

# nóesis

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

▶ E-ISSN: 2395-8669 ▶ P-ISSN: 0188-9834

Vol. 27

## Número Especial

Volumen 27

Enero - Junio 2018



**CONACYT**

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología



**UACJ**

Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración

# nóesis

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*Nóesis*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Ricardo Duarte Jáquez  
*Rector*

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

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

Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
*Director Editorial*

María Teresa Caballero Pérez  
*Asistente Editorial*

Jesús Gerardo García Arballo  
*Diseño Editorial*



Nóesis

Volumen 27, número especial, enero-Junio 2018, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UACJ.

Redacción: Avenida Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n. C.P. 32300 Ciudad Juárez, Chihuahua. Para correspondencia referente a la revista, comunicarse al teléfono: (656) 688-21-00 ext. 3797; o bien escribir a los siguientes correos electrónicos: [noesis@uacj.mx](mailto:noesis@uacj.mx) y/o [maria.caballero@uacj.mx](mailto:maria.caballero@uacj.mx).

Editor responsable: Isaac Leobardo Sánchez Juárez.  
E-ISSN: 2395-8669 P-ISSN: 0188-9834

© UACJ

*Permisos para otros usos*: el propietario de los derechos no permite utilizar copias para distribución en general, promociones, la creación de nuevos trabajos o reventa. Para estos propósitos, dirigirse a *Nóesis*.

**Comité Editorial:**

Dra. Marie Leiner  
Dr. Adán Cano Aguilar  
Dr. Roberto Sánchez Benítez  
Dr. Rafael Enrique Valenzuela Mendoza

**Consejo Editorial:**

Dr. Nicasio Urbina Guerrero  
*Universidad de Cincinnati / USA*  
Dr. Bernardo Guerrero Jiménez  
*Universidad Arturo Prat / Chile*  
Dr. José María Fernández Batanero  
*Universidad de Sevilla / España*  
Dr. Miguel Mujica Areurama  
*Universidad de Carabobo / Venezuela*  
Dr. Adrian Rodríguez Miranda  
*Universidad de la República Uruguay / Uruguay*  
Dra. Araceli Almaraz  
*El Colegio de la Frontera Norte / México*  
Dr. Cuauhtémoc Calderón Villarreal  
*El Colegio de la Frontera Norte / México*  
Dr. Rafael Perez-Taylor  
*Universidad Nacional Autónoma de México / México*  
Dr. Franco Savarino Roggero  
*Escuela Nacional de Antropología e Historia / México*  
Dr. Gerardo Esquivel  
*El Colegio de México / México*

*Nóesis*: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades/Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, núm. 1, vol. 1 (noviembre, 1988). Ciudad Juárez, Chih: UACJ, 1988. Semestral

Descripción basada en: núm. 19, vol. 9 (julio/diciembre, 1997)  
Publicada anteriormente como: Revista de la Dirección General de Investigación y Posgrado.  
ISSN: E-ISSN: 2395-8669 P-ISSN: 0188-9834

1. Ciencias Sociales-Publicaciones periódicas
2. Ciencias Sociales-México-Publicaciones periódicas
3. Humanidades-Publicaciones periódicas
4. Humanidades-México-Publicaciones periódicas

H8.S6. N64 1997  
300.05. N64 1997

# Índice

*El estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional: Un análisis cuantitativo bicultural*

Daniel Arturo Cernas Ortiz

—————. **pág. 1** (Pdf: 4)

*El capital intelectual en un hospital de alta especialidad materno perinatal. Caso de estudio*

Patricia Mercado-Salgado

—————. **pág. 16** (Pdf: 19)

*Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México*

Armando Esquinca Moreno, Carmen Patricia Jiménez Terrazas, Hugo Gaggiotti

—————. **pág. 34** (Pdf: 37)

*Capacidad de respuesta y capacidad de absorción. Estudio de empresas manufactureras en México*

María del Rosario Demuner Flores, Osvaldo Urbano Becerril Torres, Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

—————. **pág. 61** (Pdf: 64)

*Reticularidad e innovación en actores y stakeholders de turismo de salud: caso de competitividad en Los Algodones, Baja California*

Sonia Guadalupe Zermeño Flores, Tomás Cuevas- Contreras, Isabel Isabel Zizaldrá- Hernández

—————. **pág. 78** (Pdf: 81)

*Reseñas* —————.

**M**ercado, Patricia y Daniel Cernas. 2015.

*Aportaciones a los estudios*

*económico-administrativos. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas. Estado de México:*

*Universidad Autónoma del Estado de México.*

Diana Mireya Nieto Hipólito

—————. **pág. 98** (Pdf: 101)

# EL ESTILO EXPLICATIVO PESIMISTA Y LA AUTOEFICACIA OCUPACIONAL: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO BICULTURAL

Pessimist explanatory style and occupational  
self-efficacy: A bicultural quantitative analysis

---

Daniel Arturo Cernas Ortiz<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 16 de febrero del 2018  
Fecha de aceptación: 28 de febrero del 2018

---

I- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Administración. Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [danielarturoc@yahoo.com.mx](mailto:danielarturoc@yahoo.com.mx).  ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7325-1968>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Resumen

*El objetivo de este trabajo es examinar la relación entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional. También, determinar si la fuerza de este efecto varía entre México y Estados Unidos. Se aplicó un cuestionario autoadministrado en ambos países (n en México = 282, EE.UU. = 275). Las hipótesis se probaron utilizando regresión lineal jerárquica y análisis de moderación. Los resultados indican que el estilo explicativo pesimista tiene una relación negativa con la autoeficacia ocupacional y que esta relación es más pronunciada en Estados Unidos que en su vecino del sur. En conjunto, los hallazgos sugieren que las atribuciones malsanas de eventos negativos tienen el poder de inhibir las experiencias directas de éxito y, por lo tanto, el desarrollo de las creencias de autoeficacia en el dominio ocupacional. Además, la cultura nacional puede amplificar tal efecto haciéndolo más negativo en Estados Unidos que en México.*

