

# nova **RAE**

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 4, Núm. 9 agosto-diciembre 2014



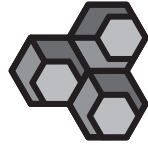
ISSN: 2007-4042





# nova

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 4, Núm. 9 agosto-diciembre 2014



# RU A

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

*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 Caba

*novaRua*: Revista universitaria de administración/Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chih.: UACJ, 2014 - . Vol. 4, núm. 7; 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.happydogphotos.com/2014/02/28/janos-chihuahua/*

*NOVARUA*. Revista Universitaria de Administración  
Año 4, No. 9, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

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

Editora responsable: 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 simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *novaRua*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micro-película, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *novaRua*. Véase además normas para autores.

# ÍNDICE

**1** PÁG.  
4

**PRESENTACIÓN**

**2** PÁG.  
5

**EL PAISAJE COMO RECURSO  
TURÍSTICO EN LAS ÁREAS  
NATURALES PROTEGIDAS:  
caso reserva de la Biosfera  
Janos, Chihuahua, México**

*Rosa Herminia Suárez Chaparro*

**3** PÁG.  
14

**PERFIL OPERATIVO  
DE LAS PYME JUARENSES**

*Liliana Heras Méndez  
Kenny Jhoseidy Ortiz Villalobos  
Óscar Javier Montiel Méndez*

**4** PÁG.  
25

**DE LA CAPACITACIÓN  
AL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
y de éste hacia la ambidestreza**

*Elvira Carrasco Díaz*

**EL “ROBO HORMIGA”**

**5** PÁG.  
34

**EN LA EMPRESA MAQUILADORA:  
¿el auditor actuando como un  
detective?**

*Enrique Misael Carrillo Ávila  
Juan Alfonso Toscano Moctezuma*

# PRESENTACIÓN

Es para el departamento de Ciencias Administrativas un agrado presentar, el número 9 de la *Revista Universitaria de Administración (NovaRua)*, la cual sigue siendo un espacio para la publicación de artículos de proyectos originales, tanto de investigaciones empíricas como teóricas, sobre temáticas relacionadas con la Administración, el Turismo y la Contabilidad, y está abierto para investigadores de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y de otras instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales.

En este número se incluyen artículos que corresponden al campo de la administración y a otras disciplinas afines. En el primer artículo titulado “El paisaje como recurso turístico en las áreas naturales protegidas: Caso Reserva de la Biosfera Janos, Chihuahua- México”, Rosa Herminia Suárez Chaparro realiza un análisis de la reserva de la Biosfera de Janos, donde destaca los atributos del paisaje como un recurso valioso para la oferta turística y además involucra a visitantes y residentes para valorar, por medio de 10 fotografías, los paisajes más representativos del área de estudio.

En el segundo artículo, de la autoría de Liliana Heras Méndez, Kenya Jhoseidy Ortiz Villalobos y Óscar Javier Montiel Méndez, se realiza un diagnóstico empresarial de la situación de la PYME en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, con el cual se pretende conocer el perfil operativo y los obstáculos que estas empresas enfrentan para su desarrollo.

En el tercer artículo titulado “De la capacitación al desarrollo organizacional y de este hacia la ambidestreza”, Elvira Carrasco Díaz muestra los diferentes modelos que las empresas han utilizado para mejorar la productividad, el estado del conocimiento que guardan los procesos educativos que se realizan en contextos laborales y reconoce la ambidestreza como uno de los seis enfoques que intentan explicar de qué manera las organizaciones adquieren y administran el conocimiento.

Finalmente, en el cuarto artículo, Enrique Misael Carrillo Ávila y Juan Alfonso Toscano Moctezuma analizan la forma en la que puede darse el “robo hormiga” en la industria maquiladora y, asimismo, proponen la auditoría financiera para que a través de ella sean detectados los fraudes y hurtos.

La *Revista Universitaria de Administración (NovaRua)* pretende pues aportar el conocimiento necesario para fomentar la reflexión en el mundo de las Ciencias Administrativas.

*Dra. Patricia Ramos Rubio*



# EL PAISAJE COMO RECURSO TURÍSTICO

en las áreas naturales protegidas: caso reserva de la  
Biosfera Janos, Chihuahua, México

Rosa Herminia Suárez Chaparro  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez

Recibido: 30 de abril de 2014  
Aceptado: 10 de septiembre de 2014

Protegida Reserva de la Biosfera Janos, Chihuahua, México, con el objetivo de orientar una gestión turística sostenible.

Los resultados que se presentan corresponden al trabajo de campo llevado a cabo durante el periodo octubre-diciembre de 2013. Es de destacar la participación de visitantes y residentes en la valoración de atributos del paisaje a través de 10 fotografías de los lugares más representativos del área de estudio.

*Palabras clave:* paisaje, áreas naturales, turismo, Janos, México.

## RESUMEN

**P**aisaje, áreas naturales y turismo son conceptos interrelacionados. El paisaje determina la visitación de los turistas en áreas naturales y puede llegar a ser uno de los recursos más valiosos para la consolidación y diseño de la oferta turística, sin dejar de señalar que es un recurso delicado puesto que, una vez que se deteriora o se altera, su recuperación es muy compleja y en muchos de los casos imposible. Asimismo, el paisaje es más difícil de administrar comparado con otros servicios que demandan los turistas en áreas naturales.

En este estudio se analiza la valoración del paisaje como recurso integrador de la oferta turística, el cual se ha basado en encuestas y entrevistas aplicadas a visitantes y residentes en el Área Natural

## ABSTRACT

**L**andscape, natural areas and tourism are interrelated concepts. The landscape determines the tourists visiting in natural areas and it can be one of the most valuable resources to the consolidation and design of



the tourist offer and still pointing that the landscape is one delicate resource because when is deteriorated or altered need a very complex restoration, even in many cases is impossible. Furthermore the landscape is more difficult to manage than other touristic services demanded by tourists in natural areas.

This study analyzed a landscape valorization like an integrator resource in the tourist offer, which is based on surveys with in tourists and residents' interviews in the Janos National Nature Reserve (JNR), located in Chihuahua, in the north of Mexico. The aim of this study is to guide the planning of territorial use in this area to obtain a Sustainable Tourism Management (STM).

The results presented correspond to fieldwork performed during the period October to December 2013, emphasizing the participation of visitors, tourists and residents in evaluating the landscape through 10 photographs selecting the most spectacular, interesting and pleasant landscape.

*Keywords:* landscape, natural areas, tourism, Janos, México.

## INTRODUCCIÓN

Un buen número de espacios o áreas naturales compiten por ofrecer al turista una diversidad de actividades y servicios, donde se tiende a buscar la diferenciación de la oferta turística por medio de la especialización o la puesta en valor de los recursos atractivos turísticos relacionados fundamentalmente con la cultura y la naturaleza. En los últimos años se ha dado un creciente desarrollo de la actividad turística en las áreas naturales protegidas. Los resultados en investigaciones mencionan que el 15% y el 30% de los ingresos totales del turismo a nivel mundial provienen del turismo de naturaleza. Asimismo, los

datos estadísticos arrojan que el 40% de los norteamericanos programaron en el año 2000 viajes que tenían relación con la naturaleza y, para aproximadamente 20 millones de europeos, su principal motivación turística son los viajes en contacto con la naturaleza (Budowski, 2000 en Del Risco & Salinas, 2003). El informe de la Comisión Europea (2002), Using Natural and Cultural Heritage to Develop Sustainable Tourism muestra que para un 50% de los europeos encuestados el paisaje es el criterio más relevante a la hora de elegir el destino turístico (Pintó, 2005), por lo que estos espacios naturales han pasado de ser un simple atractivo de la actividad turística para convertirse en destinos turísticos más solicitados por quienes buscan experiencias y actividades en un entorno natural con alto valor ecológico y paisajístico.

El objetivo de este trabajo de investigación es incorporar el valor del paisaje como recurso integrador de la oferta turística, que sirva de base para una propuesta de gestión del turismo en el Área Natural Protegida (ANP) Reserva de la Biosfera Janos (RBJ).

## ANTECEDENTES

El paisaje ha sido abordado desde diferentes perspectivas, se han cruzado miradas desde el punto de vista de la historia del arte, la estética, la literatura, el urbanismo, la ecología, la arqueología, la geografía, y muchas de sus definiciones están condicionadas por una instrumentalización que deriva de demandas sociales, económicas o políticas, desde los poderes públicos (Maderuelo, 2005).

El Convenio Europeo del Paisaje, aprobado por el Consejo de Europa en Florencia el año 2000, es el documento de referencia en cuanto a las políticas de paisaje en el marco de la Unión Europea, el cual considera al paisaje como un com-

ponente esencial del entorno de la gente, una expresión de la diversidad de su patrimonio cultural y natural compartido, y un fundamento de su identidad (art. 5). Asimismo, reconoce la estrecha relación existente entre paisaje y turismo, el papel central del paisaje en el desarrollo del turismo sostenible, y lo considera un elemento esencial para el logro de un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural como reflejo de la identidad y diversidad europeas, además de un recurso económico capaz de generar trabajo en un contexto de incremento del turismo sostenible (Pintó, 2005).

## EL PAISAJE Y SU RELACIÓN CON EL TURISMO

Dentro de la clasificación de los atractivos turísticos, el paisaje se convierte en uno de los recursos valiosos para la consolidación de la oferta turística, acotando que es el recurso más delicado, comparado con la hostelería y las instalaciones o facilidades para el entretenimiento, recreación y diversión. El paisaje es más difícil de administrar y además su recuperación, una vez que este ha sido alterado o deteriorado, es muy costosa y en la gran mayoría de los casos imposible (Nogué, 1989).

El turismo recurre al paisaje como recurso, determina los lugares de interés que habrán de visitarse, pero no solo los turistas o visitantes evalúan la calidad del paisaje o lo atractivo del paisaje, sino la comunidad anfitriona, que modifica, transforma o preserva el paisaje (Bertocello, 2009 en Souto, 2011), integrando con ello valor social y aportando criterios para su valoración como elemento crucial de los recursos turísticos. Este valor que se le asigna por razones ambientales, sociales, culturales o visuales darán como



resultado una mejor ordenación del territorio y, sobre todo, un entendimiento de los vínculos que existen entre los paisajes y las personas (Iglesias, 2010), en función de su belleza escénica, visual y cultural.

La interacción entre turismo y paisaje es evidente. La actividad turística está basada en la atracción de los paisajes y estos a su vez se convierten en un bien de consumo gracias al turismo (Gros, 2002). En entrevista, el Director del Observatorio del Paisaje de Catalunya, Joan Nogué I Font, declara que el "paisaje no es sólo un valor añadido, sino el principal valor de los lugares que viven del turismo", por lo que es muy clara su relación, sobre todo en la actualidad, donde el fenómeno de la globalización incide en la decisión de los turistas de donde pasar sus vacaciones, a un costo cada vez más competitivo. Entonces, lo único que queda al destino turístico es mostrar su autenticidad y en buena medida esto se concreta a través del paisaje (Ferrer, 2010).

Se debe tener presente que el paisaje ha de ser valorado y cuidado para reforzar el sentimiento de pertenencia de la comunidad que reside en él, ya que el turismo actúa como un arma de doble filo: por un lado puede llegar a apreciar y valorar el paisaje y por otro sólo convertirlo en objeto de consumo, sin ninguna consideración, transformando el lugar en un espacio monótono y gravemente modificado (Gros, 2002).

## RELACIÓN TURISMO Y ÁREAS NATURALES

Las áreas naturales protegidas tienen como propósitos mantener los ecosistemas naturales operativos, actuar como refugios para las especies, preservar los procesos ecológicos y

cumplen además como indicadores que permiten entender las interacciones humanas con el mundo natural, es decir, constituyen la última esperanza con la que se cuenta para impedir la extinción de muchas especies amenazadas o endémicas (Dudley, 2008). Estas brindan beneficios no solamente ecológicos, sino también económicos, sociales e institucionales (López, 2012). Son fundamentales para el desarrollo sostenible de comunidades, especialmente indígenas o rurales, que dependen de los bienes y servicios ambientales que brindan para su supervivencia; son importantes para la investigación, la educación y contribuyen a las economías locales y regionales a través de actividades económicas como el turismo. Esta importancia es reconocida por el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD) y además busca proteger la belleza escénica de sus paisajes naturales o culturales, la diversidad biológica, el desarrollo de la investigación y contribuir con los objetivos de la sostenibilidad mediante la educación ambiental en las propias comunidades (UICN, 2009).

A finales de los años noventa y principios de este siglo, las ANP se han convertido en lugares preferidos para disfrutar del tiempo libre y en destinos turísticos, sin embargo, no todas las actividades que se realizan en ellas tienen el propósito de proteger y conservar el espacio natural. Es por ello que se promueve mantener una estrecha relación con algunas iniciativas de impulso del turismo de naturaleza, como la Carta Europea del Turismo Sostenible, la cual se ha posicionado como el instrumento más pujante y, seguramente, el más adecuado para la protección y conservación de las áreas naturales (Muñoz, 2008). Con esto habrán de considerarse las premisas que permitan la convivencia del uso racional y la conservación de los recursos naturales y culturales existentes mediante activida-

des de turismo de bajo impacto, como lo es el Ecoturismo (Millán, 2001).

## TURISMO Y ÁREAS PROTEGIDAS EN MÉXICO

México se destaca como uno de los diez destinos más visitados del mundo (cerca de 20 millones de turistas al año), lo que hace del turismo un importante generador de empleo directo e indirecto. Unos siete millones de esos turistas visitan los parques nacionales y otras áreas protegidas, en espacios fundamentales de la oferta turística nacional (Guerrero, 2011).

La actividad turística en las Áreas Naturales Protegidas (ANP) está regulada por la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP), que desde el 2000 ha impulsado una estrategia orientada a la sostenibilidad conocida como la "Estrategia nacional para un desarrollo sustentable del turismo y la recreación en las Áreas Naturales Protegidas de México", cuyo objetivo es contribuir a la conservación del patrimonio natural y cultural de las ANP impulsando actividades de turismo de bajo impacto a través de la aplicación de instrumentos de planeación, regulación y vigilancia (CONANP, 2000). Esta estrategia se lleva a cabo conjuntamente con la Secretaría de Turismo (Sectur).

## ÁREA DE ESTUDIO

La Reserva de la Biosfera Janos se localiza en la parte noroeste del estado de Chihuahua, al sur de la frontera con Estados Unidos y al este del estado de Sonora, en las Provincias de Sierras y Llanuras del Norte y Sierra Madre Occidental y en las Subprovincias de Llanuras y Médanos del Norte y Sierras y Cañadas del Norte, (Longitud 108°





56' 49.1712" ; Latitud 31° 11' 7.6344"). Se encuentra en el municipio de Janos y abarca casi toda la superficie del mismo (CONANP, 2013).

La superficie total de la reserva es de 526 mil 482-42-66.80 hectáreas.(CONANP, 2013). De conformidad con lo previsto en el artículo 58 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), el 8 de diciembre del 2009 se declara área natural protegida, con el carácter de reserva de la Biosfera (CONANP, 2013).

