los valores, como sucede casi siempre, no queda claro cómo debe definirse el término “óptimo”, pero no todo está perdido. Reconciliar puntos de vista alternativos y estimaciones diferentes de los valores, se torna un poco más fácil si se adopta un punto de vista satisfactorio; si se buscan soluciones lo suficientemente buenas en lugar de insistir en que solo las mejores habrán de tener resultados (Simon, 1989).

En condiciones de incertidumbre y complejidad, el emplear sesgos y heurísticas puede ser una manera eficaz y una guía para la toma de decisiones (Pitz, & Sachs, 1984; citados en Busenitz, & Barney, 1997). En tales contextos, la toma de decisiones en forma prudente no es posible; en cambio, los sesgos y heurísticas pueden proporcionar una manera efectiva para aproximar las decisiones apropiadas (Tversky, & Kahneman, 1974; Haley, & Stumpf, 1989; citados en Busenitz, & Barney, 1997). En promedio, el nivel de incertidumbre que enfrentan los empresarios en la toma de decisiones es mayor que el que enfrentan los gerentes de grandes corporaciones (Hambrick, & Crozier, 1985; Covin, & Slevin, 1989; citados en Busenitz, & Barney, 1997).

Como mínimo, los gestores de las grandes organizaciones suelen tener acceso a las tendencias históricas, los resultados anteriores y a otra información que puede ayudar a reducir el nivel de incertidumbre al que se enfrentan en la toma de decisiones (Mintzberg, 1973; citado en Busenitz, & Barney, 1997). En

este sentido, gerentes de empresas de gran tamaño pueden aproximar más estrechamente el ideal racional en su toma de decisiones.

RIESGO

Es una dificultad adicional a la incertidumbre en la toma de decisiones, debido a que existe un desconocimiento previo de sus consecuencias, las cuales dependen de eventos inciertos. Esta situación permite identificar actitudes básicas hacia el riesgo y el valor (Kahneman, 2012). Kahneman (2012) advierte que “las personas sienten generalmente aversión al riesgo y por qué la aversión al riesgo disminuye conforme aumenta la riqueza... la preferencia por la ganancia segura es una aversión al riesgo” (p. 554).

En esa línea, el empresario actúa sin considerar los postulados de la Teoría de la utilidad esperada; en particular, cuando piensa la probabilidad que tiene de obtener resultados positivos con certeza, se siente mejor en un ambiente de certidumbre que le garantice ganancias. Esa tendencia genera un aislamiento que conduce a preferencias in-



consistentes cuando la misma elección se presenta en diferentes formas (Kahneman, & Tversky, 1979). Ante esta situación, Kahneman y Tversky (1979) proponen la Teoría de la perspectiva, “en la que el valor (utilidad) se asigna a las ganancias y pérdidas en lugar de a los bienes finales y en la que las probabilidades son sustituidas por la importancia del proceso de decisión” (p. 263; traducción propia).

Con este enfoque, el concepto de utilidad adquiere dos sentidos: en primer lugar, valor de experiencia al sufrir o gozar en términos hedonistas, de acuerdo al resultado; y en segundo, valor de decisión con el aporte de un resultado anticipado. Con ello, se desvirtúa el planteamiento de la Teoría de decisiones cuantitativas, donde se proyectan las decisiones futuras al igualar el valor de la experiencia el valor de la decisión. El valor de la experiencia y su carácter hedonista no permiten que se puedan predecir las decisiones cuando cambia el entorno, por lo que la decisión estará determinada por las nuevas preferencias (Kahneman, 1994). Esto implica que se requiere

ampliar la investigación acerca del hedonismo en el estudio de la toma de decisiones (Kahneman, 2012).

El trabajo de Francioni, Musso y Cioppi (2015) sobre la actitud de los tomadores de decisiones ante el riesgo, es un referente excelente para identificar las características conductuales de los empresarios frente a los acuerdos de integración, debido a que combinó el campo del análisis del sdmp con la entrada a los mercados internacionales, refiriéndose específicamente a las pyme, partiendo del estudio de Dimitratos et al. (2011), quienes relacionaron las dimensiones del sdmp conectadas con las condiciones externas y la actuación internacional de la firma. Los resultados del estudio les permiten afirmar que la actitud frente al riesgo, es la de actuar de una manera racional antes de tomar decisiones y seleccionar los mercados extranjeros, lo cual contrasta con los resultados anteriores de los mismos investigadores, quienes encontraron que los empresarios siguen su intuición (Musso, & Francioni, 2014). El estudio 2015 es acerca de empresarios pequeños de la

industria mecánica italiana y los resultados se pueden considerar representativos de este sector específico y del país, pero no necesariamente son generalizables.

CONCLUSIONES

La globalización se ha convertido en un proceso holístico y una de sus manifestaciones son los acuerdos de integración, los cuales se han convertido en objeto de estudio desde la transdisciplinariedad (economía, administración, relaciones internacionales, sociología). Académicos como María Corral en España, Judith Pérez en México y Florian Koch en Colombia, entre otros, vienen indagando heurísticamente sobre la relación entre la integración y el desarrollo económico, la competitividad y la democracia, con el propósito de construir teorías y contrastarlas frente a fenómenos sociales que conlleven a encontrar caminos de bienestar; los resultados de sus estudios han sido la base para que los estados diseñen políticas públicas y estrategias en el campo de la integración.

Desde el campo de la administración, se han venido



desarrollando investigaciones acerca de las bifurcaciones que se derivan de la competitividad como base del comercio internacional y los procesos de integración económica. Se han llevado a cabo estudios en el campo de la gestión desde los planteamientos de Herbert Simon (1957) sobre la toma de decisiones en las empresas. Cabe resaltar que la mayoría de los estudios relacionados con estos procesos son efectuados como parte de una nación que forma parte de Latinoamérica (Colombia) y se han centrado en el análisis de estadísticas sobre las importaciones y exportaciones que ha llevado a cabo el país, dejando de lado otras perspectivas en el análisis, de donde se infiere que el estudio de la integración se ha abordado de manera incompleta. De ahí surge la necesidad de ampliar los trabajos relacionados con el comportamiento de los empresarios frente a los acuerdos de integración.

Conocer el comportamiento de los empresarios colombianos frente a este tipo de destacados acuerdos, es conveniente, ya que podrá facilitar, entre otras cosas, el mejoramiento de las posibilidades

de éxito en las organizaciones en futuros procesos de integración. De hecho, es posible que, incluso, los empresarios y los acuerdos de integración lleguen a ser percibidos como interdependientes, porque este tipo de figuras comerciales son una condición esencial para que un determinado actor pueda ampliar sus mercados, haga uso de las bondades de los acuerdos y logre acercarse a sus objetivos. De esta manera, entonces, las implicaciones no son solo en materia de competitividad para cierta(s) organización(es), sino para el país en general.

Desarrollar un modelo teórico en función de estos elementos e interdependencias, a partir del estudio del comportamiento de los empresarios frente a los procesos de integración, podrá llegar a constituir, de hecho, un avance hacia la construcción eventual de una teoría general acerca de la integración en el contexto, en particular, de los países emergentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* (Vol. 11). Harvard University Press.
- Bertalanffy, L. V., Ross Ashby, W., & Weinberg, G. M. (1981). *Historia y situación de la Teoría general de sistemas. Tendencias en la Teoría general de sistemas*. Alianza Universidad.
- Burmeister, K., & Schade, C. (2007). Are Entrepreneurs' Decisions more Biased? An Experimental Investigation of the Susceptibility to Status Quo Bias. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 340-362. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.04.002>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. Retrieved from [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Capra, F. (2003). *La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría general de la administración* (8.a



- ed.). México: McGraw-Hill.
- De Lombaerde, P., Flores, Jr., R. G., Iapadre, P. L., & Schulz, M. (2011). *The Regional Integration Manual: Quantitative and Qualitative Methods*. New York: Routledge.
- Descartes, R. (1995). *Los principios de la filosofía*. Madrid: Alianza Universidad.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic Decision-making Processes in Internationalization: Does National Culture of the Focal Firm Matter? *Journal of World Business*, 46(2), 194-204.
- Estrada, F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 31, 84-102.
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker Characteristics and International Decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249.
- George, C. S., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2.a ed.). México: Pearson.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1997). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Madrid: Richard D. Irwin.
- Kahneman, D. (2012). *Elecciones, valores y marcos. Pensar rápido, pensar despacio* (pp. 554-581). Barcelona.
- (1994). New Challenges to the Rationality Assumption. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft, 150(1), 18-36. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40753012>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292. Retrieved from <http://doi.org/10.2307/1914185>
- Kant, I. (2004). *Crítica de la razón pura* (2.a ed.). Madrid: Tecnos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1998). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2009). *Hacia una epistemología de la tecnología*, 1-26.
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International Strategy for SMEs: Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (1.a ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Rabadán Gómez, A. B., Cid Cid, A. I., & Leguey Galán, S. (2014). *Métodos de decisión empresarial* (1.a ed.). Madrid: Delta Publicaciones.
- Saasvathy, D., Simon H. y Lave, L. (1998). Perceiving and managing Business Risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol 33. No. 2.
- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2013). *Los estudios organizacionales (Organization Studies)*. Bogotá: Universidad del Rosario.