**Palabras clave:** *Estilo explicativo, autoeficacia, atribuciones, cultura nacional.*

## Abstract

*The aim of this research study is to examine the relationship between pessimist explanatory style and occupational self-efficacy. Also, to assess whether the strength of this relationship varies between Mexico and the United States. A self-administered survey was applied in both countries (Mexico's n = 282, U.S.A.'s n = 275). Hierarchical linear regression and moderation analysis were employed to test the study hypotheses. The results indicate that pessimist explanatory style has a negative relationship with occupational self-efficacy and that this relationship is more pronounced in the United States than in its southwestern neighbor. On the whole, the findings suggest that unhealthy attributions for negative events have the power to inhibit enactive mastery and, therefore, the development of self-efficacy beliefs in the occupational domain. In addition, national culture could amplify such effect making it more negative in the United States than in Mexico.*

**Keywords:** *Explanatory style, self-efficacy, attributions, national culture.*

## Introducción

### El estilo explicativo pesimista

En el trabajo y las organizaciones, las atribuciones han sido vinculadas a fenómenos importantes como la motivación y la satisfacción. Spector (1982), por ejemplo, indica que el locus de control interno incrementa la iniciativa y la motivación para el éxito. Sin embargo, el locus de control captura sólo parcialmente las atribuciones personales debido a que ignora la estabilidad y la globalidad de las causas. Así, mientras que una persona puede atribuir un determinado fracaso a sus habilidades innatas, otra podría atribuirlo a su esfuerzo. Como está documentado (Bridges, 2001; Weiner, 2010), aunque ambas son causas internas, la persona que atribuye el fracaso a una causa inestable (el esfuerzo) estará más motivada a mejorar que la que lo hace a una estable (la habilidad).

No obstante, y de acuerdo con el modelo reformulado de la indefensión aprendida (Abramson, Seligman y Teasdale, 1978), el estilo explicativo es un esquema de atribuciones de más relevancia para entender padecimientos psicológicos perniciosos como la depresión. Las personas tenemos estilos personales diferentes para explicar lo positivo y lo negativo que nos pasa (Peterson y Seligman, 1984). Algunos individuos desarrollan la tendencia a atribuir sus eventos negativos a causas internas (p.ej. pasa por mi culpa), estables (p.ej. me pasará siempre) y globales (p.ej. pasa en todos los ámbitos de mi vida) implicando que tales eventos abundarán en el futuro, que son inevitables y que es imposible hacer algo al respecto. Estos mismos individuos también enfatizan causas externas, inestables y específicas para eventos positivos. En conjunto, esta forma de pensar, llamada estilo explicativo pesimista (Abramson *et al.*, 1978), puede ayudar a entender fenómenos organizacionales de manera más completa debido a que incluye, además de la internalidad, la estabilidad y la globalidad de las causas (Furnham, Sadka y Brewin, 1992). Proudfoot, Corr, Guest *et al.* (2009) sugieren que el estilo atribucional tiene efectos importantes en la satisfacción laboral, la autoestima, el bienestar subjetivo, la productividad y la rotación de personal. Miralles y Navarro (2016) argumentan que el estilo explicativo podría interactuar con la evaluación cognitiva de eventos ocurridos en el trabajo para influenciar el afecto experimentado en la organización. Por supuesto que estos hallazgos hacen eco de los reportados por Seligman (1990) con respecto a que el estilo explicativo pesimista estaría relacionado con un desempeño laboral menor al que se obtendría con un estilo explicativo más optimista.

### La autoeficacia ocupacional y el estilo explicativo pesimista

La autoeficacia es un concepto central para entender la motivación y el éxito. Este término se refiere a la estimación personal de la capacidad para lograr un determinado nivel de desempeño en una tarea específica (Gits y Mitchell, 1992). Con base en los postulados de la teoría social-cognitiva, aquellas personas cuyas creencias de autoeficacia son sólidas, son más propensas a ponerse metas retadoras y a lograrlas en forma efectiva (Bandura y Locke, 2003). Por supuesto que entre más retadoras sean las metas, más alto es el des-

empeño en una determinada tarea (Locke y Latham, 2009). De tal suerte, en el trabajo y las organizaciones, la autoeficacia es un término importante porque está relacionado significativamente con la motivación, el establecimiento de metas y el desempeño (Judge y Bono, 2001; Park y Jung, 2015).

Para entender mejor las implicaciones de la autoeficacia y realizar comparaciones más efectivas entre diferentes tipos de trabajo, Schyns y von Collani (2002) postulan el término de autoeficacia ocupacional. Estos autores definen su concepto como la creencia en que uno puede movilizar los recursos necesarios para atender satisfactoriamente las exigencias del dominio ocupacional. La autoeficacia ocupacional está relacionada positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Merino-Tejedor, Fernández-Ríos y Bargsted-Aravena, 2015; Rigotti, Schyns y Mohr, 2008), además de explicar varianza adicional en la satisfacción laboral más allá de la explicada por las creencias de autoeficacia generalizada (Schyns y von Collani, 2002).

Bandura (1977) indica que las experiencias directas de éxito (enactive mastery) son la principal fuente de autoeficacia. En otras palabras, tanto en tareas específicas como en ocupaciones, en lo principal la gente llegamos a creer que somos capaces de lograr un cierto desempeño cuando lo intentamos y lo logramos. El éxito repetido hace que se genere confianza en la eficacia personal y que germine la creencia de que uno es capaz de ejercer una ocupación en forma exitosa (Bandura y Locke, 2003). Sin embargo, es innegable que el fracaso es inherente a toda actividad humana y que de él se apprehenden lecciones que, eventualmente, aumentan la posibilidad de resultados positivos. En este punto es importante el estilo explicativo pesimista pues cuando la gente no tiene éxito y atribuye tal situación a causas internas y estables (p.ej. no tengo habilidad), además de globales, deja de intentar lograr lo que se propone, no procura aplicar el aprendizaje para evitar los errores y, en consecuencia, se aleja del éxito (Gits y Mitchell, 1992). Obviamente, este patrón cognitivo y conductual es más probable que aumente las creencias de incompetencia que de las de autoeficacia en la realización de una ocupación. Weiner (2010) sugiere que la motivación para remontar un fracaso se mantiene, e incluso puede intensificarse, cuando la gente atribuye su experiencia a causas internas pero inestables (p.ej. no hice el esfuerzo suficiente).