La Reserva de la Biosfera Janos es la primera ANP dedicada a la protección de pastizales (Fig. 2), los cuales representan el 42.4% de la superficie de la reserva, se distribuyen en la parte central de la misma, especialmente en terrenos planos con lomeríos, y aun cuando se encuentran sobrepastoreados, mantienen la mayoría de las especies originales, como son los perritos llaneros, que se encuentran bajo la categoría Amenazada (A) (CONANP, 2013).

Las amenazas a los perros llaneros en el área son el envenenamiento y la conversión de pastizal natural a cultivos (Pacheco, Ceballos, & List, 2000).

El municipio de Janos se compone de 102 localidades, caseríos o centros poblacionales, todos ellos rurales (Municipio de Janos, Chih., 2010). Sus pobladores presentan un mosaico cultural (Manzano & List, 2006), su población total es de 10 953 habitantes, 47.7% corresponde a mujeres y el 52.3% corresponde a hombres (INEGI, 2011). La mayor parte de la población se dedica al sector primario.

El turismo también es una actividad que se desarrolla en la región, sin embar-

go su impacto económico no ha tenido repercusiones favorables en la comunidad. El estudio realizado por Cuevas (2006) pone de manifiesto el gran vacío de productos turísticos que pudieran generar el interés por visitar la zona. Asimismo, se señala en dicho estudio que esto se debe a la falta de cooperación o colaboración de los municipios aldeanos a Janos, así como a la falta de apoyo a nivel estatal y federal para los pequeños propietarios que ofrecen servicios de hospedaje y alimentación (Cuevas, 2006). Pero el Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013, contempla líneas de acción y estrategias para apoyar el desarrollo turístico sustentable desarrollando un corredor turístico del desierto a la sierra en la región noroeste del estado, a través de la promoción de convenios de coordinación y asignación de recursos (Municipio de Janos, Chih., 2010).

## METODOLOGÍA

La metodología propone un estudio interpretativo-cualitativo para la evaluación del paisaje, utilizando fotografías de entornos paisajísticos del área y aplicar cuestionarios a turistas y/o visitantes, residentes, complementando la evaluación con entrevistas a funcionarios y residentes.

Se programó una visita a la RBJ previa autorización del Director del ANP. El trabajo se dividió en tres etapas: 1) Se realizó un recorrido de observación y reconocimiento de la zona aprovechando para tomar fotografías de los paisajes más representativos del área, específicamente de las áreas de uso público y turístico: Ejido Casa de Janos; 2) Para obtener información se aplicaron cuestionarios a visitantes y residentes de la RBJ, así como la realización de entrevistas a residentes; 3) Se organizó un taller

participativo, cuyo objetivo era conocer la opinión de residentes y encargados de la protección y conservación del área para implementar un modelo de gestión de turismo sostenible.

Los cuestionarios se aplicaron in situ y de forma electrónica, los primeros fueron aplicados a visitantes y residentes durante los meses de octubre a diciembre del 2013 y los segundos fueron enviados —muestra aleatoria de personas— por correo electrónico y redes sociales (Facebook y Twitter), obteniendo un total 96 encuestas. Los cuestionarios se estructuraron en tres partes: 1) para definir el perfil del turista/visitante (por qué razón visitaba el lugar, quién lo acompaña en sus viajes, nacionalidad, lugar de residencia, escolaridad); 2) para determinar la preferencia de instalaciones o servicios turísticos en las ANP por parte de los visitantes/turistas (seguridad, servicios, para disfrutar de la estancia, especializadas); 3) para evaluar el paisaje por medio de fotografías, que fueron tomadas en una visita previa; en la selección de fotografías de la encuesta participaron residentes, visitantes, funcionarios, académicos y expertos en análisis del paisaje.

## RESULTADOS

El cuestionario fue respondido por 96 personas (51% son menores de 30 años, el 49% de 31 a 60 años). El 66% son mujeres y el 34% son hombres. En cuanto a su lugar de residencia, el 67% son residentes del estado de Chihuahua y el porcentaje restante son de otras entidades de la República Mexicana y extranjeros. Por último, el 68% tiene nivel de estudios de licenciatura y el 16% de posgrado (ver tabla 1).



Tabla 1. Perfil del turista/visitante

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 30	49	51%
De 30 a 60	47	49%
Más de 60	0	
Género		
Masculino	33	34%
Femenino	62	66%
Lugar de residencia		
Chihuahua	88	92%
Otros estados	2	2%
Extranjero	6	6%
Escolaridad		
Primaria	0	
Secundaria	2	2%
Prepa/bachiller	12	12%
Licenciatura	65	68%
Posgrado	15	16%
Otra	2	2%

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta ¿Cuál sería el motivo para visitar el ANP? (fig. 1) las opciones mayormente señaladas son: “por su belleza natural”, con un 21%; “estar en contacto con la naturaleza”, el 20%; “disfrutar el tiempo libre con amigos y familiares”, 15%. En la pregunta ¿Quién lo acompañaría en su viaje?, el 57% de los encuestados respondió que su pareja, el 47% amigos y el 37% su familia (fig. 2).

Las instalaciones que mayormente eligieron para disfrutar son: casetas de información y señalización, senderos para caminatas, áreas para acampar y preparar alimentos, hospedaje; mientras que los servicios que más se busca en esta área son: visitas guiadas, venta de artesanías, renta y venta de equipo ( fig. 3).

Fig. 1 ¿Por cuáles de los siguientes motivos

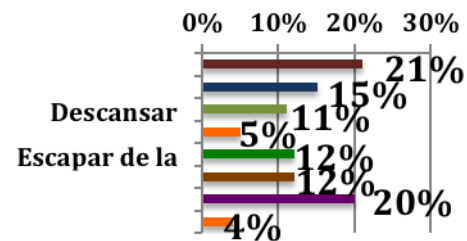


Fig. 2 ¿Quién lo acompañaría en su visita visitaría el ANP? (puede elegir más de una opción).

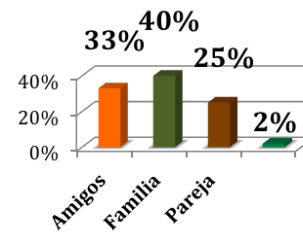
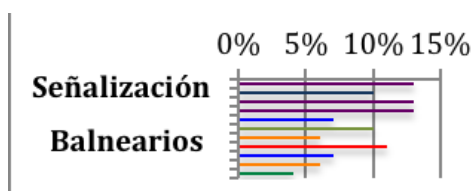


Fig. 3: Cuáles de las siguientes instalaciones y/o servicios turísticos considera necesarios para disfrutar su visita en el ANP?



Fuente: Elaboración propia.

Una pregunta importante para este estudio corresponde a la aceptación de los visitantes de cubrir costos por la visita y el uso del área. El resultado es satisfactorio ya que en su mayoría están dispuestos a pagar cantidades entre 20 y 100 pesos mexicanos, incluso el 58% pagaría 50 pesos mexicanos por visita y por persona, cantidad que en opinión de los encuestados debe ser destinada a la conservación del paisaje y los recursos naturales.

## EVALUACIÓN DEL PAISAJE











Esta parte del cuestionario contiene: 10 fotografías de paisajes representativos de la ANP ordenados de la “A” a la “J” y una lista de adjetivos jerarquizados en la idea de Craik (1975) y adaptados por Muñoz-Pedrerros et al. (1993) a las características culturales y especialmente conceptuales de la población (Muñoz-Pedrerros, 2004). Los adjetivos que permiten evaluar el paisaje observado en las fotografías fueron: Espectacular; Estimulante; Interesante; Agradable; Sencillo; Conservado; Sin Interés; Desagradable (agrupados según la escala universal de Fines).

Las imágenes fueron seleccionadas de más de 650 fotografías tomadas en el ANP. Esta selección se hizo con base en la opinión del personal de la CONANP, estudiantes y residentes del Ejido Casa de Janos, académicos y expertos en análisis del paisaje, así, los encuestados calificarían directamente cada fotografía. En la tabla 2 se presentan los resultados de la valoración, donde destacan las fotografías E, F y H con el adjetivo de Espectacular; Estimulante corresponde a la imagen D y los paisajes valorados como Agradables son las fotografías I, A y J. Cabe señalar que en esta valoración de los atributos mayormente se seleccionaron aquellas fotografías en las que el valor más significativo tiene que ver con los cuerpos de agua.





Tabla 2. Resultados de la evaluación del paisaje de la Reserva de la Biosfera Janos

 <p>16% Espectacular 19% Estimulante 9% Interesante 34% Agradable 20% Sencillo 1% Conservado 1% Sin Interés</p> <p><b>Fotografía A</b></p>	 <p>1% Espectacular 4% Estimulante 14% Interesante 10% Agradable 50% Sencillo 2% Conservado 11% Sin Interés 5% Desagradable</p> <p><b>Fotografía B</b></p>
 <p>9% Espectacular 11% Estimulante 26% Interesante 19% Agradable 15% Sencillo 3% Conservado 6% Sin Interés</p> <p><b>Fotografía C</b></p>	 <p>13% Espectacular 30% Estimulante 23% Interesante 23% Agradable 8% Sencillo 1% Conservado 1% Sin Interés 1% Desagradable</p> <p><b>Fotografía D</b></p>
 <p>39% Espectacular 13% estimulante 28% Interesante 13% Agradable 3% Sencillo 3% Conservado 2% Sin Interés</p> <p><b>Fotografía E</b></p>	 <p>30% Espectacular 13% estimulante 38% Interesante 8% Agradable 7% Sencillo 4% Conservado</p> <p><b>Fotografía F</b></p>
 <p>4% Espectacular 2% Estimulante 10% Interesante 17% Agradable 45% Sencillo 2% Conservado 13% Sin Interés 3% Desagradable</p> <p><b>Fotografía G</b></p>	 <p>25% Espectacular 20% Estimulante 22% Interesante 20% Agradable 8% Sencillo 2% Conservado 2% Sin Interés 1% Desagradable</p> <p><b>Fotografía H</b></p>
 <p>11% Espectacular 19% Estimulante 18% Interesante 35% Agradable 13% Sencillo 1% Conservado 2% Sin Interés</p> <p><b>Fotografía I</b></p>	 <p>15% Espectacular 23% Estimulante 17% Interesante 32% Agradable 7% Sencillo 3% Conservado 3% Sin Interés</p> <p><b>Fotografía J</b></p>

Fuente: Elaboración propia.



## COMENTARIO FINAL

Es importante señalar que los resultados que se exponen son parciales, ya que actualmente se trabaja en el análisis de la información para la presentación final del estudio.

No obstante, se puede constatar que las incidencias anteriormente expuestas justifican la ventaja de utilizar un estudio interpretativo-cualitativo para la evaluación del paisaje por medio de fotografías de los paisajes más representativos de la Reserva de la Biosfera de Janos y recuperar, a través de los cuestionarios, la opinión y valoración por parte visitantes, residentes y personas interesadas en conocer el área natural. Se complementa esta evaluación con entrevistas a residentes, funcionarios y prestadores de servicios, puesto que ellos modifican, transforman o preservan el paisaje (Bertocelo, 2011 en Souto, 2011), integrándole un valor social y aportando criterios para su valoración, convirtiendo al paisaje en recurso para la consolidación de la oferta turística en espacios naturales (dos Santos, 2011).

## AGRADECIMIENTOS

Se agradece a Lourdes y Guillermo Acosta, familia del Ejido Casa de Janos, quienes con su sencillez, hospitalidad y particular interés por el turismo en su comunidad brindaron todo el apoyo para la realización del trabajo de campo. La oportunidad de poder convivir y participar en la dinámica de la familia y la comunidad enriqueció aún más la observación y reconocimiento del área de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONANP. (2000). Estrategia Nacional para un desarrollo sustentable del turismo y la recreación en las áreas protegidas de México. SEMARNAT/CONANP.
- CONANP. (2013). Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Janos (1a. ed., p. 176). México, D.F: SEMARNAT/CONANP.
- Cuevas, T. (2006). Gestión del Turismo Alternativo: caso noroeste de Chihuahua México. [www.esade.edu](http://www.esade.edu). Recuperado en febrero 28, 2013.
- Del Risco, Y., & Salinas, E. (2003). El cobro de impuestos en las áreas protegidas como vía para el desarrollo sustentable. In A. Capacci (Ed.), Paisaje, ordenamiento territorial y turismo sostenible (pp. 55–68). Genova: Bringati.
- Dos Santos, P. (2011). Marco teórico-metodológico de los estudios del paisaje: Perspectivas de aplicación en la planificación del turismo. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(3), 522–541.
- Dudley, N. (editor). (2008). Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. (UICN, Ed.) (p. 96). Gland, Suiza.
- Ferrer, L. (2010). Joan Nogué i Font: “Sin paisaje no hay turismo.” *Diario de Ibiza*. Ibiza.
- Gros, C. (2002). La relación “Paisaje-turismo-desarrollo local”: Examen de su significado en publicaciones recientes de divulgación territorial. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 6, 123–133.
- Guerrero, E. (2011). México. El paraíso de los pinos, robles y cactus. In J. Elbers (Ed.), *Las áreas protegidas de América Latina América Latina: Situación actual y perspectivas para el futuro* (pp. 69–78). Quito, Ecuador: UICN.
- Iglesias, C. (Coord. . (2010). *Estudios de Paisaje: Ámbitos de Estudio y aplicaciones prácticas*. (ECOPÁS, Ed.) (p. 145). Madrid, España: ECOPÁS.
- INEGI. (2011). Instituto Nacional de estadística y geografía. México en Cifras. Recuperado abril 16, 2014, de <http://www.inegi.org.mx/>
- López, N. (Coord. . (2012). *Comunidades y Áreas silvestres protegidas: identidad, convivencias y conservación ambiental*. (C. R. Heredia & UNA-IDESPO, Eds.) (II., p. 235).
- Maderuelo, J. (2005). *El Paisaje: génesis de un concepto*. Madrid: Abada.
- Millán, M. (2001). Interrelación entre la actividad turística y los espacios naturales protegidos. *Redalyc Cuadernos de Turismo*, 7, 93–110.
- Municipio de Janos Chih. (2010). *Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013 Municipio de Janos Chihuahua*. Plan Municipal de Desarrollo. Recuperado abril 16, 2014, de [http://www.janos.gob.mx/attach2/janos/uploads/File/JanosPlan de Desarrollo Municipal.pdf](http://www.janos.gob.mx/attach2/janos/uploads/File/JanosPlan%20de%20Desarrollo%20Municipal.pdf)
- Muñoz, J. C. (2008). El turismo en los espacios naturales protegidos, algo más que una moda reciente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 46, 291–304.
- Muñoz-Pedrerros, A. (2004). La evaluación del paisaje: una herramienta de gestión ambiental Landscape evaluation: an environmental management. *Revista Chilena de Historia Natural*, 77, 139–156.