- Santiago, J., & Cante, F. (2009). Intuición, sesgos y heurísticas en la elección. *Cuadernos de Economía*, 28(50), 1-34. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-----
- (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1808698>
- (1989). *Los procesos racionales en las cuestiones sociales. Naturaleza y límites de la razón humana* (pp. 97-137). México: Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H. (1962). Discussion: Problems of Methodology. *American Economic Review*.
- SIMON, Herbert A. (1957) *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: John Wiley and Sons.
- Stimpson Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J., & Hunt, H. K. (1991). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Research Gate*, 15(4), 13-31.
- Thompson, J. D. (2014). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453-458. Retrieved from <http://science.sciencemag.org/content/211/4481/453.abstract>
- Veblen, T. (1898). Why is Economics not an Evolutionary Science? *The Quarterly Journal of Economics*, 12(4), 373-397. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1882952>



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: FACTOR CLAVE EN LA COMPETITIVIDAD LABORAL

Hugo Lozano

José Rafael Pineda

Luis Alfonzo Utrera

Universidad de Carabobo
Valencia, Carabobo, Venezuela

Recibido: 26 de septiembre de 2016

Aceptado: 15 de diciembre de 2016

RESUMEN

La finalidad de esta investigación es analizar el sistema de evaluación del desempeño como factor clave en la competitividad laboral del personal administrativo de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela. Para esta corporación es absolutamente necesario encontrar alternativas que permitan al talento humano desarrollarse como personas y profesionales competitivos en el mercado laboral. La investigación es de campo, tipo descriptivo, con apoyo documental. La

población objeto de estudio está conformada por veinte personas pertenecientes a las unidades administrativas de la empresa y, por consiguiente, la muestra, de tipo censal, quedó conformada por el total de la población. Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario de tipo dicotómico, validado por tres expertos en el área. A manera de conclusión, la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la compañía presenta debilidades por carencia de actualizaciones y, en consecuencia, los datos recabados no tienen la credibilidad esperada. Además, no existen manuales de



normas y procedimientos que permitan a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Palabras clave: procedimiento, sistema, evaluación, desempeño.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the performance evaluation system as a key factor in the labor competitiveness of the administrative staff of the company Macuto, CA, dedicated to the sale of clothing, located in the city of Valencia, Carabobo State, Venezuela. For this corporation is absolutely necessary to find alternatives that allow human talent to develop as people and competitive professionals in the labor market. It is a field research, descriptive type, with documentary support. The study population consists of twenty persons belonging to the administrative units of the company and, therefore, the census type sample consists of the total population. To collect the information, a dichotomous questionnaire

validated by three experts in the area was applied. To conclude, the current status of the performance evaluation process of the company's staff presents weaknesses due to lack of updates and, consequently, the data collected do not have the expected credibility. Furthermore, there are no manuals of rules and procedures that allow supervisors to know in detail the development of the performance evaluation process.

Keywords: process, system, evaluation, performance.

1) INTRODUCCIÓN

El elemento funcional de toda empresa es el factor humano. Dado el carácter colectivo de una corporación, la relación interpersonal de sus miembros, aunada a la calidad ambiental del espacio laboral son condiciones esenciales para obtener un proceso productivo, eficiente, eficaz, económicamente sostenible y altamente competitivo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del comportamiento de una persona en un cargo, así como de su potencial de

desarrollo laboral, la cual, además, viene determinada por la armonía, tanto de las conductas de los individuos como ejecutorias de una tarea y la normativa establecida por la organización para esa labor. La importancia de un sistema de evaluación del desempeño radica en que se busca valorar las fortalezas y debilidades del personal que labora en una compañía con miras a efectuar los cambios necesarios para lograr con eficiencia las metas establecidas que redunden en la competitividad empresarial.

La presente investigación estuvo dirigida a analizar los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo de la empresa Macuto, ca, como factor clave en la competitividad laboral, el cual se estructuró de la siguiente manera:

- 1) Presentación del planteamiento del problema y determinación de los objetivos, tanto general como específicos, de la investigación.
- 2) Desarrollo del marco teórico, abarcando los antecedentes de la empresa



y de la investigación, así como las bases teóricas que sustentan el estudio.

- 3) Abordaje metodológico de la investigación con la definición de la población y de la muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y las técnicas de análisis de los resultados.
- 4) Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, de acuerdo al proceso metodológico de la misma; los resultados se conformaron por el análisis cualitativo y cuantitativo de toda la información recabada.
- 5) Por último, se exponen las conclusiones que sirven de base para solventar la problemática existente.

PROBLEMÁTICA OBSERVADA

En estos tiempos donde la modernización invade cada vez más el campo de trabajo en todas sus fases, tanto hombres como mujeres (talento humano) deben prepararse para afrontar con éxito el reto que les adelanta el futuro, por lo que es cuando más se requiere tener recursos humanos pre-

parados y motivados para garantizar la competitividad de las corporaciones.

El sistema de evaluación del desempeño es un facilitador para la toma de decisiones, no solo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional, que ayuda a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en los puestos de trabajo. En este sentido, Romero (2007) señala que:

La Evaluación del Desempeño individual es una herramienta de mucha ayuda en la política administrativa de las instituciones puesto que permite el desarrollo de nuevas pautas a seguir, buscando resultados óptimos en la eficiencia y la productividad de la institución, cuya finalidad debe conjugar con los objetivos funcionales de sus dependencias y los objetivos individuales de

los empleados de la misma.

Por ello, la evaluación del desempeño constituye el proceso para estimar el rendimiento global de un empleado, al estar este interesado en obtener retroalimentación sobre la manera en la que cumple sus actividades con los individuos que tiene a su cargo o con respecto a la dirección de otros empleados, para decidir las acciones que se deben tomar.

Al contar con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, conllevando a la gerencia a perfilar la competitividad interna necesaria dentro de la organización. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso, las decisiones relacionadas con promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática disponible y documentada de los empleados.

Se evidenciaron en la empresa algunas debilidades al



momento de aplicar los instrumentos de evaluación del personal, debido a que no se lleva a cabo por el jefe inmediato; la mayoría de las veces se llenan los formatos, obviando algunos campos, e igualmente no se establecen de manera clara los objetivos que debe cumplir cada integrante de la fuerza laboral en relación con el cargo que ocupa. Otro aspecto que se observó es que con regularidad los formatos de evaluación se traspapelan, ocasionando pérdidas de los mismos, lo que no permite que el proceso se ejecute eficientemente, quedando en ocasiones muchos recursos humanos sin evaluar.

Adicionalmente, no se cuenta con manuales que expliquen de manera detallada los pasos a seguir para la correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño, aunado a la falta de capacitación del personal en cuanto al uso y llenado de formatos, los cuales no logran medir, con exactitud, el comportamiento ocupacional.

Todo lo anterior trae como consecuencia que no se logre tener una visión general de las habilidades y destrezas con las que cuenta nuestra fuerza la-

boral, alimentando un clima organizacional no adecuado, fuga del personal y, más grave aún, un servicio para los clientes no acorde con sus necesidades.