## La importancia de la cultura nacional

En términos simples, la cultura nacional se entiende como los valores, las normas y las suposiciones compartidas por un grupo de personas en un espacio y un tiempo determinado. La cultura nacional es importante porque interactúa con los rasgos individuales para delinear el comportamiento (McCrae, 2000). Por implicación, la relación entre diversos constructos psicológicos y laborales podría variar en fuerza entre diferentes culturas. Como ejemplo, Cernas-Ortiz y Davis (2016) encontraron que la relación entre la perspectiva de tiempo y la satisfacción laboral es más débil en Estados Unidos que en México. También, Urien, Osca y García-Salmones (2017), muestran que la ambigüedad del rol se relaciona menos negativamente con la satisfacción laboral en España que en México.

Para Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la cultura de los países difiere en seis dimensiones: masculinidad (la competitividad y la asertividad son prevalentes en la sociedad), evasión de la incertidumbre (la gente prefiere lo conocido, las reglas y la estructura), distancia de poder (las diferencias sociales en estatus y privilegios se esperan y se aceptan), colectivismo (la gente se concibe a sí misma como parte de

un grupo social y las metas de éste tienen primacía sobre las individuales), orientación al corto plazo (la gente pone énfasis en el aquí y ahora) e indulgencia (tendencia social a la gratificación y al hedonismo). Estas dimensiones caracterizan a las culturas y sirven para hacer predicciones sobre las posibles variaciones en la relación entre constructos psicológicos en diversas sociedades (Hofstede, 2015).

México y Estados Unidos son dos países en los que la relación entre constructos psicológicos podría variar en fuerza. Después de todo, Hofstede *et al.* (2010) reportan que la cultura mexicana y la estadounidense difieren en todas sus dimensiones siendo México consistentemente más alto que Estados Unidos. Estos hallazgos no son aislados pues el Proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan *et al.*, 2004) arrojó resultados similares. Como explicación de las diferencias, Octavio Paz (2009) argumenta que México y su vecino del norte son herederos de versiones diferentes de la cultura occidental. Aunque sus diferencias culturales han sido estereotipadas y ampliamente exageradas en el cine y los medios masivos de comunicación (Cortés, 1989), es innegable que mientras que la cultura mexicana está fuertemente influenciada por la cultura indígena, española y católica, la estadounidense tiene fuertes raíces en los valores ingleses y protestantes (Curzio, 2013).

Con base en lo anterior, la fuerza de la relación entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional podría variar entre México y su vecino del norte. Aunque varias de las dimensiones de Hofstede *et al.* (2010) formarían una constelación cultural que ayudara a explicar la diferencia entre los países, dos dimensiones: indulgencia y orientación al corto plazo pueden ayudar a entender el fenómeno más parsimoniosamente. En conjunto, ambas dimensiones se relacionan con la tendencia social a la gratificación de los placeres en el aquí y el ahora (Hofstede *et al.*, 2010). De tal suerte, no resulta tan sorprendente que México se reporta como un país de alto bienestar subjetivo (felicidad) (OECD, 2017), incluso mayor que el de Estados Unidos cuando se controla por el nivel de ingreso económico per cápita (Diener y Diener, 1995; Minkov, 2009). Por ello, y con base en cierta evidencia que muestra al estilo explicativo como un predictor de la felicidad (Cheng y Furnham, 2001), resulta lógico que la tendencia de la cultura mexicana a la felicidad estaría relacionada con el optimismo a nivel social. Ya que en una sociedad optimista la atribución de los eventos negativos a causas internas, estables y globales es menos potente (Oettingen, 1995a), la relación entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional sería menos fuerte en México que en Estados Unidos.

Reforzando lo anterior, Oettingen y Morawska (1990) argumentan que la tendencia al pesimismo es visible en ciertas manifestaciones materiales de la cultura, por ejemplo, en el muro de Berlín. Ellos indican que una sociedad que espera más cosas buenas que malas en su provenir no tendría mucha razón para forzar a las personas a permanecer en su país de origen. Resulta interesante el paralelismo de esta situación con la intención del actual gobierno estadounidense de construir un muro en su frontera sur. Tal pareciera que (debido a los mexicanos) muchas cosas malas podrían pasar en ese país y, por ello, los extranjeros deben permanecer alejados.

## Propósitos de este estudio

Con base en lo anterior, el objetivo de este trabajo es probar la relación negativa entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional. Además, explorar si esta relación varía entre México y Estados Unidos siendo más fuerte en el segundo país. Formalmente, se postula lo siguiente:

Hipótesis 1. El estilo explicativo pesimista está relacionado negativamente con la autoeficacia ocupacional.

Hipótesis 2. El estilo explicativo pesimista está relacionado más negativamente con la autoeficacia ocupacional en Estados Unidos que en México.

## 1. Método

### 1.1. Participantes

Los datos se recolectaron en una universidad pública del centro de México y una del suroeste de Estados Unidos. 299 estudiantes de Maestría en Administración (MBA) participaron en México y 290 en Estados Unidos. Las muestras no fueron aleatorias. Después de eliminar las respuestas incompletas, la base de datos final en México se compuso de 282 personas (Hombres = 126, Mujeres = 156) y la de Estados Unidos de 275 (Hombres = 141, Mujeres = 134). La mayoría de los participantes tenía un empleo de tiempo completo al momento del estudio (México = 72.4 %, EE.UU. = 65 %). Pocas personas reportaron estar desempleadas (México = 3.8 %, EE.UU. = 12.5 %), aunque todas contaban con experiencia laboral previa. Ninguna persona indicó ser (o haber sido) obrero o ejecutante de tareas manuales. La edad promedio fue de 31.32 años en México y de 29.34 en EE.UU.

### 1.2. Procedimiento

Se empleó un cuestionario impreso en papel que se entregó a los estudiantes durante sus horas de clase. No se solicitaron datos personales como nombre o número de identificación para infundir confianza en la encuesta y controlar sesgos de respuesta como la deseabilidad social o las correlaciones ilusorias. Los desempleados contestaron tomando en cuenta su experiencia laboral más reciente. El diseño de investigación fue cuantitativo, no experimental y correlacional.