- Nogué, J. (1989). Paisaje y turismo. © Estudios Turísticos, 1989, núm.103, p.35-45.
- Pacheco, J., Ceballos, G., & List, R. (2000). Los mamíferos de la Región de Janos-Casas Grandes, Chihuahua, México. *Revista Mexicana de Mastozoología*, 4, 69–83.
- Pintó, J. (2005). Paisatge i activitat Turística. *Atles del Turisme a Catalunya*. Recuperado enero 18, 2013, de <http://www.atlesturismecatalunya.cat/>
- Souto, P. (2011). Paisajes en la geografía contemporánea: concepciones y potencialidades. *Revista Geográfica de América Central*, (Número Especial EGAL 2011), 1–23.
- UICN. (2009). IUCN-¿Qué es un área protegida? UICN. Recuperado abril 08, 2014, de [http://www.iucn.org/es/sobre/union/secretaria/oficinas/sudamerica/sur\\_trabajo/sur\\_aprotegidas/ap\\_quees.cfm](http://www.iucn.org/es/sobre/union/secretaria/oficinas/sudamerica/sur_trabajo/sur_aprotegidas/ap_quees.cfm)





# PERFIL OPERATIVO DE LAS PYME JUARENSES

*Liliana Heras Méndez  
Kennya Jhoseidy Ortiz Villalobos  
Óscar Javier Montiel Méndez*  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez

Recibido: 27 de abril de 2014  
Aceptado: 21 de agosto de 2014)

## RESUMEN

Los acelerados cambios tecnológicos, la globalización, las exigencias del mercado actual y la competitividad, entre otros factores, son circunstancias que obligan a las PYME a analizar sus áreas de enfoque estratégico y operacional para adaptarse al entorno y, a su vez, sobrevivir en el mercado. Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico empresarial de la situación de las PYME en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a fin de conocer el perfil operativo y los obstáculos a los que se enfrentan para su desarrollo, a través de las impresiones obtenidas por los administradores encuestados. Los principales resultados indican que, contrariamente a lo que la mayoría de los autores afirman, estas PYME no tienen pro-

blemas con el acceso al financiamiento; sin embargo, se aprecia que las empresas estudiadas no cuentan con un plan de negocios establecido: falta planeación empresarial y capacitación del personal.

*Palabras clave:* PYME, administración de PYME, profesionalización de PYME, planeación estratégica de PYME.

## ABSTRACT

Nowadays, rapid technological change, globalization, the current market demands and competitiveness, among others, are circumstances that compel smes to discuss their areas of strategic and operational approach to suit the environment while survive in the market. This research aims to conduct a business assessment of the situation of smes in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico to meet their operational profile and the obstacles they face in



their development through the impressions gained through their managers. The main findings shed that contrary to what most authors claim, these sme's do not have problems with access to finance; however, it seems that the companies studied do not have a business plan: they lack of business planning and training staff.

*Keywords:* SME management, professionalization of SME, strategic planning on SME.

## INTRODUCCIÓN

Según Villegas y Toro (2010), las pequeñas y medianas empresas (PYME) se han convertido en el objeto de diversas investigaciones y análisis alrededor del mundo debido a que estas unidades económicas suelen generar la mayor parte de los empleos en los países en los que se encuentran instaladas y su contribución a la economía es considerable. Muestra de lo anterior es que Saavedra G. y Hernández C. (2008), citados por Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012, p. 1659), mencionan que en América Latina las PYME “representan el 95% del total de las empresas existentes, abarcan el 87% de las empresas en los sectores de servicios y de comercio y generan el 64.26% del empleo en la región”; en México, en cambio, representan el 92.5% de las empresas de manufactura, 97.1% del sector comercial y 94.7% del ramo de servicios (inegi, 2011).

Aunque existen diversas concepciones sobre este tipo de empresas, dependiendo del país del que se trate, básicamente la PYME puede definirse como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de

mercado” (Cardozo, et al., 2012, p. 1659).

Las PYME son unidades económicas con diversos niveles tecnológicos y su éxito depende en gran medida del modelo de negocios, de la administración empresarial, de la visión del emprendedor, de la mejora continua y de la calidad de sus relaciones con proveedores, clientes y competidores (Pérez, 2009).

En la Tabla 1 se muestra la clasificación de las empresas en México de acuerdo con el número de empleados y el número de ventas anuales en millones de pesos.

**Tabla 1:** Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Estratificación		Sector		
		Industria	Comercio	Servicios
Micro	Personal	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
	Ventas anuales (mdp)	Hasta \$4	Hasta \$4	Hasta \$4
	Tope máximo combinado*	4.6	4.6	4.6
Pequeña	Personal	De 11 a 50	De 11 a 50	De 11 a 50
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100
	Tope máximo combinado*	95	93	95
Mediana	Personal	De 51 a 250	De 51 a 250	De 51 a 250
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$100.1 a \$250	Desde \$100.1 a \$250	Desde \$100.1 a \$250
	Tope máximo combinado*	250	235	235

\*(Trabajadores x 10% + Ventas anuales x 90%)

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2013)



A la clasificación de las empresas se agrega el término MIPYME, el cual se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, según la “Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Sin embargo, debido a que este término (MIPYME) no es usado generalmente en estudios a nivel mundial como los que aquí se analizan (Terán, 2009), en lo sucesivo se utilizará el término PYME para referirse a empresas que tengan de 0 a 250 empleados (donde se incluye a las microempresas).

Ante la importancia que tiene la PYME en el ambiente económico en nuestro país, es necesario conocer las debilidades que afectan su supervivencia y que merman su competitividad. De acuerdo a La Fuente y Yagüe (1989); Tirado, Granger y Nieto (1995); y Camisón (1997 y 2001) citados por García P. (2013), entre algunos de los elementos que afectan negativamente a estas empresas se encuentran la globalización de los mercados, el incipiente hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, el complicado acceso al financiamiento, personal no calificado, las dificultades de localización e infraestructura y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas. Además, la inflación, la devaluación, las políticas financieras y fiscales del gobierno, la corrupción y la inseguridad afectan de manera negativa el desarrollo de las PYME (García P., 2013).

Por otro lado, Lawler (1997), citado por Camisón, Z. C. (2000), acentúa que no todas las circunstancias son negativas para las PYME, ya que aunque deben competir con empresas mucho más grandes, que tienen una mayor experiencia en el mercado, mayores recursos financieros, poder de mercado y personal mejor calificado, las pequeñas y medianas empresas poseen por su naturaleza ventajas ante las grandes. Algunas

de estas ventajas se basan, por ejemplo, en factores como “mayor flexibilidad y menor burocracia, su mayor facilidad para cambiar y adaptarse con rapidez, y un entorno organizativo más humano” (Camisón, Z. C. (2000, p. 51), citando a Lawler (1997).

Establecido lo anterior, esta investigación tendrá como propósito realizar un breve diagnóstico de la situación de las PYME en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a fin de obtener un perfil operativo y conocer los obstáculos a los que se enfrentan en este rubro. De tal manera, se espera que los resultados obtenidos sirvan para futuras investigaciones que ayuden al desarrollo de alternativas para disminuir los índices de mortalidad de las PYME y al mismo tiempo para impulsar su crecimiento.

Cabe destacar la importancia que tiene realizar la presente investigación, puesto que Ciudad Juárez ocupa el lugar número uno en habitantes del estado de Chihuahua, con una población registrada de 1 332 131 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010) que representa al 39.1% de la población total del estado. Además, en esta ciudad se concentra el mayor número de empresas, con un 43% (14 408) según registros del siem (2014).

Ciudad Juárez “aporta el 55% del pib estatal, el cual representa el 3% del pib nacional, también es el municipio que recibe la mayor inversión estatal con el 40.5%, por encima de la capital Chihuahua que cuenta con el 23.9%” (Clean Air Institute, 2013).

Por otra parte, se puede mencionar que, para el año 2011, el municipio de Ciudad Juárez exportaba anualmente 43 mil millones de dólares de productos manufactureros, lo cual representa el 18% a nivel nacional y la ubica como la octava ciudad de México en captación de

inversión extranjera (Secretaría de Economía, 2011).

Aunado a lo anterior, es de relevancia señalar que en esta región

existe la disponibilidad requerida de factores para alcanzar economías de aglomeración –infraestructura, recursos humanos, recursos económicos y centros de investigación, por citar algunos–, razón por la cual se les considera un contexto potencialmente propicio para que las empresas minimicen sus costos productivos. (Citado por Máynez y Sarabia [2012, p. 4] refiriéndose a la investigación de García [2011]).

## REVISIÓN LITERARIA

Una de las mayores preocupaciones en relación con las pequeñas y medianas empresas es la corta duración de su vida operativa, ya que, como menciona Soriano (2005), “el 80% de las PYME fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años”. En torno a las razones del alto índice de fracasos, existen dos puntos de vista: por un lado, los empresarios suelen “atribuirlas a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social” tales como “escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las PYME, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares” (Soriano, 2005). Por otra parte, los analistas empresariales opinan que estos fracasos se deben a causas dentro de las mismas PYME, principalmente problemas para vender, producir y operar; problemas para controlar, problemas en la planificación y problemas en la gestión, como menciona Soriano (2005).





En cambio, Morales (2011) reflexiona acerca de la mortalidad de las recién creadas empresas y menciona que el 65% desaparecen antes de dos años, el 50% quiebran en el primer año y el 30% en el segundo, mientras que para el décimo año de su creación solo sobreviven un 10%. Por tanto, las PYME “se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas, 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación” (Morales, 2011, p. 44).

Asimismo, este autor señala las causas de la mortalidad de las empresas mexicanas: del 65% que mueren en los dos primeros años, el 66% lo sufrieron por falta de capacitación adecuada y oportuna. También hace hincapié en que, dentro de este 66%, se deben considerar factores implícitos relacionados con el “desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, habilidades para vender, su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador” (Morales, 2011, p. 44).

De la misma forma, Sánchez (2012) opina que a pesar de la importancia de las PYME en la economía México, estas se enfrentan a grandes obstáculos causados por problemas relacionados con su liquidez, con la delegación de poder, con el liderazgo de sus administradores, con el financiamiento y con la continuidad del negocio.

De igual importancia, la Red PYMES-Cumex (2010) aborda los problemas para el desarrollo y supervivencia de las PYME. Dentro de los más destacados están: inadecuada articulación del sistema económico, el cual favorece principalmente a las grandes empresas y corporaciones; políticas gubernamenta-

les inadecuadas; corrupción administrativa de funcionarios del sector público; escasez de financiamiento; inapropiada infraestructura técnico-productiva; falta de recursos tecnológicos; carencia de una correcta planeación empresarial; competencia desleal del comercio informal; globalización; insuficiente cultura empresarial (Kauffman G., 2001) citado por la Red PYMES-Cumex (2010).

Además, dentro de la mencionada investigación se pudo observar que otros estudios, como el de Incae (2005), identifican las siguientes causas de problemas de competitividad en las PYME: falta de inversión en tecnología; escaso acceso a fuentes de financiamiento y falta de capacitación de los recursos humanos, entre otros. De igual forma, Alsopp (1980) y Wagner (1992) se refieren a los problemas de gestión y administración como causas que impiden el desarrollo de las PYME, destacando la falta de “un plan de negocios, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, generando una operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente y provocando el retraso de su crecimiento” (Red PYMES-Cumex, 2010, p. 6). Y, en lo relativo a los motivos que llevan al cierre, Gaskill, Van Auken, y Manning (1993), citado por Navarrete y Sansores (2011) mencionan que alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los determinantes de su fracaso, e indican que la falta de utilidades es la principal razón.

De acuerdo a otras investigaciones, Navarrete y Sansores (2011) mencionan las siguientes problemáticas como los principales obstáculos a los que se enfrentan las PYME y que pueden afectar la supervivencia de las mismas.

Falta de un plan de negocios. Se refiere a la falta del documento que conten-

ga los objetivos, metas y planeación de la empresa, así como su estructura organizacional y el modelo de negocio a seguir. La ausencia de un plan adecuado propicia que las PYME pierdan de vista sus objetivos principales, a la vez que les obstaculiza identificar posibles fuentes de financiamiento, afirma Perry (2001), referido por Navarrete y Sansores (2011).

Insuficiencia de capital. Como consecuencia del insuficiente financiamiento con el que cuentan las PYME, la mayoría inician operaciones con escaso capital de trabajo, por lo que su supervivencia es muy corta.

Inadecuado uso del financiamiento. Algunos propietarios de las PYME tienden a destinar los recursos financieros para uso personal, es decir, limitan los recursos financieros de la empresa, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Vulnerabilidad de lo nuevo. En este sentido, varios autores coinciden en que la falta de experiencia por parte de los emprendedores dificulta la planeación financiera de la nueva empresa, así como la gestión de la misma. Es por ello que Stewart y Gallagher (1986), citados por Navarrete y Sansores (2011) afirman que la mejor manera de aprender a administrar una empresa es haber trabajado anteriormente en otra o haber fundado una.

Excesiva carga financiera. Algunas PYME sobrepasan su capacidad de endeudamiento para mantenerse en el mercado, lo que les impide el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y propicia por tanto una inadecuada administración financiera. Este sobreendeudamiento puede ser causado “por un incremento en los precios de la materia prima, una inadecuada política de crédito a los



clientes, inexistencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros” (Navarrete y Sansores, 2011).

**Cambios en la política industrial.** El gobierno restringe el desarrollo de las PYME “a través de la excesiva regulación, la aplicación de tasas impositivas altas, la disminución de su gasto, el establecimiento de plazos largos para el cumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores y la disminución de sus programas de apoyo” (Navarrete y Sansores, 2011), afectando el desempeño de las PYME y el desarrollo de la economía.

**Carencia de habilidades gerenciales.** Al inicio de operaciones de una empresa, es común que la falta de habilidades de los administradores o gerentes suponga un obstáculo para el desarrollo de la misma. Cabe mencionar que esto va cambiando durante el proceso de madurez y crecimiento de la empresa, ya que se van adquiriendo habilidades por la práctica de la gestión.

**Causas familiares.** En el ámbito de las PYME, las circunstancias familiares por las que pudieran atravesar los administradores o propietarios pueden afectar gravemente la estabilidad de la empresa, ya que su estructura generalmente está basada en una sociedad familiar.

En lo relativo a investigaciones realizadas sobre la problemática de las PYME, específicamente en la región de Latinoamérica, la realizada por Zeballos (2006) explica que este tipo de empresas, aunque enfrentan su propia problemática regional, comparten varios elementos en común que suelen frenar su desarrollo, como lo siguientes:

Se tiene un problema en el acceso al financiamiento debido a los excesivos

requisitos para ser sujeto de crédito, las elevadas tasas de interés y comisiones, el exceso de garantías exigidas y los tardados y costosos gastos para la tramitación de un crédito, además de los sistemas de evaluación del riesgo, menos comunes pero importa señalarlos.

En lo relacionado con los recursos humanos, las PYME se encuentran con una legislación laboral que genera costos significativos al momento de contratar y despedir a los trabajadores, además de las cargas sociales depositadas en las empresas. Aunado a esto, se cuenta con mano de obra poco calificada. Además la capacitación, puesto que sus costos son elevados, requiere de tiempo considerable y la información sobre estos servicios es limitada.

Otro de los elementos que comúnmente obstaculizan a las PYME latinoamericanas es el tema de la tecnología e información; esto debido al difícil acceso al crédito, lo que complica la adquisición de tecnología, además de la escasez de información y asesoría respecto a las innovaciones tecnológicas y su aplicación en las empresas.