Por consiguiente, ¿cuál es la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa?, ¿qué aspectos se deben considerar para la evaluación del desempeño del personal de la compañía?, ¿cuáles son los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal de la organización?

2) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

O *objetivo general.*- Análisis del procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

Objetivos específicos.-

i) Diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas

de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

ii) Identificar los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

iii) Describir cómo los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

3) MARCO TEÓRICO

Es uno de los componentes o elementos básicos de una investigación, cuya función es procesar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que sean manejados y convertidos en acciones concretas. Arias (2006) establece que: “El Marco Teórico de la investigación o Marco Referencial, puede ser definido como el comprendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de



base a la investigación por realizar” (p. 38).

La compañía objeto de estudio posee su oficina principal en la ciudad de Maracay, Venezuela, debidamente inscrita en el Registro Mercantil como empresa anónima. La compañía nace e inicia operaciones en el país en el año de 1965 en la ciudad de La Guaira, departamento Vargas (hoy estado Vargas). Su principal fundador fue Eustratio Hatginmonalakis, de nacionalidad griega, quien junto a sus cuatro hermanos y un capital de ochenta mil bolívares dio inicio a esta corporación hace ya cincuenta y un años.

En la actualidad cuenta con doce tiendas constituidas y bien surtidas, con una sede de oficinas administrativas, prestando cada una el servicio de ventas a toda su clientela. La compañía es una sociedad mercantil en la modalidad de cadena de tienda departamental dedicada a la comercialización y venta de prendas de vestir, principalmente, para damas, caballeros y niños, incluyendo y abarcando una gran variedad de vestimenta formal, casual y deportiva, así como prendas íntimas, ade-

más de calzado y juguetería. Su fuerza laboral oscila entre trescientas y cuatrocientas personas, que han sido entrenadas especialmente para atender la demanda de los consumidores y que están dispuestas a satisfacer las necesidades de los clientes.

La unidad objeto de estudio se centra en la tienda inaugurada en el año 2003, en el centro comercial Metrópolis de la ciudad de Valencia, siendo hasta ahora el último establecimiento creado.

ANTECEDENTES

Es toda aquella información de trabajos y estudios previos, que de manera significativa aportan guías e ideas a la investigación conforme a lo expuesto. Tamayo y Tamayo (2005) definió los antecedentes de una investigación como “La síntesis conceptual de la investigación a los trabajos realizados sobre los problemas formulados, conclusión existentes acerca de las mismas y teorías que ayudan a estructurar el marco metodológico” (p. 26).

Romero (2007) elaboró el Diseño de un sistema de remuneración basado en eva-

luación del desempeño y comportamiento para la empresa Fundición del Centro, ca (trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua para optar al título de magíster en Gerencia de Administración). El tema sobre el cual versa la investigación, es la remuneración e incentivos que percibe un trabajador como producto de una relación de trabajo.

Pérez (2009) desarrolló la Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera (tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional [México] para obtener el grado académico de maestro en Ciencias en Administración). En esta investigación se hace referencia a la evaluación del desempeño laboral, el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir —e influir en— los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Requena (2011) desarrolló un instrumento de Evaluación del desempeño al personal ad-



ministrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar el proceso de gestión del desempeño del personal administrativo que labora en la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Por su parte, Boffil (2011) estudió la Mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias-competencias y evaluación del desempeño en la empresa Direco, ca (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales). En esta investigación, la autora explica que actualmente la gestión del talento humano ocupa un lugar muy importante en las compañías por ser un componente clave y estratégico.

A nivel internacional, Vázquez (2012) presentó la Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, sa de cv (tesis de grado publicada en la Universidad de Montemorelos [México] para optar al título de magister en Administración). En esta investigación, el autor se abocó a identificar las diferencias entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe inmediato en la empresa Equipos de Bombeo, sa de cv, de Allende, Nuevo León, México.

BASES TEÓRICAS

Son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio, por lo que es evidente, entonces, la necesaria revisión de teorías, paradigmas y estudios, entre otros, vinculados al tema, para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar.

Lo anterior queda ratificado en el *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Expe-*

rimental Libertador (UPEL) (2006), pues de manera explícita señala que el autor “puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, situaciones según convenga el caso” (p. 30); se deduce de esta afirmación que las bases teóricas permiten fundamentar el estudio desde el punto de vista teórico y referencial.

RECURSOS HUMANOS

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos), junto a los directivos de la organización. En relación con este concepto y de acuerdo con Morales (2002), es:

El conjunto de empleados de una organización desde el director general hasta el último empleado. Este concepto engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa así como la relación laboral y la contratación de nuevos empleados (p. 373).

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa que “La Admi-



nistración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en del individuo, de la propia organización y del país en general” (p. 89). En relación con este ámbito administrativo, Robbins y Judge (2003) aportan la siguiente definición:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 54).

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Deben corresponder con aquellos que definen la empresa. En este sentido, cabe desta-

car lo expresado por Werther (2000) al señalar que

los objetivos del recurso humano reflejan cada vez más las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados y accionistas, sino también las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. Los objetivos de los recursos humanos se encuentran determinados por los objetivos de la organización como un todo (p. 123).

Salcedo (2003) define la evaluación del desempeño

como un proceso mediante el cual se describe una entidad, producto o programa y se juzga su mérito y valor en función de la totalidad de sus efectos, su costo y las necesidades, intereses, problemas y convicciones ideológicas de las personas y grupos involucrados en la evaluación (p. 21).

Chiavenato (2002) expresa que la evaluación del desempeño

es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún individuo. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (p. 347).

French (2005) señala que la evaluación del desempeño

ayuda a los Administradores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a los empleados individuales en ca-



pacitación, orientación, pago, promoción, transferencias, orientación, disciplina, otros. Supuestamente este tratamiento diferencial está diseñado para aumentar el logro de los objetivos de la Organización (p. 336).

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del cumplimiento del individuo en su cargo, de su potencial de desarrollo. La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y seguimiento del desempeño humano, es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política del Departamento de Recursos Humanos de la misma.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Pueden presentarse en tres facetas:

- a) Permite medir las condiciones del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la corporación, cuya productivi-

dad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración.

- c) Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva, tomando en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

4) METODOLOGÍA

Incluye un conjunto de aspectos que permiten al investigador indagar y proponer soluciones a la problemática planteada en el estudio, por lo que es de suma importancia que los hechos que se establezcan en los resultados o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad.

Según Arias (2006), la metodología “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán realizados para llevar a cabo la investigación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 46).

Para ello, se plantea la metodología que se sigue para establecer lo significativo de los hechos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de los datos y los análisis de los

resultados, los cuales son un aporte de apoyo para el trabajo de investigación.

Esto significa que los fenómenos estudiados se observaron tal y como se presentan en su contexto; específicamente dentro de la investigación se consideró el análisis de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

El nivel de la investigación es descriptivo y consistió en descubrir —e indagar sobre— los problemas dentro de la organización, así como su respectivo levantamiento de información, descripción y análisis de sus características, para la posterior explicación de las causas que generan el problema en estudio.

En el caso de la presente investigación, la población estuvo conformada por veinte personas que laboran en el área administrativa de una compañía dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela,



siendo la misma la muestra objeto de estudio.

5) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tamayo y Tamayo (2005) señala que: “La recopilación de datos depende en gran parte del tipo de investigación y el problema planteado” (p. 56). Para recolectar la información necesaria que permitiera lograr los objetivos propuestos en la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, posibilitando al investigador recopilar los datos necesarios para el desarrollo del estudio.

Méndez y Castañeda (2000) opinan que la encuesta “permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 25). En tal sentido, la encuesta tuvo apoyo en un cuestionario con el fin de recabar datos provenientes del personal, el cual constó de varios ítems con dos alternativas de respuestas (Sí-No).

La validez de los instrumentos para la recolección de los datos, se determinó por el juicio de personas expertas en las áreas de investigación,

metodología y diseño de instrumentos, quienes emitieron su opinión acerca de la adecuación de cada pregunta en la consecución de los objetivos que se plantearon.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento para la recolección de la información, se analizaron cualitativa y cuantitativamente, de manera que los datos aportados por la muestra fueron clasificados, codificados y tabulados, para posteriormente ser llevados a los respectivos gráficos donde se refleja la distribución porcentual de cada ítem.