Las escalas de medición fueron traducidas de su original en inglés al español (versión mexicana) antes de la aplicación del cuestionario en México. Todos los reactivos (ítems) se tradujeron a significados comparables y en ningún caso fueron traducciones literales. Uno de los autores de este trabajo tradujo los reactivos al español. Después, los reactivos fueron retraducidos al inglés por un individuo ajeno a la investigación. Se discutieron las discrepancias entre la versión original en inglés y la retraducida del español para corregir las traducciones dudosas. Este proceso se siguió hasta que las versiones originales y las retraducidas se consideraron iguales (sólo dos iteraciones).

### 1.3. Instrumentos

*Estilo explicativo pesimista.* La escala de cuatro reactivos para medir atribuciones de eventos negativos relacionados al trabajo fue modelada de acuerdo al cuestionario de estilo atribucional ocupacional de Furnham *et al.* (1992). Se presentó a los respondientes cuatro eventos hipotéticos (p.ej. “Recientemente te enteraste de que no recibirás una promoción que has estado esperando por mucho tiempo”). Desde su propia perspectiva, cada respondiente escribió la “causa principal” del evento. Posteriormente, utilizando una escala tipo Likert de siete puntos, cada persona evaluó la causa del evento en tres dimensiones: interno

– externo (1 = “Totalmente debido a otras personas o circunstancias, a 7 = “Totalmente debido a mí), estable – inestable (1 = “Nunca estará presente otra vez”, a 7 = “Siempre estará presente”) y específico – global (1 = “Influencia sólo esta situación en particular”, a 7 = “Influencia todas las situaciones de mi vida”). Se obtuvo un puntaje por evento sumando los tres reactivos atribucionales de cada uno. Un puntaje global de estilo explicativo por persona se obtuvo promediando los puntajes totales de cada individuo en los cuatro eventos. Entre más alto es el puntaje global, más fuertes las atribuciones negativas de eventos negativos de la persona. Para este trabajo, la confiabilidad ( $\alpha$ ) de la escala en cuestión fue de 0.70 en los dos países considerados.

*Autoeficacia ocupacional.* Para medir esta variable se utilizó la forma corta de la escala de autoeficacia ocupacional de Schyns y von Collani (2002). Esta escala tiene ocho reactivos en un formato Likert anclado en 1 (para nada cierto) y 7 (muy cierto). Un ejemplo de esta escala es la oración “Logro las metas que me propongo a mí mismo(a) en el trabajo”. La confiabilidad ( $\alpha$ ) de la escala fue de 0.89 en México y de 0.91 en EE.UU. Rigotti *et al.* (2008) validaron el uso de estas preguntas en contextos hispano (España) y angloparlantes (Reino Unido).

*Variables de control.* En las pruebas de hipótesis se controló por la edad, el sexo (Hombre = 1, Mujer =2) y la situación laboral (Empleado = 0, Desempleado = 1) de los participantes. Estas variables fueron consideradas debido a que podrían afectar directamente los niveles de autoeficacia ocupacional y, por lo tanto, representarían explicaciones alternativas a la covariación entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional.

## 1.4. Análisis

*Validez.* Se utilizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) en LISREL (8.8) que incluyó la comparación de dos modelos por cada una de las muestras utilizadas. En el primer modelo se forzó a todos los reactivos a cargar en un solo factor que reprodujera la matriz original de covarianza. Luego, en el segundo modelo, los reactivos fueron asignados al constructo teórico al que pertenecen (estilo explicativo pesimista o autoeficacia ocupacional). Por cada muestra se comparó ambos modelos para determinar si la solución que debería reflejar mejor la estructura original de covarianza (la de dos factores) era significativamente superior a una alternativa donde no hubiera diferenciación entre constructos (la de un factor). La prueba de diferencias en  $\chi^2$  se utilizó para determinar si la solución de dos factores difería significativamente de la de uno.

Adicionalmente, se realizaron pruebas de invarianza de medición para determinar si los constructos involucrados eran equivalentes en términos configurales y métricos entre las dos muestras. Estas pruebas se realizaron siguiendo las recomendaciones de Byrne (2006).

*Descriptivos.* Se calculó la media y la desviación estándar de las variables. También se calcularon correlaciones bivariadas como paso preliminar a la prueba de las hipótesis.

*La varianza del método común.* Se utilizó el método de Lindell y Whitney (2001) para determinar la presencia de este fenómeno que podría alterar artificialmente las relaciones estadísticas encontradas.

*Prueba de hipótesis.* Para probar la Hipótesis 1 se utilizó regresión jerárquica múltiple por el método

de mínimos cuadrados ordinarios. La prueba de la Hipótesis 2 se realizó en dos fases. En primer lugar se analizó el efecto moderador del país en un modelo de regresión jerárquica múltiple que incluyó el efecto principal del estilo explicativo pesimista, una dummy por país (México = 0, EE.UU. = 1) y la interacción entre el estilo explicativo pesimista y la dummy por país. Esta interacción se formó por el producto simple de las variables. Antes de obtener este producto, el estilo explicativo pesimista se centró a la media para evitar problemas de multicolinealidad con su efecto principal. Después se realizó la prueba de Chow para determinar con mayor precisión si los coeficientes de regresión entre las dos muestras se podían considerar significativamente diferentes.

## 2. Resultados

### 2.1. Validez

El análisis factorial confirmatorio indica que, en ambas muestras, la solución de dos factores es superior a la de uno (México  $\Delta\chi^2 = 603.78$ , EE.UU.  $\Delta\chi^2 = 274.98$ ) siendo esta superioridad significativa a nivel de 0.01. En ambos casos, la solución de dos factores muestra indicadores de bondad de ajuste adecuados (RMSEA  $\leq 0.05$ , CFI  $\geq 0.95$ , NNFI  $\geq 0.95$ ; Kline, 2011). En conjunto, los resultados indican que los reactivos medidos se agrupan en los factores a los que teóricamente pertenecen y, además, que se diferencian suficientemente reflejando una estructura de covarianza congruente con las escalas utilizadas.