Aunque existen planes gubernamentales de fomento a las PYME en Latinoamérica, estos no han tenido el éxito esperado, en gran medida debido a la falta de seguimiento de las políticas de los gobiernos en turno, lo que genera un incremento en la inestabilidad y la incertidumbre. Otro punto es que los gobiernos consideran a este tipo de empresas como un gremio homogéneo, cuando en realidad cada una de las empresas cuenta con diferentes necesidades.

Todo esto se suma a la versión de planeación a corto plazo por parte de los dueños de las PYME, lo que ocasiona que a estos solo les interesen los problemas que consideran suficientemente importantes para invertir dinero y tiempo en ellos, especialmente en un contexto de escasez de ambos recursos.

Por su parte, Molina, Armenteros, Medina, Barquero, y Espinoza (2011) comentan, acerca del estudio sobre la supervivencia de las PYME realizado en los estados de Coahuila, Aguascalientes y Veracruz por García P. D. et al. (2004), que las principales dificultades para el desarrollo de las PYME percibidas en estos estados son, en primer lugar, “la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera; en segundo lugar, la dificultad que suponen los problemas relacionados con el mercado; y en tercer lugar, los problemas relacionados con la calidad”.

Así pues, al igual que Molina et al. (2011), Góngora y Madrid (2010) coinciden en que las empresas mexicanas tienen problemas debido a la insuficiente competitividad, resultado de problemas estructurales por su ineficiente funcionamiento en los mercados nacionales, lo que sitúa a México en una posición vulnerable ante otros países. Esto, además de la falta de financiamiento por parte de los mecanismos gubernamentales para la inversión en investigación, desarrollo y tecnología, elementos que fortalecen la innovación de las PYME y por tanto su competitividad y crecimiento.

De igual manera, Aragón y Rubio (2005), en el mismo tenor, mencionan que la calidad del producto y el servicio es otro de los factores necesarios para la competencia y desarrollo de las PYME. Para ellos, la calidad “es la adecuación del conjunto de características y atributos del producto a las necesidades y expectativas del comprador (Aragón y Rubio, 2005, p. 42).

Resumiendo a los autores antes mencionados, se presenta la tabla 2 con el objeto de apreciar las similitudes de sus puntos de vista respecto a los obstáculos y factores para el desarrollo y supervivencia de las PYME.



Tabla 2: Obstáculos para el desarrollo y supervivencia de las PYME

	Factor	Autores
Factores internos	Planeación empresarial	Kauffman G., 2001; Alsopp, 1980; Wagner, 1992; Perry, 2001; Zeballos, 2006.
	Gestión de conocimiento y capital humano	La Fuente y Yagüe; 1989, Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000.
	Insuficiencia de capital	Navarrete y Sansores, 2011.
	Capacitación	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995, Camisón, C., 1997 y 2000; Morales, 2011; Incae, 2005.
	Localización e infraestructura	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado, et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman, G., 2001.
	Tecnología	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al.; 1995, Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman G., 2001; Incae, 2005.
	Desconocimiento de mercado	Morales, 2011; García, P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010.
	Liderazgo y habilidades gerenciales	Morales, 2011; Navarrete y Sansores, 2011.
	Gestión financiera	Morales, 2011; Navarrete y Sansores, 2011.
	Innovación	Morales, 2011.
	Cultura empresarial	Kauffman, G., 2001.
	Vulnerabilidad de lo nuevo	Stewart y Gallagher, 1986.
	Causas familiares	Navarrete y Sansores, 2011.
Calidad	García P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010; Aragón y Rubio, 2005.	
Factores externos	Globalización de mercados	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Kauffman, G., 2001; Góngora y Madrid, 2010.
	Competencia desleal	Kauffman, G., 2001.
	Acceso al financiamiento	La Fuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón, C., 1997 y 2000; Soriano, 2005; Incae, 2005; García, P. D. et al., 2004; Góngora y Madrid, 2010.
	Inflación	García, P. D., 2013.
	Devaluación	García, P. D., 2013.
	Políticas económicas, financieras y fiscales	García, P. D., 2013; Soriano, 2005; Zeballos, 2006; Kauffman, G., 2001; Navarrete y Sansores, 2011.
	Corrupción	García, P. D., 2013; Kauffman, G., 2001.
	Inseguridad	García, P. D., 2013.
Programas de apoyo a las PYME	Soriano, 2005.	

Fuente: elaboración propia.





En el análisis anterior se puede observar que los factores mayormente citados por los autores revisados en la literatura, respecto a obstáculos que impiden el desarrollo y supervivencia de las PYME, son el acceso al financiamiento, la globalización, la falta de planeación empresarial, la falta de capacitación del personal y la falta de inversión en tecnología.

## MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo. De acuerdo a lo descrito por Hernández, Fernández, y Baptista (2006) los factores que se busca estudiar no son medibles de forma numérica. Además, dichos datos se basan en perspectivas tales como emociones, percepciones o experiencias de los participantes.

Por su parte, la investigación es de tipo descriptivo, puesto que se busca identificar las características de las pequeñas y medianas empresas en Ciudad Juárez y describir su perfil operativo.

En lo que corresponde al alcance del estudio, esta investigación es de corte transversal, dado que se recolectan los datos en un solo momento, con el objetivo de describir variables y analizarlas en un momento único, como refieren Hernández et al. (2006). La recolección de los datos se realizó en el segundo semestre del año 2013, con empresas de distintos giros ubicadas en el Corredor Comercial Gómez Morín, y en el espacio que comprende desde Puente Rotario hasta la calle Paseo de la Victoria, la zona con mayor desarrollo comercial en esta ciudad.

Por otra parte, se utilizó un muestreo por conveniencia, el cual, según Patton (1980), citado por Sandoval (1996), “tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor

tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados”. Se lograron recolectar los datos de 15 empresas, cuyas características se pueden observar en la tabla 3.

El instrumento de medición consistió en una encuesta autodirigida mediante cuestionario conformado por 28 preguntas, las cuales se dividieron en secciones alusivas a las áreas que abordan las causas u obstáculos principales con los que se enfrentan las PYME para su desarrollo y supervivencia, según se encontraron en la revisión de la literatura.

Dentro de estas secciones se integraron preguntas relativas al área de gestión de recursos humanos, legislación laboral, área de acceso del financiamiento, gestión contable, carga fiscal, planeación de la empresa, estudios de mercado, ventas y mercadotecnia.

A continuación se resume el giro de las empresas encuestadas: el 40% (6) de los establecimientos analizados pertenecen al sector de preparación de alimentos y bebidas; el 27% (4) corresponden al área de servicios no financieros; el 33.3% (5) restante se encuentran en la clasificación de servicios financieros y comercio al por menor.

De acuerdo con la clasificación por tamaño de la empresa, se encontró que el 87% (13 empresas) pertenecen a la categoría de microempresa y solo el 13% (2 empresas) son pequeñas empresas. Su media de vida operativa es de seis años y cuentan con un promedio de siete empleados (ver cuadro 3).

Cabe mencionar que, de las empresas analizadas, solamente el 20% (3) reportó tener sucursales, siendo su máximo tres sucursales.

Tabla 3: Clasificación de empresas estudiadas según giro

Clasificación	% del total de las empresas
Preparación de alimentos y bebidas	6
	40%
Servicios no financieros	4
	27%
Servicios financieros	1
	7%
Comercio	1
	7%
Total	15
	100%

Fuente: Elaboración propia.



## RESULTADOS

En lo relativo a las empresas que ocupan familiares o amigos, se encontró que el 60% emplea familiares. De estas empresas, el 33% mencionó que esto afecta de manera positiva al desarrollo de su organización.

Con lo anterior se puede observar que, en contraste con lo que afirman Navarrete y Sansores (2011) respecto a que la estabilidad de una empresa se ve fuertemente afectada por los problemas familiares, la información obtenida por la muestra reveló que contar con un familiar laborando en la empresa no afecta su crecimiento e incluso puede resultar positivo.

Por otra parte, el 74% de las empresas mencionó haber obtenido fácilmente un financiamiento para la operación de su negocio, mientras que solo el 26% reportó haber tenido dificultades.

Lo anterior sugiere rebatir lo que otros estudios, como los realizados por La Fuente y Yagüe (1989); Tirado et al. (1995); Camisón, C. (1997 y 2000); Soriano (2005); Incae (2005); García, P. D., et al. (2004); Góngora y Madrid (2010); y Zeballos (2006). Se puede apreciar que existe una gran discrepancia entre la muestra estudiada y la opinión de los mencionados autores, quienes indican que el acceso al financiamiento es un gran problema que obstaculiza el desarrollo de las PYME, debido a los excesivos requisitos y costos de transacción; en cambio, el resultado de la muestra indica que en su mayoría (73.3%), las empresas consideran accesible el financiamiento. Considerando que la zona estratégica donde se localizan las empresas estudiadas, el Corredor comercial Gómez Morín, ha tenido un gran auge en los últimos tres años en la ciudad, esto puede suponer una ventaja para los empresarios a la hora de solicitar financiamiento, ya

que las instituciones crediticias pueden observar que hay una alta probabilidad de negocio rentable en la capacidad económica de los solicitantes. Esto, aunado al hecho de que la mayoría de los empresarios que calificaron el acceso al financiamiento como fácil ya cuentan con una solidez en el mercado de más de cinco años, cifra que supera las expectativas estadísticas de mortalidad de las PYME.

De la misma manera, se les preguntó a los administradores encuestados si consideraban necesarios los conocimientos en administración para iniciar un negocio, a lo cual la mayoría (73.4%) respondió que eran en general necesarios. Llegamos a la conclusión de que pueden haber tenido esta percepción debido a los años que llevan operando. Cabe mencionar que esta percepción coincide con lo dicho por Navarrete y Sansores (2011).

Ahora bien, en cuanto a la carga fiscal impuesta a las PYME, el 86.7% mencionaron que estaban en general de acuerdo en que esta afecta su desarrollo. No obstante, pese a dicha percepción, los empresarios suelen cumplir estas obligaciones ya que declararon en general no haber experimentado problemas para cumplirlas, puesto que solo unos cuantos (20%) tuvieron contratiempos debido a cuestiones relativas a la solvencia económica. Esto coincide con lo señalado por Navarrete y Sansores (2011) relativo al obstáculo que representa el cambio en la política industrial, donde el gobierno afecta el desempeño de las PYME y por tanto el desarrollo de la economía, debido a la excesiva regulación y aplicación de tasas impositivas altas, entre otras causas.

Por otra parte el 60% de los administradores encuestados señaló que contar con un plan de negocios para el desarrollo y adecuada organización de la empresa es indispensable. Sin embargo, de estos, el 77.7% reportó no tener un

plan de negocios estructurado. Los datos anteriores nos llevan a analizar el punto de vista de Kauffman G. (2001), Alsopp (1980), Wagner (1992), Perry (2001) y Zeballos (2006), quienes mencionan que la planeación empresarial en un factor clave para el desarrollo de las PYME. Esto nos lleva a plantearnos la cuestión de por qué los administradores encuestados tienen una percepción positiva acerca de la implementación de un plan de negocios pero no lo llevan a cabo. Quizá sea porque como refiere (Navarrete y Sansores, 2011), estas empresas nacieron desde un enfoque conyuntural y no como resultado de las opciones que demanda el mercado. Además es importante mencionar que, del 40% que reportaron que contar con un plan de negocios era opcional para el desarrollo de la empresa, el 50% han permanecido en el mercado durante más de 10 años, lo cual implica que tal vez estos empresarios, al ya tener tantos años operando sin un plan de negocios, consideran que ya no es importante estructurarlo, puesto que a simple vista han tenido éxito (desde el punto de vista de la supervivencia).

Siguiendo en el ámbito de los recursos humanos, en las PYME encuestadas se presenta una rotación de personal que es considerada alta (66.7%) y los empresarios lo atribuyen principalmente a una selección de personal inadecuada y a la falta de compromiso por parte del trabajador. Sin embargo otra causa a la que se le podría atribuir la alta rotación de personal es el bajo salario, así como la falta de incentivos por parte de los empresarios hacia su personal.

Cabe mencionar que estas causas de una rotación de personal alta podrían deberse a que los administradores no cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para liderar una empresa y, por ende, toman decisiones erradas respecto a la contratación del personal, mu-



chas veces basándose en una percepción subjetiva en la selección. Además, muchas PYME no cuentan con un manual de descripción de puestos que les permita, ser objetivas a la hora de seleccionar y contratar al personal adecuado para el puesto a desempeñar.

Por su parte, la capacitación es un factor que la mayoría (73%) de los empresarios considera necesario para el desarrollo de su negocio y estos admitieron que capacitan a su personal principalmente cuando existe un cambio significativo en los procesos o por lo menos una vez al año. Dicha capacitación suele llevarse a cabo generalmente en el área de trabajo, sobre la marcha, y en menor porcentaje, mediante personal externo.

No obstante, a pesar de que los empresarios consideraron necesaria la capacitación para el desarrollo de su negocio, manifestaron una baja y desarticulada capacitación del personal, ya que esta no se lleva a cabo mediante un programa establecido, donde se fijen metas específicas acerca de las necesidades en ese renglón, ni basadas en un programa de evaluación del desempeño.

Además, Zeballos (2006) pone de manifiesto que los costos de capacitación son elevados y se requiere tiempo considerable para llevarlos a cabo, lo que supone un obstáculo para los empresarios de las PYME, ya que estos pueden no considerarlo como inversión, sino como gasto; es ahí donde se pierde de vista la importancia de contar con el personal calificado para el puesto, para de esta manera alcanzar un desarrollo de la eficiencia de las actividades de la empresa y por tanto en su competitividad y economía.

También se considera, por parte de los empresarios encuestados (100%), que los estudios de mercado son algo necesario al momento de introducir un producto o servicio. Esto resulta contrastante, ya que siendo tan necesarios para

conocer las necesidades de los posibles clientes, la mayoría no los lleva a cabo debido a los costos y al tiempo que requiere efectuarlos o, también, debido a que en su momento la empresa se inició sin previos estudios y por tanto al pasar los años ya no se consideró oportuno realizarlos. La falta de estos es un factor de fracaso de las PYME según Molina et al. (2011), ya que el no realizarlos ocasiona una falta de claridad de la percepción de las necesidades del consumidor.

En cuanto a las ventas, los empresarios (80%) refirieron no haber tenido problemas para vender su producto o servicio, y los pocos que sí tuvieron problemas en este aspecto, lo atribuyen a la situación de inseguridad que vive la ciudad y a que el producto que ofertaban estaba apenas en su etapa de introducción, puesto que la empresa era de reciente creación. Lo anterior puede deberse también al desconocimiento del mercado por parte de los empresarios, sobre lo cual Molina et al. (2011) señalan que es un factor de riesgo asociado con un bajo perfil innovador, además del desconocimiento del tipo de producto requerido, de los competidores, de técnicas y calidad del producto, y de habilidades para vender.

Referente a la manera de hacerle la publicidad a la empresa, la muestra arrojó que en su mayoría (66.7%) se realiza por los medios de comunicación impresos y por recomendación de los clientes (13.3%). Además, es de relevancia resaltar que el uso de las redes sociales como medio publicitario fue utilizado por una minoría, pese a su potencial en tendencias de mercadeo.