Al respecto, Sabino (2003) define el análisis cuantitativo como

el tipo de operación que se efectúa con la información numérica resultante de la investigación, luego el procedimiento sufrido se presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se le han calculado su porcentaje y presentado convenientemente (p. 190).

La técnica que se utilizará para el análisis de la información a obtener (por medio del cuestionario) es cuantitativa, la cual se aplicará a través de la estadística descriptiva y se presentará en tablas de frecuencia y porcentajes, así como en gráficos.

El análisis cualitativo, según Sabino (2003), es “la operación que se efectúa con toda la información de tipo verbal, que de un modelo general aparece registrada en ficha” (p. 193). Las técnicas de análisis de datos utilizadas en forma cualitativa serán el análisis del contenido del tema en estudio, además del análisis de la observación y de las respuestas emitidas por las personas que serán encuestadas.

En esta investigación, los datos recabados permitieron conocer la situación real de la unidad objeto de disertación mediante el análisis e interpretación de la información que otorgó la población o muestra que se escogió para la realización del estudio del problema planteado.

Se canalizó el análisis e interpretación de cada pregunta hacia el instrumento de medición, sustentado teóricamente



para profundizar y darle aporte a los resultados obtenidos. De acuerdo con estos, 90 % de la muestra indica que la empresa no posee manuales de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades de evaluación del personal y, por otra parte, 10 % respondió afirmativamente. Es necesario destacar que estas respuestas se perfilan como una debilidad para la organización, debido a que es necesario mantener manuales adecuados y actualizados para la ejecución acertada de los procedimientos.

Respecto a los procedimientos aplicados para las actividades de evaluación del personal, 90 % de los encuestados consideran que no son adecuadas, mientras que 10 % señalan que sí lo son. Cabe destacar que todos los procedimientos que se ejecutan dentro de la compañía deben estar establecidos previamente en manuales de normas y procedimientos que estén al alcance de todos los trabajadores, para así de esta manera lograr su conocimiento específico.

Por otra parte, el 100 % de la muestra indica que dentro de la empresa no se cuenta con formatos actualizados para el

registro de datos que permitan la evaluación del personal, lo cual se perfila como una debilidad para la organización, ya que es importante mantener un registro adecuado de los empleados con la finalidad de tomar decisiones acertadas y, a su vez, llevar un control específico.

El 70 % de la muestra señala que los datos procesados en la evaluación del desempeño no poseen credibilidad. Por otra parte, 30 % indica lo contrario, lo que evidencia una debilidad para la compañía, ya que todos los datos procesados y relacionados con el personal deben tener la mayor credibilidad posible, para así poder llevar un control específico.

Se evidencia en 100 % que el proceso de evaluación es un elemento que motiva al trabajador, debido a que permite medir los objetivos y acciones ejecutadas por él, que de alguna manera podrían ser recompensadas por la empresa para incentivarlo diariamente en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con la información obtenida, se observa que 75 % de la muestra seleccionada señala que los resultados arrojados en la evaluación

permiten la superación del empleado, ya que por medio de estos se le pueden ofrecer programas de adiestramiento y capacitación, dependiendo de las debilidades que presente, permitiendo así su desarrollo profesional.

El 55 % de la muestra evidencia que el proceso de evaluación no permite el cumplimiento de la visión establecida por la organización; sin embargo, 45 % indica lo contrario. Es de hacer notar que el proceso de evaluación actual no logra cubrir con exactitud las necesidades de la compañía, debido a que incide en el incumplimiento de la visión establecida.

Se observa que 60 % de la muestra señala que la empresa cumple sus metas establecidas por medio de la eficiencia del trabajador. Por otra parte, 40 % indica lo contrario, lo que se evidencia como una fortaleza para la organización, ya que es importante que la eficiencia del empleado permita el desarrollo de la compañía.

Los resultados obtenidos (55 %) permiten externar que el proceso de evaluación aplicado actualmente en la empresa, no permite detectar fallas



o debilidades del trabajador; además, se observa que el formato de evaluación carece de campos necesarios para obtener una mayor información del empleado. Por otra parte, se observa que 45 % manifiesta lo contrario.

El 100 % de la muestra señala que desempeña sus funciones de manera eficiente, lo que se perfila como una fortaleza para la organización, ya que es necesario mantener la efectividad operativa en todos los procesos.

El 90 % de la muestra indica no recibir incentivos por las actividades desarrolladas dentro de la compañía. Por otra parte, 10 % manifiesta que sí los recibe. Cabe destacar que los incentivos son un elemento esencial para mantener la efectividad y responsabilidad en las actividades desarrolladas por los trabajadores.

Se observa que 100 % de la muestra manifiesta que en la empresa no existe la aplicación de planes de ascensos por efectividad en el desempeño, lo que se perfila como una debilidad para la organización, debido a que es necesario ofrecer a los empleados incentivos adecuados para mantener su

eficiencia y responsabilidad en la ejecución de sus labores.

El 100 % de los trabajadores cuentan con recursos adecuados para llevar a cabo sus funciones dentro de la compañía, lo que se perfila como una fortaleza para la misma, ya que es necesario tener siempre disponibles tanto recursos como herramientas de trabajo adecuados asignados al trabajador para ejecutar sus actividades.

La empresa posee un buen ambiente de trabajo, lo cual fue manifestado por el 100 % de la muestra seleccionada. Es importante destacar que el ambiente de trabajo debe ser siempre agradable y aportar un clima positivo, que permita de alguna manera mantener motivado al personal en la ejecución de sus actividades.

De acuerdo con los resultados obtenidos, 80 % de la muestra indica que las actividades administrativas efectuadas en la organización son eficientes; por otra parte, 20 % señala que no lo son. Cabe destacar que en toda corporación, se deben llevar a cabo actividades administrativas adecuadas, donde se aplique la planificación, control y supervisión de cada una de ellas, propor-

cionando de esta manera una toma de decisiones acertada.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100 % de la muestra indica que la compañía ofrece condiciones de trabajo adecuadas. Es necesario resaltar que toda corporación debe contar con condiciones de trabajo seguras y adecuadas, que le brinden tranquilidad al trabajador y lo motiven a cumplir sus actividades diarias.

Las limitaciones encontradas a nivel organizacional fueron escasas, entre las cuales se pueden mencionar la inexactitud en la información suministrada, así como la poca disposición del personal para lograr la solución de los problemas; sin embargo, estos aspectos no incidieron en manera determinante para el desarrollo de la investigación.

CONCLUSIONES

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos acerca de cómo es la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en el personal de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubi-



cada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, se tiene que en la actualidad presenta debilidades, ya que no está totalmente actualizado y los datos que se obtienen no tienen mayor credibilidad; además, es de hacer notar que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permitan a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Por lo tanto, se pudo concluir lo siguiente respecto a la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa:

- Considerando los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal, no existe motivación para el empleado al momento de ser evaluado, ya que el proceso no le permite percibir incentivos por desempeño; sin embargo, se considera que es un elemento esencial que permite la superación del personal, además de hacer cumplir la misión y visión de la organización.

- El personal presenta un descontento mayormente expresado en algunas políticas y prácticas de la compañía,

así como en el aspecto de los puestos de trabajo, donde en general existe desconocimiento en cuanto a la presencia de las descripciones de los cargos dentro de la empresa.

- Al hacer mención de cómo los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal, se tiene que este no recibe incentivos por su desempeño, lo que se traduce en el desmejoramiento de la efectividad y eficiencia en el desarrollo de las actividades; sin embargo, se tiene como elemento positivo la existencia de recursos adecuados, un ambiente de trabajo acorde y agradable, además de condiciones de trabajo seguras.

- Por último, se sugiere a la organización tomar en consideración las siguientes indicaciones, a fin de optimizar y perfeccionar los procesos dentro de la misma, y en consecuencia, incrementar la eficacia y eficiencia de su personal en general:

- Dar a conocer a todos los trabajadores las descripciones de los cargos, que les permitan tener un conocimiento previo de las funciones y responsabilidades que poseen antes de juzgar su rendimiento. Además,

estas deben ser cuidadosamente revisadas para la aplicación apropiada de la medición de rendimiento.