Con respecto a las pruebas de invarianza, se encontró que los constructos fueron esencialmente equivalentes en términos configurales y métricos entre las dos muestras (modelo de equivalencia métrica RMSEA = 0.05, CFI = 0.93,  $\Delta$ CFI [solución configural – métrica] = 0.03). Estos resultados se muestran en la Tabla 1.

### 2.2. Descriptivos

La Tabla 2 muestra la media (M), la desviación estándar (DE) y las correlaciones bivariadas (r) entre las variables. Como se observa, la media de estilo explicativo pesimista es más alta en Estados Unidos que en México, aunque la diferencia no es significativa ( $t = -0.55$ ,  $p > 0.05$ ). También se observa que la media de autoeficacia ocupacional es más alta en México que en Estados Unidos y que la diferencia es significativa ( $t = 4.44$ ,  $p < 0.01$ ). La correlación entre estilo explicativo pesimista y autoeficacia ocupacional es más negativa en EE.UU. que en México.

**Tabla 1.** Pruebas de invarianza

Modelo / Indicador	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ CFI
Equivalencia configural	1025,73	352	0,050	0,900		
Equivalencia métrica	967,67	351	0,050	0,930	58,06 **	0,03

\*\* =  $p < 0.010$

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.** Descriptivos y correlaciones bivariadas

Variable	<i>M</i>		<i>DE</i>		<i>t</i>	<i>r</i>	
	México	EE.UU.	México	EE.UU.		México	EE.UU.
Estilo explicativo pesimista	3.72	3.76	0.90	0.78	-0.55	-0.16 **	-0.20 **
Autoeficacia ocupacional	5.95	5.61	0.80	1.00	4.44 **		

\*\* =  $p < 0.01$ ; \* =  $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Varianza del método común

Una vez controlando por los efectos del método, las correlaciones entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional variaron muy poco ( $\Delta r$  México = 0.06,  $\Delta r$  EE.UU. = 0.04). Sin embargo, el nivel de significatividad de las correlaciones permaneció igual indicando que la varianza del método común no es una amenaza grave a la validez de los resultados obtenidos.

### 2.4. Prueba de hipótesis

La Hipótesis 1 indica que el estilo explicativo pesimista se relaciona negativamente con la autoeficacia ocupacional. En la Tabla 3, en el modelo de efecto principal en la muestra completa, se observa que después de controlar por la edad, el sexo y la situación laboral de los respondientes, el estilo explicativo pesimista tiene una relación negativa y significativa con la autoeficacia ocupacional. Adicionalmente, el modelo de efecto principal explica un 3.57 % más de varianza significativa que el modelo en la muestra completa que incluye sólo a los controles. Con base en esta evidencia se acepta la Hipótesis 1.

**Tabla 3.** Coeficientes de regresión para la autoeficacia ocupacional

Variables	Muestra completa (Controles)	Muestra completa (Efecto principal)	Muestra completa (Moderación)	México	EE.UU.
Constante	5.575** (0.226)	6.339** (0.277)	6.44** (0.310)	6.581** (0.362)	6.411** (0.426)
Edad	0.014* (0.005)	0.016** (0.005)	0.012* (0.005)	0.010 (0.008)	0.012 (0.008)
Sexo	-0.121 (0.076)	-0.151* (0.076)	-0.176* (0.075)	-0.272** (0.095)	-0.104 (0.116)
Situación laboral	-0.514** (0.132)	-0.513** (0.130)	-0.420** (0.131)	0.195 (0.242)	-0.605** (0.165)
Estilo explicativo pesimista		-0.205** (0.044)	-0.161** (0.058)	-0.147** (0.052)	-0.245** (0.075)
Dummy por país			-0.277** (0.076)		
Estilo explicativo pesimista x dummy por país			-0.091 (0.090)		
F	8.92**	12.21**	10.63**	4.62**	7.32**
R <sup>2</sup>	4.61%	8.18%	10.46%	6.32%	9.81%
R <sup>2</sup> ajustada	4.09%	7.51%	9.48%	4.95%	8.47%
ΔR <sup>2</sup>	4.09%**	3.57%**	2.28%**	2.96%**	3.59**

\*\* =  $p < 0.01$ ; \* =  $p < 0.05$

Nota : Los números entre paréntesis son el error estándar

Fuente: Elaboración propia

La Hipótesis 2 sugiere que el estilo explicativo pesimista está relacionado más negativamente con la autoeficacia ocupacional en Estados Unidos que en México. En la Tabla 3, en el modelo de moderación en la muestra completa, se observa que la interacción entre el estilo explicativo pesimista y la dummy por país no es significativa una vez controlando por la dummy. Y aunque este modelo explica un 2.28 % más de varianza significativa que el modelo de efecto principal, en primera instancia, la Hipótesis 2 debería ser rechazada. Sin embargo, dado que la dummy por país es significativa en el modelo de moderación, el valor p de la interacción no es confiable pues de entrada (y sin tomar en cuenta el efecto interactivo del estilo explicativo pesimista), ya existen diferencias significativas en la autoeficacia ocupacional por país (También véase el valor p del estadístico *t* de la autoeficacia ocupacional en la Tabla 2).

Por lo anterior, se realizó la prueba de Chow para verificar si los coeficientes de regresión del estilo explicativo pesimista son esencialmente iguales entre los países analizados. El valor de la prueba de Chow ( $F = 6.95$ ,  $p < 0.010$ ) indica que existen diferencias significativas en cuanto a la relación del estilo explicativo pesimista con la autoeficacia ocupacional entre México y Estados Unidos. Para más detalle, en la Tabla 3, se puede observar en los modelos individuales por país que el coeficiente del estilo explicativo pesimista es sensiblemente más negativo en Estados Unidos ( $\beta = -0.245$ ,  $p < 0.010$ ) que en México ( $\beta = -0.147$ ,  $p < 0.010$ ). Además, el modelo que incluye al estilo explicativo pesimista en la muestra de EE.UU. explica más varianza adicional significativa respecto a un modelo base que sólo incluye a los controles ( $\Delta R^2 = 3.59\%$ ) que su contraparte en la muestra de México ( $\Delta R^2 = 2.96\%$ ). En conjunto, esta evidencia brinda soporte suficiente para la Hipótesis 2.