Finalmente, los empresarios consultados se consideran, en general, líderes autocráticos, ya que toman la responsabilidad de lo que sucede en sus negocios. En relación con esto, Zapata (2004) dice que el liderazgo en términos de estilos de

dirección se da desde lo autoritario hasta lo paternalista y que, aunque existen aparentes actos de democratización al propiciar reuniones personales o grupales, a fin de cuentas las únicas decisiones que se toman son aquellas definidas por el gerente o dueño de la empresa. Esto puede estar relacionado con la alta rotación de personal que manifiestan los empresarios, ya que al ser líderes autocráticos ocasionalmente consideran la opinión de los empleados, lo que lleva a afectar el compromiso y la actitud de los empleados que, por tanto, desempeñan sus actividades deficientemente.

## CONCLUSIONES

En términos generales, se pudo observar un perfil operativo de las PYME estudiadas, caracterizado por circunstancias de desorganización y falta de planeación empresarial. El liderazgo que se presenta en estas empresas es de tipo autocrático, puesto que sus gerentes son los únicos dueños de la organización y ellos mismos la administran a su manera y de acuerdo con su experiencia.

Además, estas empresas tienen altas tasas de rotación y no tienen planes definidos de capacitación, ya que esta se ha implementado de manera espontánea y no como resultado de un plan diseñado con base en las necesidades del personal.

Y en el área de mercadotecnia, estas empresas se caracterizan en su mayoría por no haber presentado problemas para la introducción de nuevos productos. Sin embargo, cabe destacar que no han aprovechado el uso de otros medios de publicidad, como las redes sociales, las cuales han adquirido un gran potencial de mercadotecnia en los últimos años y podrían representar un crecimiento en la cartera de clientes y, por lo tanto, en las ventas.



Otra conclusión es que, a pesar de que la mayoría de los empresarios expresaron que es de suma importancia contar con conocimientos de administración de empresas para iniciar un negocio, se puede ver que estos no los aplican de una manera eficaz, puesto que la mayoría de las empresas no cuenta con un plan de negocios estructurado ni un estudio de mercado. Por el contrario, estas empresas fueron fundadas bajo un esquema que carece de planeación estratégica, lo que les ha provocado obstáculos en el desarrollo de su organización.

A esto se suman obstáculos externos que afectan la supervivencia de las PYME, como el hecho de que la legislación en materia de área fiscal los ha afectado en gran medida con sus altas cargas y tasas impositivas. A pesar de ello, han encontrado la manera de cumplir con las obligaciones de esta índole para que el negocio pueda seguir operando, aunque les ha costado tiempo y por tanto han tenido un desarrollo o crecimiento muy lento por la falta de liquidez.

Por último, es importante agregar que los resultados encontrados en el presente estudio, aunque no se pueden considerar como una muestra representativa del perfil de toda la población de PYME juarenses, sientan las bases para el desarrollo de futuras investigaciones, principalmente en las siguientes líneas: desarrollo de clústeres para el fomento de la competitividad de las PYME, planeación estratégica para PYME, desarrollo de apoyos gubernamentales para PYME, fortalecimiento de PYME mediante redes de apoyo de la industria manufacturera en Ciudad Juárez, etcétera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsopp, M. (1980). *La pequeña y mediana empresa: su gestión ante la competencia*. Madrid: Hispano Europea.
- Aragón, S. A. y Rubio, B. A. (2005). "Factores asociados con el éxito competitivo con las PYMES Industriales en España". *Harvard Business Review*, 36-51.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- . (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- . (2000). "Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME". *Investigaciones Europeas*, 13-30.
- Cardozo, E., Velásquez, N., Y., y Rodríguez, M. C. (2012). "El concepto y la clasificación de PYME en América Latina". *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp. 1657-1668). Hilo: Institute for Business and Finance Research.
- Clean Air Institute (2013). *Ciudades de Clean Air Institute*. [En línea]: <http://www.cleanairinstitute.org/ciudades/ciudades.php?pag=16ysec=72>
- Diario Oficial de la Federación. (28 de febrero de 2013). Ejemplar de hoy del Diario Oficial de la Federación. [En línea]: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919yfecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919yfecha=28/02/2013)
- García P., D. (12 de diciembre de 2013). *Publicaciones de Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria*. [En línea]: <http://www.expertoauditoria.es/pdf/veracruz.pdf>
- . (2004). "Análisis estratégico para el desarrollo de las PYME. Estado de Veracruz". Servicio de Publicaciones. México, D. F.: Universidad de Cantabria, Santander e Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, A. R. (2011). "Experiencias de la integración económica con América del Norte: Potenciales de desarrollo económico y social en la frontera al Norte de México, 1994-2011". En C. E. Gutiérrez y H. M. Limas, *Nuevos enfoques de desarrollo. Una mirada desde las regiones* (pp. 352-381). Ciudad Juárez, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo (ried).
- Gaskill, L., Van Auken, H., y Manning, R. (1993). *A factor analytic study of the perceived causes of small business failure*. *Journal of Small Business Management*, 18-31.
- Góngora, G. y Madrid, A. (2010). "El apoyo a la innovación de la PYME en México. Un estudio exploratorio". *Innovación y ciencia*, 21-30.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Incae. (2005). "Fondo concursable de donaciones para la competitividad de las PYME". Costa Rica: FIMIN-BID-INCAE, 1-8.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (inegi). (2010). *Obtenido de Espacio y datos de México* [en línea]: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/visualizador/Default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (inegi). (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: inegi.





- Kauffman G., S. H. (2001). "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana". *Revista Ciencia Administrativa*, 40-48.
- La Fuente, A., y Yagüe, M. (1989). "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME". *Papeles de Economía Española*, 165-184.
- Lawler, E. E. (1997). "Rethinking organization size". *Organizational Dynamics*, 24-35.
- Máynez, G. A. y Sarabia, R. C. (31 de diciembre de 2012). *Biblioteca de Froncytec*. [En línea]: <http://froncytec.info/docs/biblioteca/12-ecosistema%20juarez-el%20paso.pdf>
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J. y Espinoza, J. (2011). "Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYMES en el estado de Coahuila, México". *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 47-67.
- Morales, I. (2011). "Las PYME en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora". *Economía Informa*, 39-48.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). "El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante". *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 21-33.
- Pérez, C. (2009). "Hacia la PYME latinoamericana del futuro: dinamismo tecnológico e inclusión social". En S. E. Caribe, *PYME como factor de integración: 35 años de esfuerzo continuo del sela* (pp. 111-123). Barquisimeto, Venezuela: Horizonte.
- Perry, S. (2001). "The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the us". *Journal of Small Business Management*, 201-208.
- Red PYMES-cumex. (2010). "Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas". *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 5-30.
- Saavedra G., M. L. y Hernández C., Y. (2008). "Caracterización e importancia de las MiPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo". *Actualidad contable faces*, 12-134.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, N. J. (2012). *Investigaciones del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Chihuahua*. [En línea]: <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wpcontent/uploads/2013/11/NEG30.pdf>
- Sandoval, C. (1996). "La formulación y el diseño de los procesos de investigación social cualitativos". *Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior*, 111-128.
- Secretaría de Economía. (13 de octubre de 2011). *Comunicados de la Secretaría de Economía*. [En línea]: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/1986-ciudad-juarez-polo-de-crecimiento-y-sinonimo-de-competitividad>
- siem. (10 de febrero de 2014). *Estadísticas del Sistema de Información Empresarial Mexicano*. [En línea]: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>
- Soriano, C. L. (24 de noviembre de 2005). *Emprendedores*. Obtenido de Win Red.com ideas y negocios en red: <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-PYMEs-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>
- Stewart, H., y Gallagher, C. (1986). "Business death and firm size in the UK". *International Small Business Journal*, 42-57.
- Terán, O. (2009). *Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl*. [En línea]: [http://www.utn.edu.mx/universidades/media/perspectivas/03%20ponencias%20empleo/03ter%b-5n\(c.magistral\).pdf](http://www.utn.edu.mx/universidades/media/perspectivas/03%20ponencias%20empleo/03ter%b-5n(c.magistral).pdf)
- Tirado, C., Granger, J. y Nieto, M. (1995). *La PYME del S. xxi: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Madrid: Fundesco.
- Villegas, D. y Toro, I. (2010). "Las PYME: una mirada a partir de la experiencia académica del mba". *Revista mba eafit*, 86-100.
- Wagner, C. (1992). *Las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Europea: un análisis comparativo*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Zeballos, E. (2006). "Obstáculos para las pequeñas y medianas empresas". *Cuadernos de Difusión*, 75-96.



# DE LA CAPACITACIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL y de éste hacia la ambidestreza

*Elvira Carrasco Díaz*  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez

Recibido: 12 de junio de 2014  
Aceptado: 15 de agosto de 2014.

## RESUMEN

**E**l tiempo dedicado por las mujeres y hombres a trabajar es también un espacio para su desarrollo personal. Al ir aumentando sus destrezas, adquiriendo conocimientos e interactuando con los demás, se van incrementando los recursos personales para desenvolverse en la vida.

En una relación de dos vías, las empresas prosperan, entre otras razones, por el talento humano; las personas que ahí participan pueden acceder a más oportunidades para una mejor calidad de vida.

La presente investigación tiene el propósito de mostrar el estado del conocimiento que guardan los procesos educativos que se realizan en contextos laborales. Las estrategias educativas con

finés laborales se muestran históricamente en tres grandes modelos: el artesanal, donde los oficios eran transmitidos de generación en generación, acompañados de una escala de valores propios del oficio; el modelo industrial, que surgió por el aumento en la demanda de productos como resultado de la revolución industrial; finalmente, el modelo de desarrollo organizacional, que surgió a partir del siglo xix, en el que se da una visión sistémica y se espera que la educación sirva para crear las condiciones deseadas para el futuro.

Las posturas teóricas recientes invitan a comprender que los procesos educativos desarrollados en contextos laborales atienden sentidos diferentes. Uno de ellos es el preservar lo actual (un ciclo), dar seguimiento a saberes que deben permanecer; otro, es el favorecer la innovación, la ruptura de paradigmas y la creación de nuevos conocimientos (ciclo doble). A la capacidad de las empresas para desarrollar ambos sentidos se



le llama ambidestreza, término que lleva a las organizaciones a buscar maneras de integrar ambos sentidos sin llegar aun a concretar el camino para ello.

*Palabras clave:* ambidestreza, capacitación, desarrollo.

## ABSTRACT

The time spent by women and men to work, it is also a space for personal development. As they increase their skills, acquiring knowledge and interacting with others, they are increasing the personal resources to cope in life.

In a two-way relationship, companies thrive among others for human talent, and people involved can access to more opportunities for a better quality of life.

This research aims to show the state of knowledge that keeps the educational processes that occur in the job. Educational strategies for work are shown historically into three types: the crafts, trades which were transmitted from generation to generation, accompanied by a scale of values of the profession; the industrial model, came by the increase in demand for products as a result of the industrial revolution; finally, the organizational development model that emerged from the nineteenth century, in which there is a systemic vision and it is expected that education is to create the desired conditions for the future.

Recent theoretical positions invite to understand that educational processes developed in work settings attend different meanings: one of which is to preserve the current (one cycle), track knowledge that should remain. And other one is the foster innovation, breaking paradigms and creating new knowledge (two cycle). The ability of firms to develop both directions is called ambidexterity, term

that leads organizations to seek ways to integrate both ways without even specifying the path for it.

*Keywords:* ambidexterity, training, and development.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de los diferentes esfuerzos que se realizan para que las acciones educativas en contextos laborales se traduzcan en aumento de productividad, disminución de accidentes y posicionamiento de la empresa frente a sus competidores, no se han logrado precisar mecanismos para verificar su efectividad; ni hay forma para saber si las personas mejoran su desempeño por las acciones educativas programadas o si lo hacen a partir de la experiencia y la educación informal que se da de manera espontánea. De igual manera, las personas responsables de la educación en el contexto del trabajo deben identificar si sus acciones hacen que su empresa se considere ambidiestra o si continúan reforzando el conocimiento conocido sin llegar a generar conocimiento nuevo y útil para la organización.

Lo anterior nos lleva a buscar respuestas en torno a la efectividad de los programas educativos realizados en el trabajo, a preguntarnos si estos se realizan en pleno convencimiento de la importancia de la educación o si solo se realizan para dar cumplimiento a compromisos legales. Es decir, se cuenta con evidencia de que las necesidades de capacitación se han atendido a través de cursos, con listas de asistencia, exámenes antes, durante y después de la intervención, pero no ha sido posible verificar la aplicación de tales conocimientos en la práctica ni la manera en que el conocimiento individual se va traduciendo en

conocimiento grupal y, finalmente, conocimiento organizacional.

En este recorrido se expresan los diferentes modelos que en las empresas se fueron adoptando con el fin de mejorar la productividad, fortalecer su capacidad competitiva y reconocer la necesidad de que quienes participan en la organización sean consideradas en su cualidad humana.

También se muestra el paso de los principios de especialización al concepto de aprendizaje organizacional y se encuentran coincidencias entre los autores que opinan que las acciones educativas en contextos de trabajo se dan en dos vías diferentes: la llamada de un ciclo o aprendizaje de explotación, que ayuda a preservar los saberes, reforzar las conductas y mantener una estabilidad en la organización; la segunda, llamada de ciclo doble o aprendizaje de exploración, que permite la ruptura de paradigmas y aprender de fuentes externas, así como promover la generación de conocimiento útil para la empresa e introducir la idea de desarrollo organizacional, donde se reconoce que los cursos y talleres no son la única forma en que se dan aprendizajes. Finalmente, se despliega un concepto emergente conocido como ambidestreza, que es una facultad de las organizaciones para desarrollar, al mismo tiempo, conocimiento de explotación y de exploración.

El artículo, hasta el momento, no alcanza a responder las preguntas planteadas, sino que hace una revisión del estado del conocimiento y posteriormente delinea el camino metodológico para aproximarnos a las respuestas buscadas.

## MÉTODO

El análisis del estado del conocimiento inicia con una revisión de la historia del pensamiento administrativo desde el año 5000 a. C. hasta



el siglo xix. De este periodo se identificaron las aportaciones relacionadas con los procesos educativos, sus autores (as) y el año de su implementación. En un segundo corte se agruparon las iniciativas generadas durante el siglo xx y lo que va del xxi.

Finalmente, se integra la revisión de un concepto emergente llamado ambidestreza, usado para referirse a aquellas empresas que al mismo tiempo desarrollan acciones educativas de un ciclo (explotación) y de ciclo doble (exploración).

## ESCENARIOS EDUCATIVOS

Una discusión reciente en cuanto a la educación es comprender que el sistema educativo no se reduce a la educación escolar, sino a “toda acción educativa más o menos intencional y sistemática que tiene lugar dentro o fuera de una institución educativa” (Vázquez, 1998, p. 1).