- Tomar en cuenta los beneficios que brindan los resultados de la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal, considerando aplicar programas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (2004). *Investigación científica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Boffil, G. (2011). La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias-competencias y evaluación del desempeño en la empresa Direco, CA (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela



- (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36 860. Caracas.
- Cújar, L. (2003). *Desarrollo del personal*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- French, W. L. (2005). *Introducción a la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2005). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (1991). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5 152. Caracas.
- Méndez Álvarez, C. E., & Castañeda Jiménez, J. (2000). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). Caracas: El Cid.
- Morales, J. T. (2002). Hacia una interpretación filosófico-hermenéutica de la educación desde la perspectiva cuántico-matemática (tesis doctoral presentada en la Universidad de Carabobo). Valencia, Venezuela. Recuperado el 29 de enero de 2012, de <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/70000646.pdf>
- Moreno, C. (2007). *Planificación estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: fedupel.
- Pérez, A. (2009). Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera (tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional [México] para obtener el grado académico de maestro en Ciencias en Administración).
- Requena, C. (2011). Evaluación del desempeño al personal administrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). *Comportamiento organizacional* (3.^a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Romero, A. (2007). Diseño de un sistema de remuneración basado en evaluación del desempeño y comportamiento para la empresa Fundación del Centro, ca (trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de magister en Gerencia de Administración).
- Romero, L. (2007). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Caracas: Fragar.
- Sabino, C. (2003). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salcedo, K. (2003). *Gestión de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, Jr., D. R. (2006). *Administración* (3.^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.



- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: fedupel.
- Vázquez, Y. (2012). Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, SA de CV (tesis de grado publicada en la Universidad de Montemorelos [México] para optar al título de magíster en Administración).
- Werther, W. B. (2000). *Administración de recursos humanos* (T. v). México: McGraw-Hill.



LOS CENTROS COMUNITARIOS

UBICADOS EN ZONAS MARGINADAS DE CIUDAD JUÁREZ: PERCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Omar Humberto Gardea Morales
Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez

Recibido: 16 de agosto de
2016

Aceptado: 9 de diciembre
de 2016

RESUMEN

La presente investigación trata acerca de un análisis cualitativo, a través de grupos focales y entrevistas a profundidad, para conocer la percepción de los usuarios y directivos respecto del servicio que ofrecen los centros comunitarios, generando un diagnóstico real de los mismos y teniendo los siguientes objetivos: identificar los requerimientos deseables de los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez, conocer la percepción de los usuarios y directivos, y proponer indica-

dores que sirvan para mejorar los servicios que ofrecen. Es un estudio transversal para conocer la percepción de la administración de los centros comunitarios.

Palabras clave: centro comunitario, percepción, desarrollo regional, grupo focal.

ABSTRACT

The present research is about a qualitative analysis through focus groups and in-depth interviews to know the perception of users and managers about the service offered by commu-



nity centers, generating a real diagnosis of them and having the following objectives: identify the desirable requirements of community centers located in marginalized areas of Ciudad Juárez, know the perception of users and managers, and propose indicators that serve to improve the services offered. It is a transversal study to know the perception of the administration of the community centers.

Keywords: community center, perception, regional development, focus group.

1. Introducción

En Ciudad Juárez, los centros comunitarios se fortalecieron a partir de la escalada de violencia e inseguridad generada de 2008 a 2010, consolidando la existencia de cincuenta inmuebles, de los cuales veintitrés están ubicados geográficamente en zonas marginadas. Ciudad Juárez cuenta con una población de 1 332 131 habitantes, en donde 23 784 familias se vieron beneficiadas por el Programa de Desarrollo Humano en 2010, según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística

y Geografía (Inegi) (2014), lo cual habla de un porcentaje funesto de habitantes que mitigan entre la pobreza extrema y que necesitan ser apoyados para lograr su desarrollo.

Sin duda, los centros comunitarios son diseños de una encomienda benevolente, pero con muchas áreas de oportunidad que no son vastas para su cobertura, debido a que el problema de pobreza extrema supera en números al presupuesto asignado para su intervención. Entendiendo marginación o pobreza como la insuficiencia del ingreso disponible para adquirir la canasta alimentaria, así como realizar los gastos necesarios en salud, vestido, vivienda, transporte y educación (Inegi, 2014).

El 14 de febrero de 2001, el gobierno federal puso en marcha la Estrategia Microrregiones, cuyo objetivo fue superar la pobreza y promover el desarrollo integral de las zonas con los mayores rezagos socioeconómicos del país, así como de los municipios con población predominantemente indígena (Sedesol, 2014). De ahí que el 11 de mayo de 2001, se llevó a cabo la firma de un

convenio entre la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (itesm) con el propósito de establecer las bases de colaboración que promovieran y contribuyeran al desarrollo integral de estos municipios. Por esta razón, el desarrollo comunitario se relaciona con los espacios físicos denominados centros comunitarios.

Desde el atisbo emergente y consciente del estado de abandono que la latente pobreza masculó, el gobierno federal asume la responsabilidad de subsidiar recursos materiales y financieros para crear espacios denominados centros comunitarios. Graizbord (2012) argumenta que en el año 2003 la Sedesol creó el programa Hábitat, con el propósito de articular los objetivos de la política social con los de la de desarrollo urbano, dirigiéndose estos a enfrentar los desafíos de la pobreza mediante el mejoramiento de la infraestructura básica, el equipamiento de las zonas urbano-marginadas y la entrega de servicios sociales y acciones de desarrollo comunitario en el ámbito local.



Los centros de desarrollo comunitario tratan de atender a la comunidad con el fin de que ellos mismos se vuelvan autónomos y autárquicos autosuficientes, pues están englobados en una perspectiva de desarrollo regional que busca tratar problemas sociales como la marginación. Hábitat reconoce la necesidad de promover la creación de estructuras de desarrollo sustentable y propone la operación de centros de desarrollo comunitario como estrategia para ofrecer servicios integrales a la población e instrumentar acciones de beneficio social acordes con la condición y necesidades de las localidades urbanas, con la participación corresponsable de los gobiernos federal, estatal y municipal en colaboración con la población beneficiaria (Graizbord, 2012, p. 301).

El antecedente no resolvió el problema, puesto que en Ciudad Juárez existen centros comunitarios que no han con-

vertido a sus usuarios en una comunidad autónoma, ya que atienden los síntomas del problema y no su raíz, o sea, intervenir en su desarrollo. El periódico La Opción de Chihuahua (2015) publicó una nota en donde Daniela Álvarez, diputada local por Ciudad Juárez para el periodo 2013-2016, proponía que se auditara el funcionamiento de los centros comunitarios, así como a los directivos, apuntando que los inmuebles se encontraban en estado de abandono y en condiciones desfavorables, que se veían truncados en promover el desarrollo por limitación de recursos por parte del municipio de Juárez y que la dirección que les daban era meramente política y no social, perdiendo así el fin con el cual fueron creados.

Sin duda, la nota puso en evidencia a la administración municipal de Ciudad Juárez para el periodo 2013-2016, provocando que hubiera cambios en la dirección de la dependencia y señalando que los centros comunitarios atendían a la comunidad sin precedente (La Opción de Chihuahua, 2015).

El problema de la presente investigación, se identifica con la ineficiencia de los servicios que ofrecen los centros comunitarios a la comunidad, colocando como supuesto lo siguiente: los usuarios tienen una percepción muy diferente de los directivos acerca de los servicios que ofrecen los centros comunitarios.

Por los hallazgos vulnerables en las comunidades, el estudio se enfocó en centros comunitarios cuya ubicación geográfica sea en polígonos de pobreza (denominadas zonas marginadas). Los centros de desarrollo comunitario se inscriben en una de las tres modalidades o líneas de acción del programa Hábitat: desarrollo social y comunitario, mejoramiento del entorno urbano y promoción del desarrollo urbano (Graizbord, 2012).

Las acciones del programa Hábitat durante la administración de Felipe Calderón (2006-2012) tenían como objetivo sumarse a los esfuerzos de los gobiernos municipales que contribuyeran al desarrollo integral de las personas que habitaban en zonas vulnerables.