Ante la posibilidad de que el coeficiente significativo de diferentes variables (p.ej. sexo y estatus laboral) en las dos muestras analizadas pudiera alterar los resultados de la regresión y, con ello, el valor de la prueba de Chow, en un análisis adicional se eliminaron los controles y se regresó de forma independiente a la autoeficacia sobre el estilo explicativo en cada una de las muestras. Con estos resultados se volvió a correr la prueba de Chow y el resultado continuó siendo significativo ( $p < 0.010$ ), indicando diferencias entre las muestras con respecto al impacto del estilo explicativo pesimista en la autoeficacia ocupacional. Dado que en este análisis se elimina la posibilidad de interacción entre las variables de la regresión múltiple, los resultados brindan más confianza sobre la prueba de la Hipótesis 2 y su interpretación. Sin embargo, como se indica más adelante, estudios posteriores deberían confirmar los resultados utilizando muestras con mayor grado de equivalencia en cuanto a variables como el sexo y la situación laboral.

### 3. Discusión

Los resultados de este estudio indican que el estilo explicativo pesimista tiene una relación negativa con la autoeficacia ocupacional y que esta relación es más fuerte en Estados Unidos que en México. Estos hallazgos apoyan y extienden el conocimiento actual sobre las consecuencias del estilo explicativo pesimista y los factores contextuales (p.ej. cultura) que pueden pronunciar su efecto en variables psicológicas de impacto en las organizaciones.

Investigaciones anteriores sugieren que el estilo atribucional (explicativo) afecta el esfuerzo de los empleados y la satisfacción laboral (Corr y Gray, 1996). Incluso se ha vislumbrado que el estilo atribucional puede influenciar la rotación de personal (Proudfoot *et al.*, 2009). Sin embargo, el estudio de la manera en que el estilo explicativo influye sobre variables organizacionales aún debe profundizarse. En particular, se debe investigar más sobre el impacto del estilo explicativo pesimista en variables antecedentes de la satisfacción laboral, el esfuerzo del personal y las intenciones de renuncia. Por ello, resulta importante indagar sobre la relación entre el estilo explicativo pesimista y la autoeficacia ocupacional. Está documentado que la autoeficacia es un antecedente crítico tanto de la satisfacción y del desempeño laboral (Judge y Bono, 2001), como de las intenciones de renuncia (Park y Jung, 2015). Esta investigación ayuda a cubrir esta brecha en el conocimiento pues indica que el estilo explicativo pesimista se relaciona negativamente con la autoeficacia ocupacional. Esto es, entre más internas, estables y globales sean las atribuciones de los eventos negativos (p.ej. fracasos) que realizan las personas, menos propensas serían a las experiencias directas de éxito que les hagan desarrollar creencias de autoeficacia en y para el desempeño exitoso de una ocupación.

Los hallazgos de este trabajo también respaldan y extienden el conocimiento actual sobre el efecto de la cultura nacional en la relación entre constructos psicológicos y laborales. McCrae (2000) indica que la cultura interactúa con los rasgos personales para afectar el comportamiento. De tal suerte, las diferencias culturales entre México y varios países afectan las relaciones entre constructos psicológicos (p.ej. Cernas-Ortiz y Davis, 2016). Los resultados del presente trabajo respaldan esta línea de evidencia pues también indican que la cultura nacional modera la relación entre rasgos personales (p.ej. estilo explicativo) y variables organizacionales (p.ej. autoeficacia ocupacional). No obstante, y expandiendo el conocimiento más allá de investigaciones anteriores, los hallazgos de este estudio sugieren que una

cultura baja en orientación al corto plazo e indulgencia (p.ej. EE.UU.) puede amplificar el efecto pernicioso de las atribuciones malsanas de eventos negativos en la posibilidad de tener experiencias directas de éxito que conduzcan a una autoeficacia ocupacional sólida.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que los resultados de este trabajo no implican que en la cultura mexicana una menor propensión a hacer atribuciones negativas de eventos negativos aumente necesariamente los niveles de autoeficacia ocupacional. Oettingen (1995b) argumenta que dado que en las culturas colectivistas (p.ej. México) la autoeficacia está más influenciada por lo que un grupo social relevante piense del desempeño del individuo que lo que él/ella mismo(a) piense al respecto, en las culturas individualistas (p.ej. EE.UU.) las experiencias directas de éxito se traducen más en autoeficacia que en las colectivistas. Por lo tanto, aunque en un ambiente individualista las atribuciones negativas con respecto al fracaso podrían hundir más severamente la autoeficacia, en un ambiente sociocéntrico no necesariamente una menor tendencia a hacer atribuciones negativas de eventos negativos (o incluso atribuciones positivas de éxito) se traduciría en una mayor autoeficacia ocupacional.

### 3.1. Limitaciones

Una limitación de esta investigación es que los participantes contaban con un nivel educativo alto (maestría) y que no se recolectó información más detallada sobre su experiencia laboral (p.ej. años en la organización o en el puesto). Por ello, los resultados se circunscriben con mayor precisión a empleados administrativos o técnicos especializados con una alta preparación académica. También es importante resaltar que los datos fueron obtenidos de regiones particulares de México y Estados Unidos. Por lo tanto, aunque cierta evidencia indica que la cultura de cualquiera de estos países es suficientemente homogénea como para diferenciarse de la de sus vecinos (Minkov y Hofstede, 2012), la generalización a la población entera de trabajadores de ambos países debe ser cautelosa. También es una limitación el comparar las muestras de dos países suponiendo que las diferencias culturales existen sin en realidad medir los valores que podrían diferir entre ellos.