En este sentido, en 1967 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (unesco, por sus siglas en inglés), solicitó al Instituto Internacional de Planeación de la Educación (iipe) la elaboración de un documento donde se definieran los distintos escenarios y alcances de la educación. Estos quedaron diferenciados como educación formal: aquella que es altamente institucional, graduada cronológicamente y con una estructura jerárquica; la no formal se refiere a toda actividad organizada y sistemática que se realiza fuera del sistema oficial y sirve para favorecer determinados tipos de aprendizajes; y la informal es un proceso que dura toda la vida, en el cual las personas acumulan conocimientos, habilidades y actitudes mediante sus experiencias y relación con el medio (Vázquez, 1998).

Son tres escenarios distintos de la educación relacionados entre sí, ya sea por semejanzas o por diferencias en su duración, universalidad, institución y estructuración. En cuanto a su duración, la educación informal es distinta a las otras porque es ilimitada en tiempo, mientras que la educación formal y no formal están graduadas –como el caso de la instrucción primaria, que dura seis años en México–, y los cursos de capacitación que prevén determinado número de horas para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

El carácter de universal lo tiene la educación informal, ya que todos los hombres y mujeres se ven expuestos a aprendizajes cotidianos a lo largo de toda la vida. No es el caso de la educación formal, que solo es universal en cuanto a los saberes básicos, fundamentales o generales. La educación no formal es universal pero limitada a la especificidad del conocimiento de que se trata. Por ejemplo, las habilidades de computación, que utilizan la misma base de enseñanza para practicantes mexicanos, rusos o americanos.

En referencia a la institución escolar, se observan dos situaciones: la educación formal se otorga desde instituciones reconocidas y autorizadas para otorgar certificado de cumplimiento del grado, por ejemplo las escuelas inscritas ante la Secretaría de Educación Pública (sep) o en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (anuies); por otro lado, la educación no formal puede provenir de organizaciones como empresas y centros de capacitación, o de personas físicas que prestan su servicio como capacitadores o entrenadores.

Finalmente, la educación informal no tiene un carácter institucional, por la manera cotidiana y espontánea en que ocurre y que, a diferencia de las otras, no

requiere ser pagada por fondos públicos o privados. En cuanto a su estructuración, solo la educación informal no la posee, a diferencia de la formal y la no formal, que sí son estructuradas y medidas por jerarquías y niveles de aprendizaje.

Junto a estos criterios de diferenciación entre los tipos de educación, solo faltaría poner sobre la mesa el de intencionalidad, que en el caso de la educación informal no es notorio por lo impredecible de su ocurrencia. En cambio la educación formal cumple con compromisos educativos que la sociedad demanda; la no formal, en cambio, atiende a las necesidades de la persona para desarrollar una función en su trabajo o para que a su vez atienda necesidades de la comunidad (Vázquez, 1998).

Esta clasificación de la educación en tipos generó señalamientos críticos en cuanto a la denominación de educación no formal, porque alertan sobre el encubrimiento de una educación de segunda para los pobres o para justificar el debilitamiento de la responsabilidad del Estado en asegurar el derecho de todos a la educación, así como el efecto de simplificación y descalificación de la complejidad y especificidad de las experiencias más allá de la escuela, que quedan simplemente reducidas a la negación de lo escolar (Sirvent, Toubes, Santos, Llosa, y Lomagno, 2006).

Otra aproximación se encuentra en el informe a la unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo xxi, que alude a la función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y las sociedades, no como un remedio milagroso [...] sino como vía al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprendiones, las opresiones, las guerras, etcétera (Comisión Interna-





cional sobre la Educación para el siglo xxi, s/f, p. 7). Esta perspectiva pone de manifiesto un entrelazamiento de actos educativos que se dan a lo largo de toda la vida y que tienen cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, que desde la perspectiva de la Comisión, son pertinentes en la también llamada educación formal, en la no formal y en la informal.

desde el año 5000 a. C. hasta el año 1891 d. C.; en el anexo 2 se puede observar el recorrido histórico de 1900 al año 2000; para finalmente concentrar, en la tabla 1, las aportaciones que exclusivamente corresponden al aprendizaje laboral.

En los primeros años existe una marcada tendencia a la especialización, reconocida en China desde el año 500 a. C, luego enunciada por Platón en el año

aire libre, diseñadas para generar conocimiento a partir del aprendizaje vivencial (Education, 2010).

Peter Drucker aporta el término *knowledge workers* (trabajadores del conocimiento), para referirse a las personas que trabajan para pensar, para resolver conflictos y para generar conocimiento útil a la organización.

Tabla 1. Escenarios educativos

Aportaciones				
IIPE	Formal	No formal	Informal	
CIES XXI	Aprender a conocer	Aprender a hacer	Aprender a vivir juntos	Aprender a ser

Fuente: Elaboración propia basada en Coombs (1963) y Delors (1996).

El conflicto previamente descrito va de lo semántico a lo político y requiere sin duda de mayor análisis por parte de quienes participan en estos escenarios de aprendizaje y de quienes construyen las políticas educativas, no solo para llegar a la comprensión de los conceptos, sino para el impulso de políticas educativas congruentes.

## RECORRIDO HISTÓRICO DE LAS ACCIONES EDUCATIVAS EN CONTEXTOS LABORALES

Para poder conocer el recorrido histórico de los procesos educativos que se dan en un contexto laboral, es necesario primero analizar la historia del pensamiento administrativo, que cuenta con más de siete mil años de aportaciones y doscientos de ser considerada una ciencia. En el anexo 1 de esta investigación se muestran las aportaciones

350 a. C. y llevada a su aplicación por Tomas Moro en 1776 d. C.

En el siglo xix Charles Babbage, junto con Mill, hace énfasis en la importancia de este término.

Adicionalmente se dieron las aportaciones de Robert Owen, en 1810, en torno a la asunción de la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores.

En la primera parte del siglo xx, Frederick Wilson Taylor, considerado el padre de la administración científica, ofrece catorce principios de administración, uno de los cuales habla sobre la selección científica de personal, la educación y el desarrollo de los trabajadores.

Por su parte, Henry Fayol argumentó que la administración se puede enseñar.

Max Weber, en la teoría burocrática, incluye en sus argumentos la competencia técnica y la meritocracia (George, 1974).

Ya para la mitad del siglo, en Estados Unidos y Gran Bretaña inició un movimiento llamado *outdoor training*, que consta de juegos o actividades al

Argyris y Schon introdujeron el término *organizational learning* (aprendizaje organizacional), probablemente el más utilizado en los años recientes.

A finales del siglo xx, la corporación McKinsey diseña un modelo de siete puntos al que llamó 7s, en los cuales incluye un punto sobre el recurso humano, sus características y su educación.

Sin poder reconocer autor o autores a quiénes atribuir su uso, surge el término *coaching*, un método para acompañar, instruir o enseñar.

La gestión del capital humano o inteligencia de empleados son términos que se le atribuyen a David Watkins.

La figura del mentor cobra fuerza, tomando este nombre de la obra clásica *La Odisea*: fue un personaje de nombre Mentor a quien Odiseo deja a cargo del cuidado de su hijo Nicómaco y los intereses en Ítaca.

En la propuesta de Phillip Crosby se enuncia, en uno de sus catorce pasos, la necesidad de proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados.



Edward Deming inserta, como guía para todas las organizaciones, el método con el mismo nombre donde incluye, en uno de sus puntos, la recomendación de capacitar al trabajador y tener un programa de educación o reentrenamiento.

Argyris, en conjunto con Donald, proponen los términos empowerment y learning organization (empoderamiento y aprendizaje organizacional), además de llamar gestión del conocimiento a todos los procesos orientados a generar y transmitir conocimientos a los miembros de una organización.

Peter Senge, en su libro La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, deja a las empresas la tarea de desarrollar el dominio personal, los modelos mentales, una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Todo lo anterior, para ser competitivos, alcanzar las metas y afrontar los nuevos retos (Meza, 2000).

Una aportación que habla de la necesidad de relacionar la gestión de la calidad con la gestión del conocimiento fue el Triángulo de Joiner.

Wernerfelt elabora una teoría basada en los recursos, en la diversificación y en las capacidades.

En el siglo xxi surgen aportaciones a los procesos educativos en el contexto laboral a través del uso de medios electrónicos, como es el caso del e-learning (aprendizaje electrónico).

El coaching se mantiene vigente y se crea la figura del development center como un centro de desarrollo de las capacidades del capital humano (Ordóñez y Arenas, 2014).

**Tabla 2.** Inserción de los procesos educativos en el contexto laboral

FECHA	AUTOR	APORTACIÓN
500 a. C.	China	Reconocimiento del principio de especialización.
350 a. C.	Platón	Enunciación del principio de especialización.
1500 d. C.	Tomás Moro	Llamado a la especialización.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de la especialización a los trabajadores manufactureros.
1810	Robert Owen	Se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores.
1832	Charles Babbage	Énfasis en la especialización.
1850	Mill	Especialización.
1881	Joseph Wharton	Se establece a nivel universitario un curso de administración de negocios.
1900	Frederick Wilson Taylor	Principios de administración científica: selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.
1910	Henry Fayol	Principios administrativos para mejorar la calidad de la administración: la administración se puede enseñar.
1920	Max Weber	Teoría burocrática: * Competencia técnica y meritocracia * Especialización de la administración. * Profesionalización de los participantes.
1940	EU y Gran Bretaña	Outdoor training.
1950	Peter Drucker	Knowledge workers (trabajadores del conocimiento).
1960	Argyris Schon	Organizational learning (aprendizaje organizacional).
1970	McKinsey	7's: el recurso humano, sus características y su educación.
1970	Varios	Coaching (entrenador).
1970	David Watkins	Inteligencia de empleados (gestión del capital humano).
1970	La Odisea	Mentoring (proviene de Mentor, personaje del poema homérico).
1970	Phillip Crosby	14 pasos de Crosby: proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados.



1980	Edward Deming	Método Deming: capacitar al trabajador y tener un programa de educación o reentrenamiento.
1980	Argyris y Donald	Empowerment y learning organization (empoderamiento y aprendizaje organizacional).
1980	Nonaka	Gestión del conocimiento.
1990	Peter Senge	Quinta disciplina
1995	Joiner	Triángulo de Joiner: reacción entre gestión de la calidad y gestión del conocimiento.
1995	Wernerfelt	Teoría basada en los recursos, la diversificación y las capacidades.
2000		E-learning (aprendizaje electrónico).
2000		Coaching (método para acompañar, instruir o enseñar).
2000		Development center (centro de desarrollo).

**Elaboración propia**, basada en Historia del pensamiento administrativo, de Claude S. George (1974) y Devenir histórico del pensamiento administrativo, de Ordóñez y Arenas (2014).

El término pedagogía empresarial comenzó a utilizarse a partir del siglo xx en Alemania, para referirse a una especialización de la pedagogía que “busca contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa” (Fermoso, 1994, p. 309).

La pedagogía empresarial pretende formar personas en el ámbito de la empresa y educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética (Meza, 2000, p. 77). En 1960, a través de la propuesta de Argyris y Schon se utiliza el término aprendizaje organizacional (organizational learning) o gestión del conocimiento, propuesta por el mismo Argyris y Donald en 1980.

En investigaciones recientes, se encuentran coincidencias con el concepto de aprendizaje organizacional de Argyris y Schon (1960): el de gestión del capital humano, de David Atkins (1970); la teoría sobre la gestión del conocimiento, de Nonaka (1980); y el de organizaciones que aprenden, de Senge (1990). Se presenta una diferenciación entre la capacitación y el aprendizaje organizacional.

Hedberg hace notar que el aprendizaje en las organizaciones no es la suma de los aprendizajes individuales de sus integrantes, pues están supeditados al sistema vigente en la organización, que consta de visiones, valores y conceptos propios que como pueden favorecer el aprendizaje organizacional también pueden impedirlo. Senge pone sobre la mesa la necesidad no solo de contar con talento, sino también de saber integrarlo en una totalidad productiva (Castañeda, 2005).

Esto lleva a delinear dos caminos para el aprendizaje organizacional: Argyris y Schon (1978) le llamaron de un solo ciclo y de ciclo doble. El primero se refiere a cambios y correcciones que tienen que ver con las premisas ya existentes en la organización; el de doble ciclo se refiere a cambios que llevan a establecer nuevas premisas en la organización y superar las actuales (Castañeda, 2005).

Existen coincidencias en la propuesta de McGill, Slocum y Lei (1992) que hablan de aprendizaje adaptativo y generativo; el primero facilita la adaptación al entorno

organizacional y el segundo tiene relación con la posibilidad de transformarlo (Castañeda, 2005). Ambas visiones coinciden en que el aprendizaje tiene que ver con cambio, siendo Aramburu (2000) quien plantea la necesidad de asociar el aprendizaje al cambio del comportamiento organizativo y a la creación de una base de conocimiento que pueda dar soporte a esos cambios (Castañeda, 2005). Además, es importante resaltar que la capacitación no es la única forma de generar aprendizaje en las organizaciones (Castañeda, 2005): es necesario, en palabras de Nonaka y Takeuchi (1999), un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación (Castañeda, 2005).

Aquí no solo se plantea que se desarrollen procesos educativos al interior de las organizaciones, sino también es un llamado a reconocer que esas estrategias a veces se implementan buscando cambios en la organización, pero no es posible observar cambios: esto se debe a que no existe aún un ambiente que fomente el aprendizaje ni la actitud de compartir conocimientos o aportar ideas diferentes, quedando solo como acciones cuyo alcance es mantener el statu quo de la organización.

En otra investigación, los autores presentan el concepto de capital intelectual y marcan con ello el paso del modelo industrial al de economía del conocimiento, donde el factor competitivo de las empresas se basa en su capacidad para aprovechar el conocimiento como un recurso. Otros conceptos semejantes son: Knowledge Society (Tofler), Kwowhow Society (Sveiby y Lloyd), Information Society (Giddens), Information Economy (Shapiro y Varian), Learning Society y Learning Economy (Harrison y Kessels), Network Society (Castells), Intangible Economy (Andriessen) y Crea-



tive Economy (Florida) (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, y Ramezan, 2010). Los dejamos, para este caso, sin traducción, por ser considerados tecnicismos.

El capital intelectual se conforma de: capital humano, capital estructural y capital relacional. El capital humano se refiere al conocimiento tácito y una combinación entre las competencias de los trabajadores, su actitud y su creatividad; el capital estructural se compone de la cultura, la estructura y el aprendizaje organizacionales, más los procesos operativos y los sistemas de información; el capital relacional se refiere a capacidad básica e intensidad del mercado, así como al índice de lealtad de los clientes (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, y Ramezan, 2010).

Los autores presentan tres hipótesis: 1) que el aprendizaje organizacional tiene un impacto positivo en el capital intelectual; 2) que el capital humano, el capital estructural y el aprendizaje grupal tienen un impacto positivo en el capital relacional; 3) el capital humano y el aprendizaje organizacional tienen impacto positivo en el capital estructural (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, y Ramezan, 2010).

Lo anterior lleva a ubicar al aprendizaje en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional, observando con esto que los procesos educativos dentro de la organización no siempre impactarán a toda la organización: algunos atenderán cambios en lo individual, otros en lo grupal y otros se darán pero de manera desarticulada.