2. MARCO TEÓRICO

En las comarcas o comunidades rurales es donde surge la iniciativa de lo que hoy se conoce como centros de desarrollo comunitario, los cuales inician en Europa. Gómez (2008) asegura que existe un consenso entre los especialistas acerca de que el desarrollo comunitario tiene sus orígenes en el colonialismo inglés de los años veinte del siglo pasado y que, posteriormente, el fenómeno del desarrollo comunitario llegó a América.

Según Graizbord (2012), en la década de los cuarenta se aplica en Estados Unidos y en los años cincuenta la Organización de las Naciones Unidas (onu), el Banco Mundial (bm) y el Banco Interamericano de Desarrollo (bid) lo institucionalizan a nivel mundial. Como consecuencia del reconocimiento mundial, otras instituciones internacionales como la Organización de Estados Americanos (oea), la Organización Mundial de la Salud (oms), la Organización Internacional del Trabajo (oit) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(Unesco), se dieron a la tarea de construir el marco conceptual y metodológico del desarrollo comunitario, y por ende, son la referencia clásica para su definición y análisis.

Graizbord (2012) relata a detalle que en los años sesenta este fenómeno se convirtió en sí misma en una línea de investigación, a partir del interés suscitado por la llamada guerra contra la pobreza en los países desarrollados, principalmente en Estados Unidos. Por otra parte, Scott y Marshall (2005) pretendían conocer el efecto de los programas sociales para combatir la discriminación y otros males sociales.

En el ámbito nacional, el desarrollo comunitario como política pública tuvo sus inicios en las zonas rurales y posteriormente se dirigió a las áreas urbanas, pero ha sido llevado a escala nacional, regional, provincial y barrial. Algunas estrategias para alcanzar el desarrollo comunitario se basan en la organización para la movilización de la población, la planificación para lograr las

metas de la comunidad, la financiación mediante la obtención y empleo de recursos externos públicos y privados para ayudar a la comunidad social y económicamente, así como el adiestramiento de técnicos y de las comunidades en general (Graizbord, 2012, p. 311).

Como la necesidad entre abundantes zonas marginadas de todo el país era inminente, los titulares del Poder Ejecutivo federal se dieron a la tarea de centralizarlas, apoyándolas con espacios físicos donde se ofrecía atención a la comunidad.

Los centros comunitarios, según un documento promovido por el gobierno de Nuevo León (2014), nacen a partir de la necesidad de lograr la integración de los habitantes de las colonias que se encuentran en zonas de vulnerabilidad, marginación y pobreza. Estas dinámicas originan que quienes se involucran asuman sus propias responsabilidades para crecer interiormente, propiciando el desarrollo de su familia y, por ende, de la comunidad.



2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CENTROS COMUNITARIOS

La ONU concibió el desarrollo comunitario como un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta. La suma de esfuerzos de una población y su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, e integrarlas en la vida del país contribuiría plenamente al progreso nacional (Ander-Egg, 2006, p. 35).

Con este argumento, Ander-Egg (2006) confirma que el desarrollo comunitario es visto por organismos internacionales como el motor principal para el desarrollo regional de las comunidades.

Para hacer hincapié en la descripción de los centros comunitarios, se construyó un cuestionario en donde se rescatan las respuestas de tres fuentes consultadas:

Descripción de centros comunitarios

1. ¿Qué son los centros comunitarios?

- Graizbord (2012): son espacios físicos (inmuebles) que se constituyen de una o más aulas, así como de espacios para recreación y esparcimiento.
- Gobierno del estado de Nuevo León (2014): es un espacio donde se promueve el crecimiento de las personas.
- Secretaría de Desarrollo Social (2014): es un espacio destinado al desarrollo de capacidades y habilidades mediante el uso de computadoras con acceso a internet.

2. Servicios que ofrecen

- Graizbord (2012): cursos y talleres de capacitación en diferentes artes y oficios; cursos de desarrollo humano; talleres para mejorar la economía familiar; actividades artísticas, culturales y deportivas; servicios de atención, prevención y autocuidado de la salud.
- Gobierno del estado de Nuevo León (2014): programas educativos, formativos, artísticos, culturales y deportivos.
- Secretaría de Desarrollo Social (2014): cursos de educación formal y para el trabajo, los cuales de otra manera sería más difícil su acceso.

3. ¿A qué se dedican los centros comunitarios?

- Graizbord (2012): convivencia social, promoción y fortalecimiento de la organización social y desarrollo comunitario.
- Gobierno del estado de Nuevo León (2014): desarrollar un modelo de educación comunitaria en la zona.
- Secretaría de Desarrollo Social (2014): fomentar el desarrollo de la población que habita en zonas marginadas del territorio nacional.

4. ¿Quién o quiénes intervienen en la operación del centro comunitario?

- Graizbord (2012): el gobierno, en especial el ayuntamiento; en él se centran el resguardo y cuidado. De manera indirecta intervienen la Dirección de Desarrollo Social y el sistema dif municipal, y de forma indirecta, la Dirección de Cultura Física y Deporte, la Dirección del Sector Salud y la Dirección de Educación. Otros actores que intervienen en menor medida son el gobierno del estado y el gobierno federal, las organizaciones de la sociedad civil, los prestadores de servicio social, etcétera.
- Secretaría de Desarrollo Social (2014): los tres niveles de gobierno e internamente el promotor, las instituciones educativas, las organizaciones de la sociedad civil, el comité base local, el promotor social de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) y la Sedesol.



Con base en los argumentos visualizados en las tres fuentes de consulta, se puede deducir que los centros comunitarios son espacios físicos que sirven como punto de reunión en comunidades ubicadas dentro de zonas marginadas, que tienen como finalidad velar por el desarrollo local por medio de cursos y talleres que se ofrecen a la comunidad. Adicionalmente, también se ofrecen servicios complementarios (médico, dentista, psicólogo, corte de cabello, etcétera).

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación correspondió a un estudio no experimental. Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006) lo definen como los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente, para después ser analizados. Es un estudio descriptivo transversal, porque se toma como evento único. Se muestran también características de una investigación fenomenológica, ya que esta es la descripción

de los significados existenciales vividos.

El enfoque de la investigación es cualitativo, puesto que se tomó la opinión de los usuarios por medio de grupos focales, así como entrevistas a profundidad para los directivos, dejando de lado los datos estadísticos. Pérez (1998) manifiesta que el enfoque cualitativo está orientado a comprender la conducta humana y coincide con Grinnell (1997), quien indica que, a veces refinado como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluyen una variedad de concepciones, versiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

Para identificar a los usuarios, se ubicó a personas que participan en centros comunitarios localizados en zonas marginadas de Ciudad Juárez con el siguiente perfil: mayor de edad, un mínimo de seis meses participando en los centros comunitarios, ser un usuario activo y no trabajar para los centros de desarrollo comunitarios. Para identificar a los directivos, se ubicó a personas que fungían en ese momento

(2014) como directivos de los centros comunitarios; en este caso fue el único requisito que se les solicitó. La naturaleza de su cargo es sinónimo de que cuentan con un perfil deseable.

El objetivo de la investigación parte de la siguiente concepción: conocer la percepción de los servicios, por parte de usuarios y directivos, que se ofrecen en los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CONOCER A PROFUNDIDAD LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

- Identificar los requerimientos deseables de los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez.
- Conocer la percepción de los usuarios y directivos de los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez.
- Proponer indicadores de control que sirvan para mejorar los servicios que se ofrecen en los centros comunitarios ubicados en zonas marginadas de Ciudad Juárez.



Como se indica en la introducción, según datos proporcionados por la Dirección General de Centros Comunitarios de Ciudad Juárez existen cincuenta centros comunitarios que se toman como población (Dirección General de Centros Comunitarios, 2015). Posteriormente, se identificaron geográficamente los polígonos de pobreza y los puntos de coincidencia entre las zonas marginadas y los centros comunitarios, quedando

como muestra veintitrés centros comunitarios (Figura 1).