### 3.2. Áreas futuras de investigación

Para comprender mejor el tema tratado, investigaciones futuras deberían indagar más sobre si la cultura mexicana (en comparación con la estadounidense o la de otros países), fomenta un menor rango en las puntuaciones de autoeficacia ocupacional. Como se implica de los resultados de esta investigación, si bien la cultura de los mexicanos amortiguaría un poco las atribuciones perniciosas de eventos negativos, también, y dado su carácter eminentemente colectivista, podría inhibir la conversión de las experiencias directas de éxito en sentimientos sólidos de autoeficacia. De hecho, en la Tabla 2, la desviación estándar de la autoeficacia ocupacional es más pequeña en México que en EE.UU. Dado que, en comparación con los ciudadanos de culturas colectivistas (p.ej. Japón), los estadounidenses son más proclives al sesgo de autoservicio (tomar más crédito personal por los éxitos que por los fracasos) (Heine y Hamamura, 2007), ellos desarrollarían sentimientos más sólidos de autoeficacia que los mexicanos cuando sus niveles de atribuciones negativas son bajos. Esto es algo que investigaciones futuras deberían aclarar. También es

importante que investigaciones futuras midan los valores culturales de los encuestados e incluyan estas mediciones en los análisis en lugar de suponer diferencias a priori entre los países. Por supuesto que investigaciones posteriores deberían analizar muestras más grandes, con mayor equivalencia en características demográficas y, preferentemente, que involucren varias regiones de los países analizados.

### 3.3. Implicaciones prácticas

La autoeficacia ocupacional es importante para personas y organizaciones pues es un recurso psicológico que ayuda a afrontar el estrés y, por lo tanto, a fomentar la salud ocupacional y mejorar la productividad (Luthans, Yousseff-Morgan y Avolio, 2015). Por lo tanto, en la medida en que las organizaciones promuevan el debilitamiento del estilo explicativo pesimista, también podrían fomentar que los empleados mejoren su nivel de bienestar y, con ello, la efectividad organizacional. Una ruta para esto es el entrenamiento cognitivo-conductual (Seligman, Castellon, Cacciola *et al.*, 1988). Aunque el estilo explicativo se considera un atributo individual relativamente estable, Proudfoot *et al.* (2009) encontraron que un entrenamiento cognitivo-conductual puede modificar el estilo atribucional en el ambiente laboral. Notablemente, en aras de nivelar los niveles de autoeficacia ocupacional entre su personal, los gerentes de empresas con operaciones en los países considerados en este estudio podrían dar más importancia al entrenamiento en cuestión en Estados Unidos.

## Conclusión

El estilo explicativo pesimista puede afectar a la autoeficacia ocupacional. Este fenómeno puede amplificarse por los valores culturales de algunas sociedades. En la medida en que el estilo atribucional en mención pueda ser modificado, también se podría fomentar una mayor autoeficacia ocupacional en los empleados de las organizaciones mexicanas y, con mayor énfasis, las estadounidenses. La mejora en la autoeficacia ocupacional tiene el potencial de elevar el bienestar individual y la efectividad de las organizaciones.

## Referencias

- Abramson, Lyn, Martin Seligman y John Teasdale. 1978. Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1): 49-74. <https://doi.org/10.1037//0021-843x.87.1.49>
- Bandura, Albert. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 34 (2): 191-252. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.84.2.191>
- Bandura, Albert y Edwin Locke. 2003. Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1): 87-99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bridges, Robert. 2001. Using attributional style to predict academic performance: How does it compare to traditional methods? *Personality and Individual Differences*, 31: 723-730. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(00\)00174-4](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(00)00174-4)
- Byrne, Barbara. 2006. *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cernas-Ortiz, Daniel y Mark Davis. 2016. Future and past negative time perspective influences on job satis-

- faction and organizational commitment in Mexico and the United States. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14 (3): 317-338. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-04-2016-0665>
- Cheng, Helen y Adrian Furnham. 2001. Attributional style and personality as predictor of happiness and mental health. *Journal of Happiness Studies*, 2: 307-327.
- Corr, Philip y Jeffrey Gray. 1996. Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 83-87. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00601.x>
- Cortés, Carlos. 1989. Cómo ver al vecino: El libro de texto hollywoodense sobre México. En *Imágenes de México en Estados Unidos*, coordinado por J. Coatsworth y C. Rico. México: Fondo de Cultura Económica, 115-144.
- Curzio, Leonardo. 2013. Las relaciones México-Estados Unidos, 1756-2010. *Norteamérica*, 8 (2): 201-214. [https://doi.org/10.1016/s1870-3550\(13\)71779-8](https://doi.org/10.1016/s1870-3550(13)71779-8)
- Diener, Ed y Marissa Diener. 1995. Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4): 653-663. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_4)
- Furnham, Adrian, Valda Sadka y Chris Brewin. 1992. The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 27-39. <https://doi.org/10.1002/job.4030130104>
- Gits, Marilyn y Terrence Mitchell. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Journal*, 17 (2): 183-211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Heine, Steven y Takeshi Hamamura. 2007. In search of East Asian self-enhancement. *Personality and Social Psychology Review*, 11: 1-24. <https://doi.org/10.1177/1088868306294587>
- Hofstede, Gert. 2015. Culture's causes: The next challenge. *Cross-Cultural Management*, 22 (4): 545-569. <https://doi.org/10.1108/ccm-03-2015-0040>
- Hofstede, Geert, Gert Hofstede y Michael Minkov. 2010. *Cultures and organizations. Software of the Mind*. New York: McGrawHill
- House, Robert, Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman y Vipin Gupta. 2004. *Culture, leadership and societies. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Judge, Timothy y Joyce Bono. 2001. Relationship of core self-evaluations traits –self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability- with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kline, Rex. 2011. *Principles and practice of structural equation modeling*. Nueva York: Guilford Press.
- Lindell, Michael y David Whitney. 2001. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 114-121. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Locke, Edwin y Gary Latham. 2009. Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *Academy of Management Perspectives*, 23 (1): 17-23. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37008000>
- Luthans, Fred, Carolyn Youssef-Morgan y Bruce Avolio. 2015. *Psychological capital and beyond*. Nueva York: Oxford University Press
- McCrae, Robert. 2000. Trait psychology and the revival of personality and culture studies. *American Behavioral Scientist*, 44: 10-31. <https://doi.org/10.1177/00027640021956062>
- Merino-Tejedor, Enrique, Manuel Fernández-Ríos y Mariana Bargsted-Aravena. 2015. El papel moderador de la autoeficacia ocupacional entre la satisfacción y la irritación laboral. *Universitas Psychologica*, 14 (1): 15-25. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy14-1.pmao>
- Minkov, Michael. 2009. Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultur-*