A continuación se pone a consideración una tabla que integra las aportaciones recientes y conceptos semejantes.

**Tabla 3.** Educación en contextos laborales durante los siglos XX y XXI.

Año	Autor	Aportación
1960	Argyris y Schon	Aprendizaje organizacional
1970	David Atkins	Gestión del capital humano
1980	Nonaka	Gestión del conocimiento
1990	Peter Senge	Organizaciones que aprenden
1978 1992 2004	Argyris y Schon McGill, Slocum y Lei Gibson y Birkinshaw	Diferenciación: Un ciclo/ciclo doble Adaptativo/generativo Exploración/explotación
2003 2004 2009	Siggelkow y Levinthal Benner y Tushman (A. estructural) Gibson y Birkinshaw (A. contextual). Simsek et al. (A. recíproca)	De las organizaciones que aprenden a la ambidestreza

Fuente: Elaboración propia basada en Naghi et al. (2010) y López et al. (2012).

## DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A LA AMBIDESTREZA

Aquellas personas que pueden escribir con la mano derecha y con la izquierda se les llama ambidiestros; organizacionalmente, este término se ha adaptado para referirse a aquellas empresas que igualmente desarrollan conocimientos de explotación (de un ciclo) y de exploración (de ciclo doble), con la intención de lograr que el conocimiento individual se convierta en conocimiento colectivo y pueda ser aprovechado por toda la organización (López, García, y García, 2012).

La ambidestreza es uno de los seis enfoques que intentan explicar de qué manera las organizaciones adquieren y administran el conocimiento: enfoque basado en los recursos, capital intelectual, capacidades dinámicas, gestión del conocimiento, capacidad de absorción y organización ambidiestra.

La organización ambidiestra aborda el dilema que enfrentan las organizaciones al conciliar dos objetivos: ser eficientes en el negocio aprovechando los conocimientos presentes, y ser flexibles para adquirir nuevos conocimientos de fuentes externas que les permitan aprovechar oportunidades futuras, según Raisch y Birkinshaw (2008) y Simsek (2009) citados en López, García y García (2012).





La organización con baja capacidad de aprendizaje presenta un bajo desempeño en ambos aprendizajes, es una organización con problemas estratégicos, no logra ser competitivo y no se aventura a seguir opciones diferentes. Por otro lado, la organización orientada a la exploración está abierta al cambio y busca nuevas oportunidades pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones al mercado de manera rentable y ser eficiente en el proceso productivo.

La organización orientada a la explotación es eficiente en sus procesos productivos y de comercialización y puede tener un buen desempeño actual, pero se le dificulta adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo. La organización ambidiestra tiene un desarrollo combinado en exploración y explotación (López, García, y García, 2012).

Al momento, las empresas han realizado algunas acciones que pretenden alcanzar la ambidestreza. Una de ellas es el equilibrio puntuado, propuesto por Siggelkow y Levinthal (2003), citado por López, García, y García (2012), que se logra a partir de alternar largos periodos para desarrollar conocimiento de exploración con largos periodos para desarrollar conocimientos de explotación. Esta estrategia no ha alcanzado a reconocerse como el camino para alcanzar la ambidestreza dado que no lo hace simultáneamente.

Otra acción en ese sentido es la ambidestreza estructural, propuesta por Tushman y O'Reilly III (1996), Benner y Tushman (2003) citados en López, García, y García, (2012), que consta del diseño organizacional con departamentos afines a la exploración y otros a la explotación, así como un sistema de intercomunicación y búsqueda de objetivos comunes.

Luego está la ambidestreza contextual, propuesta por Gibson y Birkinshaw (2004) citado en López, García, y García (2012), que trata sobre la capacidad conductual, ya sea para el conocimiento de explotación como el de exploración. Esta propuesta propone que se construyan procesos o sistemas que impulsen a los individuos a juzgar por sí mismos la mejor forma de dividir su tiempo y recursos entre actividades de exploración y de explotación; así, la ambidestreza se convierte en una capacidad de los individuos y no de la organización.

Finalmente, se conoce la ambidestreza recíproca, propuesta por Simsek et al. (2009) citado por López, García, y García (2012), que implica el desarrollo secuencial de los aprendizajes entre diferentes unidades de la organización. Es una combinación entre el equilibrio puntuado y la ambidestreza estructural desde la perspectiva teórica de las redes sociales. La ambidestreza puede lograrse a través de alianzas estratégicas y redes interorganizativas para combinar capacidades de exploración y explotación.

## CONCLUSIONES

Los procesos educativos que se dan en contextos laborales se van transformando a partir de las nuevas necesidades de producción, los retos en competitividad y los requisitos para permanecer en un mercado global que no se limita a la producción de piezas, sino que da cumplimiento a obligaciones ambientales, de desarrollo personal, de equidad de género, legales y más.

Los procesos educativos que se dan en contextos laborales presentan dificultades en cuanto a la verificación de su efectividad, el tiempo de que se dispone para realizarlos y llevarlos hacia todas las personas que integran la organización y la cantidad de personas en continua

entrada y salida de la organización. Los procesos educativos no se terminan, más bien se deben sostener a través del tiempo.

Así como hay conocimientos que se deben reforzar y mantener, hay otros que se deben crear. Es en esta paradoja donde se encuentra la búsqueda de la ambidestreza: ser capaz, como organización, tanto de sostener el conocimiento útil y conocido como de romper esquemas y encontrar nuevas y mejores formas de realizar el trabajo, de relacionarse entre sí, de liderar equipos y más.

Según la revisión teórica hecha para esta investigación, la ambidestreza es un término complejo que no se logra de manera lineal. No debe olvidarse que parte de una metáfora y se implementa en otra: la organización, para ser implementada, requerirá de la total determinación de los niveles jerárquicos más altos, inversión económica e ingresar en un proceso de cambio organizacional para introducir la idea de la ambidestreza a la cultura laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Vázquez, G. (1998). La educación no formal y otros conceptos próximos. Barcelona: Ariel, S. A.
- Castañeda, D. (2005). "¿Capacitación o aprendizaje organizacional?". *Gestión Humana*, 1-4.
- Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo xxi. (s/f). La educación encierra un tesoro. Santillana Ediciones, unesco.
- Education, A. f. (2010). Obtenido de [www.aee.org/about/whatIsEE](http://www.aee.org/about/whatIsEE)
- Fermoso, P. (1994). *Pedagogía social. Fundamentación científica*. Barcelona: Herder.
- George, C. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.



- López, E., García, F. E., y García, S. M. (2012). "De la organización que aprende a la ambidestreza: evolución teórica del aprendizaje organizativo". Cuadernos de Administración de la Universidad Pontificia, 1-37.
- Naghi, A., Jandghi, G., Mehdi, S., Hosvani, R., y Ramezan, M. (2010). "Increasing the intellectual capital in organization: examining the role of organizational learning". European Journal of Social Science, 98-108.
- Meza, M. D. (2000). Modelos de pedagogía empresarial. Educación y Educadores de la Universidad de la Sabana, 77-89.
- Ordóñez, M. L., y Arenas, L. S. (2014). "Un acercamiento al proceso de construcción, deconstrucción y reconstrucción del pensamiento administrativo". Global Conference on Business and Finance Proceedings, 1136-1144.
- Sirvent, M. T., Toubes, A., Santos, H., Llosa, S., y Lomagno, C. (2006). "Revisión del concepto de educación no formal". Cuadernos de Cátedra de Educación no Formal.



# EL “ROBO HORMIGA” EN LA EMPRESA MAQUILADORA: ¿EL AUDITOR ACTUANDO COMO UN DETECTIVE?

*Enrique Misael Carrillo Ávila*  
*Juan Alfonso Toscano Moctezuma*  
Universidad Autónoma de  
Ciudad Juárez

Recibido: 30 de abril de 2014  
Aceptado: 7 de agosto de 2014

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo abordar el tema del “robo hormiga” en las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, ya que es un tipo de fraude financiero que se presenta con mucha frecuencia en el sector maquilador y cuando es detectado en la mayoría de las ocasiones ya es demasiado tarde. Por tanto, es importante para las empresas maquiladoras contratar los servicios de un auditor financiero independiente, que les ayude a detectar este tipo de fraude, quien debe mantener la postura de un profesional escéptico, con el compromiso ético de saber de dónde proviene la información revisada, entre otras cosas, para con esto ayudar a la empresa a conocer dónde se están presentando irregularidades y dónde puede estar presente el

fraude. Cabe destacar que, en ocasiones, las empresas caen en el error de confundir la función del auditor con la del detective; por tanto, se tomó también la decisión de tratar de aclarar el término de auditor ante las partes interesadas.

*Palabras clave:* auditoría, robo hormiga, escepticismo, fraude, ética.

## ABSTRACT

This research addresses the issue about the “ant theft” in the maquiladoras of Ciudad Juárez, Chihuahua, because it is a type of fraud that occurs frequently in the manufacturing sector and when it is detected in the majority of cases it is too late. So it is important for the maquiladoras hire the services of a financial auditor to help companies who has to maintain the posture of a skeptical professional with the ethical commitment to know where the revised information come from among



other things, and with this information help the company to know where are showing irregularities and fraud which may be present. But companies make the mistake of confusing the role of the auditor with the detective; so the decision to try to clarify the term auditor to stakeholders was taken.

*Keywords:* audit, “ant theft”, skepticism, fraud, ethics.

## INTRODUCCIÓN

El tema abordado en la presente investigación ha sido conocer el impacto del famoso “robo hormiga” en las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, con énfasis en el área de la auditoría financiera, ya que por medio de la realización de este tipo de auditorías, se han descubierto fraudes financieros en este sector empresarial, debido a que el auditor, al utilizar y aplicar las normas y procedimientos de auditoría, encuentra discrepancias, de tal forma que al indagar más a fondo se descubre que son fraudes debido al “robo hormiga”, que se había estado cometiendo por un lapso. Es por ello que las empresas maquiladoras recurren a la contratación de una auditoría financiera cuando se tiene la sospecha de que en las mismas se está cometiendo un fraude; por tanto, se decide contratar dicha auditoría y es cuando el auditor independiente entra en acción, y si existe fraude este profesional lo descubrirá y dará su opinión sobre las anomalías que encontró y comprobará si eran verdad o no las sospechas que se tenían de dicho fraude. El objetivo de esta investigación es abordar el tema del “robo hormiga” en las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua. Tras esta breve introducción, enseguida se presenta el marco teórico, luego la metodología, después los resultados y, finalmente, las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

El estudio de la auditoría financiera y sus agentes involucrados ha sido un tema un tanto estudiado. Por tanto, encontrar antecedentes sobre investigaciones recientes no es una tarea muy difícil, debido a que alrededor del mundo se investiga con el fin de fortalecer las bases de esta profesión, para que sea de mayor utilidad tanto para las empresas como para los profesionistas que ejercen esta profesión, y siendo así, a continuación se muestran sintetizados artículos arrojados de investigaciones recientes (Viegas y Pérez, 2009; Viloría, 2004, 2009; Wainstein y Casal, 2006; Villardefrancos y Rivera, 2006; Reséndiz, 2013; Salles y Juan, 2002).

Los antecedentes de la actividad de auditoría datan desde los tiempos de los egipcios, pero su auge se presentó en los tiempos modernos, y es similar a como la conocemos hoy en día, ya que su objetivo se limita meramente a la actividad de control y asume una posición de asesoramiento a las empresas (Arroyo, 2013; Canetti, 2008; Cañibano, 2006; Carrizo, 2010). Después de esto se delimitaron diferentes tipos de auditoría, a las que llamaron ramas de la auditoría, que son auditoría externa o independiente, auditoría interna y auditoría gubernamental. Otra tipificación de auditoría es la que se divide en financiera, operativa, de cumplimiento, de rendimiento y la revisión especial (Villardefrancos y Rivera, 2006; Sánchez, Salas y Rodríguez, 2006; Murphy, 2009; Fronti y Suárez, 2008).

Los auditores deben implementar técnicas para prevenir y combatir la corrupción, porque ésta genera un llamado riesgo de auditoría, que posibilita que el auditor genere un informe incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas (Wainstein y Casal, 2006; Falconí, 2006; Cayao y Gasca y M. Mar, 2008). En este sentido,

el comité de prácticas internacionales de auditoría de la ifac emitió un pronunciamiento sobre fraude y error, y señala que el fraude es el acto intencional de uno o más individuos que, junto con la gerencia, empleados o terceros, originan la presentación de estados financieros que contienen falsedades. Por tanto, es importante hacer énfasis en este punto, para poder así combatir todo tipo de fraudes, y en especial en el que se enfoca esta investigación, que es el “robo hormiga” en la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua (García, 2007, 2012; Cattani, 2009; Ocampo, Trejos y Solarte, 2010).

El auditor debe reunir ciertas cualidades para que sea seleccionado de entre todos los auditores, al destacar por su preparación, y para esto debe tener los siguientes elementos de competencias: a) Saber. Debe tener los conocimientos necesarios para poder desempeñar su trabajo; b) Saber hacer. Debe ser capaz de aplicar los conocimientos que adquirió cuando estudió, utilizando sus habilidades y destrezas para cumplir su trabajo; c) Saber estar. Se debe apegar a las reglas que la empresa tiene, en la cual está realizando su trabajo, al respetarlas y usarlas adecuadamente; d) Querer hacer. Debe tener comportamientos que demuestren su competencia, incluyendo aspectos motivacionales; e) Poder hacer. Es importante que disponga de los medios y recursos necesarios, para que pueda efectuar bien su trabajo y llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias (Sánchez, Salas y Rodríguez, 2006; García, 2007).

La independencia mental es un concepto de mucha importancia en el papel del auditor, ya que de esto depende la confianza que se le tendrá por parte de la empresa que será auditada (Escalante, 2009). En muchos casos se puede presentar la duda de que si el trabajo del





auditor puede ser confiable, por tanto, es fundamental que éste trabaje de la forma más profesional posible, lo cual le ayudará a ganar la confianza, además de que debe ser ético, y esto implica que si desconoce acerca del giro de la empresa, tiene parientes consanguíneos trabajando en la empresa auditada o, al menos, piensa que puede peligrar su independencia profesional, debe tomar la decisión de no hacer ese trabajo y no perder su independencia (Viloria, 2009; Ochoa, Zamarrá y Guevara, 2011; Escalante y Hulett, 2010).

Una de las mayores preocupaciones de las empresas ha sido, por mucho tiempo, la de cómo combatir el fraude o, al menos, minimizar su impacto, y muy probablemente se debe a la falta de eficiencia del control interno de dichas compañías, ya que sus estrategias no son tan buenas como ellos piensan. Una de las principales causas por las cuales no se combate o se evita el fraude, es por el inadecuado enfoque al combatirlo. Otra causa podría ser la carencia de una estructura dinámica de controles de las organizaciones, que permite que el fraude se dé sin que las empresas puedan identificarlo rápidamente. Otro factor importante que permite que el fraude se dé, es la deficiente utilización de tecnologías para combatirlo, ya que, como sabemos, hoy en día la tecnología es muy avanzada y muy probablemente no se sabe cómo utilizarla en beneficio de la empresa (Ramos, 2006; Martín y Mancilla, 2009; Arreghini, 2011; Alfonso et al., 2012; García, 2012).