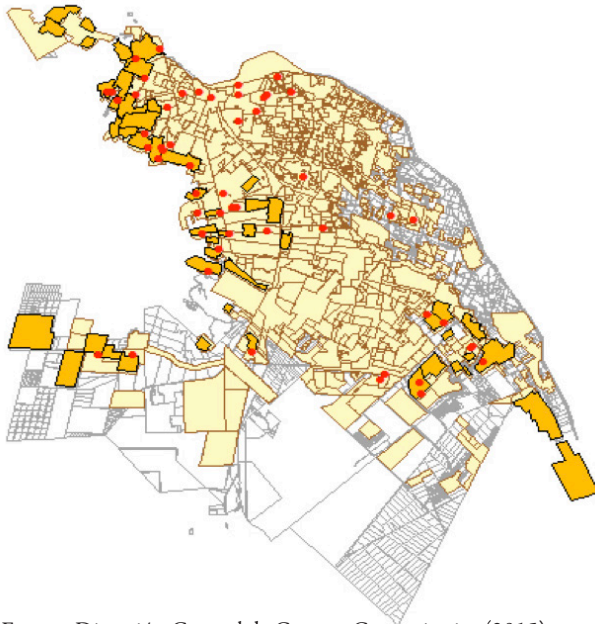
3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por causas de fuerza mayor como la imposibilidad de llegar a algunos inmuebles por su geolocalización, la falta de correspondencia de los directivos responsables de los centros comunitarios, la burocracia sin fin en el municipio, etcétera, se decidió realizar un muestreo por conveniencia, delimitando la muestra a aquellos

centros comunitarios donde se brindó acceso y confianza en el levantamiento de los datos. La delimitación llegó a cinco centros comunitarios en los cuales se permitió el acceso: Pánfilo Natera, Kilómetro 20, Manuel Valdez, Felipe Ángeles y Francisco I. Madero.

Al estar en los centros comunitarios, se procedió a la selección de una muestra aleatoria representativa por conveniencia de cuatro personas para caracterizar a los usuarios en los grupos focales (Tabla 1).

Figura 1. Ubicación geográfica de los centros comunitarios en zonas marginadas de Ciudad Juárez.



Fuente: Dirección General de Centros Comunitarios (2015).



Tabla 1. Variables sociodemográficas de los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

No	Usuario	Genero	Edad	Estado Civil	# Hijos	Beneficio	Ocupación
1	Panfilo Natera	F	43	C	4	2 años	H
2	Panfilo Natera	F	38	C	3	3 años	H
3	Panfilo Natera	F	41	D	4	6 meses	E
4	Panfilo Natera	F	49	V	4	3 años	H
5	Km 20	F	61	V	6	2 años	D
6	Km 20	M	65	V	9	2 años	D
7	Km 20	F	67	D	13	2 años	D
8	Km 20	M	62	V	8	2 años	D
9	Manuel Valdez	F	19	C	1	1 año	H
10	Manuel Valdez	F	25	C	2	6 meses	H
11	Manuel Valdez	F	27	D	1	1 año	H
12	Manuel Valdez	M	24	C	1	6 meses	E
13	F. Ángeles	M	43	C	3	6 meses	E
14	F. Ángeles	M	37	C	2	6 meses	D
15	F. Ángeles	M	31	C	0	6 meses	D
16	F. Ángeles	F	39	C	3	1 año	H
17	F. I. Madero	F	56	V	9	2 años	H
18	F. I. Madero	F	35	C	4	1 año	H
19	F. I. Madero	F	29	C	2	1 año	H
20	F.I. Madero	M	38	C	2	1 año	E

Fuente: elaboración propia (año).

Se eligió a una persona por centro comunitario para representar a los directivos y participar en las entrevistas a profundidad.

Tabla 2. Variables sociodemográficas de los directivos.

No	Usuario	Genero	Edad	Estado Civil	# Hijos	Beneficio	Ocupación
1	Panfilo Natera	F	52	D	2	9 años	E
2	Km 20	M	25	S	0	6 meses	E
3	Manuel Valdes	F	39	C	3	7 años	E
4	F. Ángeles	M	27	C	1	1 año	E
5	F.I. Madero	F	42	C	3	1 año	E

Fuente: elaboración propia.

3.3 MATERIALES Y MÉTODOS (GRUPOS FOCALES)

Los grupos focales se emplearon para levantar la información de los usuarios. Se escogió esta metodología porque Graizbord (2012) afirma que un grupo focal de discusión dirige su atención e interés en un tema específico de estudio e investigación por estar cercano a su pensar y sentir. Por esa razón, es importante utilizar la percepción de los usuarios para recabar la información.

La entrevista semiestructurada a profundidad se utilizó para recabar la información de los directivos como método práctico, respetando su agenda, ya que iba a ser complicado poder reunirlos a todos para que fueran partícipes de un grupo focal como los usuarios.



**3.4 CONSTRUCCIÓN
DEL PROTOCOLO
DE PREGUNTAS
SEMIESTRUCTURADAS
APLICADO A GRUPOS
FOCALES PARA
LOS USUARIOS Y
LA ENTREVISTA
SEMIESTRUCTURADA PARA
LOS DIRECTIVOS (CUADRO
1)**

Las preguntas semiestructuradas muestran indicadores que están relacionados directamente con resolver los objetivos específicos de la investigación desde el siguiente orden (Tabla 3):

Cuadro 1. Preguntas semiestructuradas

1. ¿Cuáles son los servicios que usted conoce que se ofrecen en los centros comunitarios?
2. ¿Qué opina de los servicios? ¿Cómo son esos servicios?
3. ¿Cuál es su opinión de las actividades de artes y oficios que proporciona el centro de desarrollo comunitario?
4. ¿De qué manera se ha beneficiado con estos servicios? Relate un ejemplo.
5. ¿Cómo han mejorado o no los servicios que se ofrecen?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Variables vs. indicadores.

Variables	Indicadores
• Identificar los requerimientos deseables	• Servicios que conoce que se ofrecen en los centros comunitarios • ¿De qué manera se ha beneficiado con estos servicios? Relate un ejemplo
• Conocer la percepción	• Opinión de los servicios • Opinión de las actividades de artes y oficios
• Proponer herramientas de administración y control	• ¿Han mejorado o no los servicios que se ofrecen?

Fuente: elaboración propia.



5. RESULTADOS

Los centros comunitarios están enfocados en desarrollar capacidades en sus respectivas zonas de influencia, porque las actividades que ofrecen a los usuarios están planeadas para que estos se puedan autoemplear, recrear y educar.

Los cursos de artes y oficios contribuyen en la formación y capacitación de los usuarios; el ámbito deportivo, en la recreación; y las áreas de servicios médico y psicológico, así como las bibliotecas, intentan apoyar la falta de oportunidades que existen; en definitiva, proporcionan una opción más para mejorar sus condiciones de vida, aunque la labor es más grande en comparación con lo que se hace.

Los centros comunitarios sufren atropellos financieros a lo largo de todo el año, primordialmente porque los fondos públicos no llegan a las dependencias correspondientes; por tal razón, la percepción de los usuarios resultó ser una realidad muy distinta a la expresada por los directivos con base en el supuesto de que los usuarios tienen una percepción muy diferente de los di-

rectivos acerca de los servicios que se ofrecen en los centros comunitarios.

5.1 BENEFICIOS DE LOS CENTROS COMUNITARIOS

- Usuarios: los centros comunitarios contribuyen a su canasta básica con lo siguiente: despensas, consultas médicas y ciertas actividades (no identifican a ciencia cierta de qué se trata, ya que solo tienen conocimiento de que ellos o sus familiares —hijos, sobrinos, primos, etcétera— son partícipes). En su mayoría asisten mujeres (75 %), pues como se aprecia en las variables sociodemográficas, la mayoría de ellas están desempleadas o se dedican al hogar y, por lo tanto, cuentan con tiempo para asistir a los centros comunitarios, o bien, llevar a sus hijos a las diferentes actividades. Los usuarios manifiestan beneficios más allá de lo económico, puesto que, según su percepción, estos contribuyen al mejoramiento de su vida en el ámbito social.

Pues yo creo que no necesariamente se tiene que beneficiar uno económicamente o de que le cobren o no le cobren a uno, simplemente con que podamos

usar las instalaciones ya es un beneficio, por ejemplo, en este salón que tengamos clima artificial ya es un beneficio, porque no todos lo tienen, supongo (usuaria).

Otra usuaria argumenta que se ha beneficiado por el espacio que el centro comunitario le ha brindado a su hijo con capacidades diferentes, ya que asegura que no lo aceptan en las escuelas.

Pues yo tengo a mi niño con un problema de retraso mental y no me lo quieren en ninguna escuela y aquí el comunitario sí me lo aceptó, y pues mi hijo está muy contento, porque aquí sí encuentra un espacio para convivir y que él se desarrolle (usuaria).

Por otro lado, la percepción de los directivos acerca de beneficiarse ellos mismos con las actividades y servicios proporcionados por el centro comunitario, saben que no es algo de lo que se deben aprovechar, puesto que están ahí para que las diversas actividades funcionen; sin embargo, relatan que sí han recibido, en



mayor o menor medida, algún servicio:

Pues una vez fui con la dentista porque traía un dolor de muela y me revisó, y ya me recetó un medicamento y se me quitó; de todo nos beneficiamos, hasta de la misma gente que es agradecida con nosotros. También una vez no nos querían pavimentar la calle y ahí se hacían los charcos cuando llovía, y fui a la Presidencia a decir que nos pavimentaran, aquí la gente no tiene recursos y por ser la directora del comunitario vinieron y pavimentaron (directiva).

- Directivos: mencionaron una lista de actividades que tienen registradas como servicios, pero aseguran que no todos funcionan. Efectivamente, en teoría esos son los servicios que los centros comunitarios deben ofrecer, pero no se cuenta con el 100 % de las actividades, porque hasta ese momento los directivos no tienen la instrucción de convocar y contratar a maestros que impartan las diferentes disciplinas, argumentando la falta tanto de recursos federales como municipales.

Para los directivos, algunos temas como la seguridad, la atención ciudadana y la superación personal son un gran beneficio para los usuarios, además de contribuir a hacer posible la razón de ser de los centros comunitarios, aunado a la convivencia con todos los miembros activos.

“Bueno, nos beneficiamos porque construimos una red entre los prestadores de servicios que son los maestros, instructores, doctores, cocineros, psicólogos y con la comunidad también” (directivo).

5.2 OPINIÓN DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS

- Usuarios: en general, los usuarios reportan beneficios económicos, sin embargo, algunos muestran inconformidad, ya que aseguran que no son suficientes; por ejemplo, el siguiente caso: “Que no son suficientes, a veces el doctor tarda muchos días sin venir al comunitario y ahí se le junta la gente hasta que sale la secretaria a decirles: ‘¿saben qué?, el doctor no va a venir’”.

Para los usuarios mayores de cincuenta años, los servicios representan un motivo

superior para asistir a los centros comunitarios, pero para los demás usuarios representan una atención regular hacia su persona, destacando sobre todo los cursos impartidos, especialmente el de atención psicológica. Los resultados, en general, ponen de manifiesto que los centros comunitarios atienden comunidades que carecen de cuidados y servicios asistenciales (servicios médicos, de capacitación, de orientación familiar, deportes y esparcimiento).

- Directivos: están conscientes del impacto que tienen los servicios y las actividades que proporcionan los centros comunitarios, que inciden en las vidas de los usuarios, pero afirman y resaltan su compromiso personal y vocación de servicio hacia la comunidad, más que las remuneraciones que perciben. Coinciden en que actualmente los recursos, tanto económicos como en especie, son limitados, pero que aun así hacen un gran esfuerzo para atender a la mayoría de la comunidad, afirmando que los usuarios sí les dan un buen uso a los servicios y bienes entregados. Sin embargo, falta supervisión personal de parte



de los directivos en las diversas tareas, actividades y cursos que se entregan a los usuarios, lo cual fue indicado por los usuarios, aunque los directivos dicen que sí se percatan y están al tanto de todo lo que ocurre en los diferentes centros comunitarios.

CONCLUSIONES

La investigación resalta que tanto usuarios como directivos aspiran a que los centros comunitarios se consoliden en su propósito de ofrecer un servicio enfocado en lo siguiente:

- a) Fortalecer el tejido social mediante la promoción de la organización y la participación de los vecinos.
- b) Impulsar la construcción del sentido cívico con énfasis en el conocimiento y ejercicio de los derechos ciudadanos, que son la base para una vida social justa y armónica.
- c) Propiciar la transformación de actitudes y conductas que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales de las familias y los vecinos.
- d) Impulsar la equidad de género y promover la parti-

cipación de las mujeres en la toma de decisiones de las diferentes acciones comunitarias.

- e) Impulsar la instrumentación de medidas colectivas que refuercen la seguridad de las personas y familias de los barrios o colonias, a partir de su organización e interacción en los centros de desarrollo comunitarios.

Los indicadores finales muestran que las opiniones de los usuarios y directivos coinciden en la exposición de ideas similares respecto de los servicios y actividades que proporcionan los centros comunitarios, pero no coinciden en el nivel de calidad de los servicios.

En términos generales, los usuarios no tienen una idea clara de todos los servicios que ofrecen los centros comunitarios, debido a varios factores como la falta de difusión por parte de los directivos de los centros comunitarios, así como la falta de continuidad de algunos programas.

Los directivos están conscientes de todas las actividades y prestaciones que deben ofre-

cer los centros comunitarios, mas esto no funciona en su totalidad por factores externos a su competencia.

Los usuarios tienen una percepción errática sobre el funcionamiento de los servicios, porque utilizan indicadores como “los servicios están bien” o “los servicios son buenos”, es decir, para ellos los servicios serán “buenos” si se traducen en algún beneficio, tanto para su familia como para ellos mismos, y serán “malos” si ocurre lo contrario.

La opinión de los directivos respecto de las actividades y servicios que ofrecen los centros comunitarios está en función de la infraestructura y su mantenimiento, así como de los recursos materiales y financieros de que se disponga. Están convencidos de que con las prestaciones que proporcionan los centros comunitarios, se contribuye al desarrollo local e integral de los usuarios y aunque se sienten limitados por falta de continuidad en algunos casos, siguen adelante para atender a los usuarios.

Los centros comunitarios están ayudando a la impregnación de un impacto social por el simple hecho de alejar a los



jóvenes de las adicciones y de la ociosidad. La labor de los centros de desarrollo comunitarios ubicados en zonas marginales tiene un gran impacto en la sociedad, pues permite a los usuarios combatir las condiciones desfavorables de la marginación, además de la carencia de factores de desarrollo local, por lo que lo poco o mucho que se ofrece a los usuarios en los centros comunitarios se traduce en un gran apoyo para los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2015, 28 de septiembre). Exige la diputada Daniela Álvarez que Ciudad Juárez transparente su nómina. *La Opción de Chihuahua*, pp. 3-5.
- Ander-Egg, E. (2006). *La problemática del desarrollo de la comunidad*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2014). Recuperado el 17 de mayo de 2014, de <http://www.coneval.gob.mx>
- Dirección General de Centros Comunitarios del municipio de Juárez (2015). Recuperado de <https://centros-comunitariosjrz.wordpress.com/>
- Gobierno de Nuevo León (2014). Manual de los centros comunitarios. Recuperado de http://www.nl.gob.mx/pics/pages/desocial_centros_comunitarios_base/centrosfolleto1.pdf
- Gómez Hernández, E. (2008). *Geopolítica del desarrollo comunitario: reflexiones para el trabajo social*. *Ra Ximhai*, 4(3), 519-542.
- Graizbord, B. (2012). Centros de desarrollo comunitario apoyados por el programa Hábitat: una aproximación cualitativa. *Economía, Sociedad y Territorio*, XII(39), 299-332.
- Grinell, R. (1997) *Social Work Research & Evolution. Quantitative and qualitative approaches*. (5a. ed.). Itasca, Illinois: EE. Peacock Publishers.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2014). Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=08>
- Moncayo Jiménez, É. (2003). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma? *Revista de Economía Institucional*, 5(8), 32-65.
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Editorial La Muralla.
- Porter, M. E. (2000). *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*.
- Scott, J., & Marshall, G. (2005). *Oxford, Dictionary of Sociology*.
- Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) (2014). Centros comunitarios de aprendizaje. Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.microrregiones.gob.mx/ccs.php?id=16>



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-jerusalem.html>>.