La persistente información sobre la debilidad de los sistemas de información, así como el lucro ilícito debido a las fallas del control interno, entre otras causas, ofrecen el escenario perfecto para que aparezcan personas con la intención de cometer fraude en las empresas (Ocampo, Trejos y Solarte, 2010; García, 2008).

El “robo hormiga” tiene un gran auge no solo en la industria maquiladora, sino en todas las empresas del país, ya que durante el periodo de inicio del ciclo escolar éste aumenta considerablemente, porque los empleados empiezan a llevarse a sus casas lápices, hojas de máquina, marcadores, pegamento, plumones, bolígrafos y todo tipo de materiales de oficina que pueden ser de uso para sus hijos cuando regresen a clases, lo que genera pérdidas elevadas en dichas compañías, porque no solo un par de empleados son los que se roban este tipo de materiales, sino que la gran mayoría lo hace.

Las cifras que las empresas arrojan en relación con las pérdidas de papelería y útiles, ha llegado hasta 85% de lo que se adquiere; por tanto, este tipo de eventos negativos es crítico, por lo que es de vital importancia que se fomente una cultura de honestidad en los empleados, para que esto no se siga presentando, ya que puede culminar con su despido por estar robando a las empresas que les dieron la oportunidad de trabajar con ellos (Reséndiz, 2013; Marques, 2002; López y Sánchez, 2012; Lozano, 2007).

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación llevada a cabo es exploratoria, ya que el tema del “robo hormiga” en la industria maquiladora de Ciudad Juárez es un tema que ha sido investigado muy poco, por tanto, se tomó la decisión de profundizar al respecto, además de que podría ser el inicio de una investigación mucho más profunda para tener más fundamentos sobre el tema. La investigación que se pretende realizar se iniciará con un análisis sobre cómo se pudiera dar el “robo hormiga” en la empresa maquiladora. Luego se elaborará un cuestionario que será aplicado a 15 contadores públicos docentes de la Universidad

Autónoma de Ciudad Juárez, que han efectuado trabajos de auditoría financiera en la industria maquiladora de Ciudad Juárez. Después se procederá a elaborar un manual de buenas prácticas de auditoría contable enfocado en la detección e inhibición del “robo hormiga” en la empresa maquiladora, de ser necesario. En relación a la recopilación de datos, el instrumento que se utilizará en esta investigación será la aplicación de una encuesta a los auditores, la cual contendrá preguntas relacionadas con la investigación y las posibles respuestas serán medidas con la escala de Likert (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

## RESULTADOS

Después de llevar a cabo la aplicación de las encuestas a los auditores con enfoque en el sector maquilador, que son los que comprenden la muestra de la presente investigación, los resultados más sobresalientes son los siguientes:

Una de las preguntas que se les hizo a los auditores encuestados fue si en sus auditorías se han presentado casos de “robo hormiga” y 53% contestó que sí, mientras que 47% dijo que no. En esta pregunta se logró apreciar que dicho fraude se sigue presentando en el sector maquilador a nivel local, lo cual es un tanto alarmante porque es un fraude que puede ser muy perjudicial para este sector.

En otra pregunta se cuestionaba a los auditores sobre las áreas de las empresas maquiladoras que consideraban más vulnerables para que se pudiera presentar el “robo hormiga”, a lo que respondieron que por orden de importancia eran las siguientes:

- 1) Almacén de materias primas
- 2) Departamento de Compras



- 3) Almacén de papelería
- 4) Departamento de Cobranza
- 5) Departamento de Recursos Humanos
- 6) Proveedores.

Según lo que los auditores encuestados manifiestan, el almacén de materias primas es el más afectado por el “robo hormiga”, ya que en el sector maquilador se manejan componentes muy pequeños que pueden ser extraídos ilícitamente de forma más sencilla, además de que existe muchísimo movimiento de mercancías, lo cual se puede prestar a que sean extraídas o hurtadas durante su movimiento a otros departamentos. El segundo departamento más afectado es el de Compras, ya que dicho fraude se puede presentar debido a que se compra cierta cantidad de mercancías y luego se informa que se adquirió una cantidad menor y así se estaría desviando una pequeña cantidad de éstas, que al final de algún periodo largo podría repercutir en una pérdida alta para la empresa. Otro almacén que llama mucho la atención de los auditores es el de papelería, ya que como generalmente son mercancías pequeñas, se puede dar el caso de que se pidan algunas para algún departamento, pero quien las solicitó o quien trabaja en ese departamento las utiliza para fines personales y no para los de la empresa.

Otra pregunta hecha a los auditores fue que si consideran que en la industria maquiladora confunden el término de auditor con el de detective; la mayoría de los auditores con menor experiencia contestó que no lo confunden, a diferencia de los auditores más experimentados, quienes respondieron que sí se han enfrentado a casos donde las empresas maquiladoras confunden el término.

La siguiente pregunta hecha a los auditores fue acerca de si las expectativas

que la empresa auditada tiene en relación con la función del auditor independiente son acordes a la realidad de un trabajo de auditoría. La respuesta de la mayoría de los encuestados fue afirmativa. Referente a esta pregunta, cabe destacar que el grado de experiencia profesional por parte de los auditores encuestados determinó la respuesta, es decir, se encontró que los auditores con menor experiencia comentan que las expectativas de las empresas maquiladoras al contratar un auditor sí son las reales, por la razón de que dichas compañías conocen de antemano el servicio profesional que están contratando. Ello, a diferencia de las respuestas de los auditores con mayor experiencia, quienes comentaron que en ocasiones su función como auditores no es acorde a lo que las empresas esperan de ellos.

La siguiente pregunta efectuada a los auditores encuestados fue para conocer la decisión que tomarían si se les presentara el caso de un fraude financiero al momento de estar prestando sus servicios de auditoría. Las respuestas de los encuestados, sin importar su experiencia, fue que de inmediato informarían a la compañía del fraude encontrado, lo que demuestra que la posición del auditor independiente, al menos a nivel local, es aún escéptica, analítica y con ganas de hacer el trabajo de la mejor manera posible, lo que deja muy buen sabor de boca sobre los auditores que se desempeñan en el sector maquilador y que, además, son docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, lo cual marca cierta diferencia, porque estos auditores, tan comprometidos con la profesión, transmiten ese compromiso a sus estudiantes.

La última pregunta del cuestionario que fue aplicado a auditores con experiencia en el sector maquilador, trata sobre la disponibilidad de las empresas auditadas referente a algún trabajo de

auditoría, ya que se cuestionó si éstas brindan la información necesaria a los auditores cuando efectúan un trabajo de auditoría, y las respuestas de los auditores fue afirmativa, es decir, que las compañías brindan incondicionalmente la información requerida; por tanto, el auditor que está efectuando el trabajo, lo puede hacer de la mejor manera posible porque la empresa auditada le está proporcionando las herramientas necesarias para poder llevar a cabo un mejor trabajo y así cumplir con las expectativas que la compañía se planteó al momento de solicitar la auditoría.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los auditores independientes, se pudo determinar que el “robo hormiga” en la industria maquiladora es un fenómeno que se presenta con cierta frecuencia, debido principalmente a la falta de control interno de las compañías. Según los encuestados, las áreas más vulnerables por orden de importancia fueron las siguientes: a) Almacén de materias primas, b) Departamento de Compras, c) Almacén de papelería, d) Departamento de Cobranza, e) Departamento de Recursos Humanos y f) Proveedores.

Cabe destacar que los encuestados son profesionistas que desempeñan el trabajo de auditoría de la mejor manera posible, ya que aún conservan ese deseo de conocer más a fondo lo que la empresa hace al momento de efectuar su trabajo, quienes se muestran escépticos y, además, analíticos, lo cual es muy importante porque así dejan ver que el trabajo que un auditor realiza en el sector maquilador, lo hace de una manera profesional con apego a las normas que rigen la profesión, tales como las normas de información financiera y las de auditoría.



Es menester resaltar que la función del auditor independiente, según esta investigación, es bien aceptado por las empresas maquiladoras que solicitan el servicio de auditoría financiera, ya que la mayoría de éstas tiene la idea de lo que es la profesión, lo que las hace recurrir a dichos servicios, además de que en los casos que no se entiende bien la profesión, los auditores tratan de dejar en claro lo que realmente es un trabajo de auditoría, para que las expectativas de la compañía sean acordes al trabajo que en realidad efectuarán los auditores.

Las propuestas que se pueden hacer a los auditores del sector maquilador son:

- Que sigan haciendo su trabajo con muchísima entrega y dedicación;
- Que sean siempre personas escépticas;
- Que sean siempre muy analíticos;
- Que tengan ganas de saber de dónde proviene la información que se les proporciona;
- Que sean éticos incondicionales, sin importar el trabajo que realicen;
- Que afronten la realidad de la profesión y que siempre estén conscientes de que son profesionistas y que no deben hacer ni más ni menos por alguien en especial, sino que deben ser imparciales cuando estén ejerciendo la profesión; y
- Poner en alto la profesión y no dejar que ésta sea menospreciada por nadie, sino que sea reconocida como lo que es: una profesión muy importante en nuestros tiempos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, Y., B. Blanco y L. Loy (2012). "Auditoría con informática a sistemas contables". *Revista de Arquitectura e Ingeniería*.
- Arreghini, H. (2011). "Personalización y destino de la información contable". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 55-82.
- Arroyo, A. (2006). "Normas internacionales de información financiera y el peritaje contable". *Revista Contabilidad y Negocios*, pp. 66-81.
- Arroyo, J. (2013). "Guía para la elaboración del informe de investigación de un acto de corrupción". *Revista Gestión Joven*, pp. 59-74.
- Canetti, M. (2008). "Auditoría: consideraciones sobre su ejercicio profesional en Argentina. Algunas implicancias sobre su enseñanza". *Revista Contabilidad y Auditoría*. Instituto de Investigaciones Contables, pp. 121-142.
- Cañibano, L. (2006). "La relevancia de los intangibles en la auditoría financiera". *Contaduría*, Universidad de Antioquia, pp. 41-54.
- Carrizo, G. (2010). "Auditoría de informes de responsabilidad social empresarial". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 163-188.
- Cattani, D. (2009). "Fraudes corporativos y apropiación de la riqueza". *Convergencia*, *Revista de Ciencias Sociales*, pp. 59-84.
- Cayao, S. y J. Gasca y M. Mar (2008). "Consecuencias de las deficiencias de la información contable en los precios de las acciones". *Contaduría*, Universidad de Antioquia, pp. 53-79.
- Escalante, P. P. (2009). "Auditoría de estados financieros con base en pruebas selectivas". *Evaluación e Investigación*, pp. 53-62.
- Escalante, P. y N. Hulett (2010). "Importancia de la auditoría de estados financieros para las pyme: una revisión documental". *Revista Actualidad Contable Faces*, pp. 19-28.
- Falconí, Ó. (2006). "Auditoría y las normas de auditoría generalmente aceptadas". *Revista Contabilidad y Negocios*, pp. 15-20.
- Fronti, L. y E. Suárez (2008). "La auditoría y la responsabilidad social y ambiental empresaria en entes con sistemas de información integrados (erp)". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 57-80.
- García, C. (2008). "Las incertidumbres normales y los informes contables financieros". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 27-56.
- (2012). "Recientes consideraciones sobre las auditorías contables de los informes contables financieros". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 39-68.
- (2007). "Vinculación de la contabilidad con la transparencia y la corrupción". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 71-88.
- Gómez, M. (2012). "¿Qué competencias necesita el auditor para enfrentar los retos del presente?". *Auditoría Pública*, pp. 73-78.
- Hernández, P., C. Fernández y P. Baptista (1997). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- López, R. y A. Pérez (2007). "Los incentivos y las amenazas que condicionan la independencia del auditor". *Revista Actualidad Contable*, pp. 68-79.
- López, W. y J. Sánchez (2012). "El triángulo del fraude". *Fórum Empresarial*, pp. 65-81.
- Lozano, J. (2007). "Códigos éticos y auditorías éticas". *Veritas*, *Revista de Filosofía y Teología*, pp. 225-251.



- Marques, J. (2002). "La auditoría legal en la Unión Europea: marco, debate actual y perspectivas del futuro". *Revista Contaduría y Administración*, pp. 51-63.
- Martín, M. y M. Mancilla (2009). "Control de la administración para una información financiera confiable". *Revista Contabilidad y Negocios*, pp. 68-75.
- Murphy, D. (2009). "Las instituciones supremas de auditoría y las iniciativas anticorrupción". *Revista Contabilidad y Negocios*, pp. 30-38.
- Ocampo, C., C. Lastra y J. Gómez (2008). "Algunas relaciones entre contabilidad y cultura". *Contaduría, Universidad de Antioquia*, pp. 215-258.
- Ocampo, C., O. Trejos y G. Solarte (2010). "Las técnicas forenses y la auditoría". *Scientia Et Technica*, pp. 108-113.
- Ochoa L., J. Zamarrá y J. Guevara (2011). "¿Cuál ha sido la responsabilidad de la auditoría en los escándalos financieros?". *Contaduría, Universidad de Antioquia*, pp. 117-145.
- Ramos, D. (2006). "Fraude: un nuevo enfoque para combatirlo". *Auditoría Pública*, pp. 99-104.
- Reséndiz, Y. (2013). "Incrementa 'robo hormiga' de útiles escolares durante el regreso a clases". *Excélsior*.
- Rodríguez, M. (2008). "La ética en los negocios: una zona difusa con implicancias sociales profundas". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 99-120.
- Salles, M. y C. Juan (2002). "El mundo globalizado de la auditoría externa". *Revista Contaduría y Administración*, pp. 27-29.
- Sánchez, J., J. Salas y C. Rodríguez (2006). "Competencias profesionales en la auditoría externa". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 47-64.
- Viegas, J. C. y J. O. Pérez (2009). "En la búsqueda de evidencias confiables que permitan realizar una interpretación razonable de la situación económica y financiera de la empresa". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 95-132.
- Viloria, N. (2009). "La importancia del concepto de independencia para la auditoría". *Revista Actualidad Contable Faces*, pp. 115-124.
- (2004). "Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría". *Revista Actualidad Contable Faces*, pp. 85-94.
- Villardefrancos, M. y Z. Rivera (2006). "La auditoría como proceso de control: concepto y tipología". *Ciencias de la Información*, pp. 53-59.
- Wainstein, M. y A. Casal (2006). "Las normas internacionales de auditoría, revisión, aseguramiento y servicios relacionados. Comparación con las normas de auditoría nacionales". *Revista Contabilidad y Auditoría*, pp. 31-70.







# 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 anexas una carta debidamente firmada donde manifieste que está de acuerdo en que su escrito sea sometido a arbitraje, así como da la facultad al director de RUA para modificar el contenido. Es necesario además que se declare que el escrito presentado es inédito y se manifestará que se ceden los derechos.
- o) Distribuir los datos de las referencias bibliográficas de la siguiente manera:

## FICHA DE LIBRO

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

Ejemplos:

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

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

## FICHA DE REVISTA

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

Ejemplos:

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

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

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

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

Ejemplo:

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