- al Research*, 43 (2): 152-179. <https://doi.org/10.1177/1069397109332239>
- Minkov, Michael y Geert Hofstede. 2012. Is national culture a meaningful concept? Cultural values delineate homogeneous national clusters of in-country regions. *Cross-Cultural Research*, 46 (2): 133-159. <https://doi.org/10.1177/1069397111427262>
- Miralles, Cibeles y José Navarro. 2016. Relaciones asimétricas entre atribuciones y afecto en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (1): 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.003>
- OECD Better Life Index. 2017. *Satisfacción ante la vida*. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/life-satisfaction-es/> (17 de julio, 2017).
- Oettingen, Gabriele. 1995a. Explanatory style in the context of culture. En *Explanatory Style*, editado por G. Buchanan y M. Seligman. New Jersey: Erlbaum, 209-224.
- Oettingen, Gabriele. 1995b. Cross-cultural perspectives on self-efficacy. En *Self-efficacy in Changing Societies*, editado por A. Bandura. New York: Cambridge University Press, 149-176.
- Park, In-Jo y Heajung Jung. 2015. Relationships among future time perspective, career and organizational commitment, occupational self-efficacy and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 43 (9): 1547-1562. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.9.1547>
- Paz, Octavio. 2009. *El Laberinto de la soledad. Postdata, vuelta al laberinto de la soledad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Peterson, Christopher y Martin Seligman. 1984. Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91: 347-374. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.91.3.347>
- Proudfoot, Judith, Philip Corr, David Guest y Graham Dunn. 2009. Cognitive-behavioral training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46: 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Rigotti, Thomas, Birgit Schyns y Gisela Mohr. 2008. A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16 (2): 238-255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Schyns, Birgit y Gernot von Collani. 2002. A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2: 219-241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Seligman, Martin. 2006. *Learned optimism. How to change your mind and your life*. Nueva York: Vintage Books
- Seligman, Martin, Camilo Castellon, John Cacciola, Peter Schulman, Lester Luborsky, Maxine Ollove y Robert Downing. 1988. Explanatory style change during cognitive therapy for unipolar depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 97: 13-18. <https://doi.org/10.1037//0021-843x.97.1.13>
- Spector, Paul. 1982. Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>
- Urien, Begoña, Amparo Osca y Lourdes García-Salmones. 2017. Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A demands-resources model (JD-R) study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49: 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.014>
- Weiner, Bernard. 2010. The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45 (1): 28-36. <https://doi.org/10.1080/00461520903433596>

# EL CAPITAL INTELECTUAL EN UN HOSPITAL DE ALTA ESPECIALIDAD MATERNO PERINATAL. CASO DE ESTUDIO

Intellectual capital in a perinatal maternity  
hospital of high speciality. Case study

---

Patricia Mercado-Salgado<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 27 de febrero del 2018

Fecha de aceptación: 19 de marzo del 2018

---

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Administración. Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [pat\\_mersal@yahoo.com](mailto:pat_mersal@yahoo.com).  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5140-3139>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Resumen

*El desempeño de las organizaciones de salud está parcialmente sustentado en los stocks de capital intelectual. Aunque el sector salud es intensivo en conocimiento, distribuido en la mente de los individuos, capturado en los expedientes, en bases de datos y en reportes, e incrustado en comités y rutinas organizacionales, son insuficientes los estudios que exploran la presencia del capital intelectual como recurso intangible para un desempeño superior. El objetivo de este caso de estudio es identificar las manifestaciones del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) en un hospital materno perinatal para mejorar su aprovechamiento. La relevancia de los resultados está en manifestar que el capital intelectual por sí sólo no logra su cometido; debe vincularse a los recursos tangibles (por ejemplo, medicamentos e instalaciones), para construir la dinámica cotidiana que demanda la reducción de la mortalidad materna en mujeres del Estado de México.*

**Palabras clave:** capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, hospital público.

## Abstract

*The performance of health organizations is partially supported by the stocks of intellectual capital. Although the health sector is knowledge-intensive, distributed in the minds of individuals, captured in files, databases and reports, and embedded in organizational routines and committees, there are insufficient studies to explore intellectual capital as a intangible resource for superior performance. The objective of this case study is identify intellectual capital manifestations (human capital, structural capital and relational capital) in a maternal perinatal hospital to improve its use. All alone intellectual capital does not achieve its purpose. It must be linked to tangible resources (for example, medicines and facilities), to build the daily dynamics required in reduction maternal mortality in women from State of Mexico.*

**Keywords:** Intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, public hospital.

## Introducción

Para mejorar la calidad de atención, contener los crecientes costos e integrar los servicios de salud, se necesita mayor eficiencia en la gestión de recursos tangibles e intangibles, tanto a nivel intra como inter organizacional.

Sobre los recursos intangibles, hace ya 15 años Ley y Zambon (2003) argumentaban la demanda de más investigación, específicamente sobre capital intelectual como conductor del crecimiento organizacional en una economía donde la innovación, las tecnologías de información y comunicación, las redes y las alianzas, así como la calidad y organización de los recursos humanos, resultan vitales para la competitividad de las organizaciones. Desde entonces, y aún antes, algunas dificultades para el estudio del capital intelectual han estado enraizadas en su naturaleza multiforme y el poco consenso en su definición, medición y gestión.

Coincidente con lo anterior, Evans, Brown y Baker (2015) confirman, mediante una revisión sistemática y crítica de la literatura sobre capital intelectual en organizaciones de salud, que su desempeño superior se deriva de una combinación compleja de recursos tangibles e intangibles. En nuestra sociedad basada en el conocimiento, los intangibles y no los tangibles, favorecen más el cumplimiento de objetivos y, por ende, la atención de apremiantes necesidades de salud en población vulnerable.

Al respecto, este caso de estudio con alcance exploratorio y descriptivo, aborda el capital intelectual conjuntamente con la disponibilidad de recursos tangibles. El objetivo es identificar las manifestaciones de capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional), tomando como laboratorio de estudio un hospital materno perinatal de atención a la población abierta ubicado en el Estado de México.

Con esto se contribuye a apoyar la decisión de gestionar el capital intelectual y, al mismo tiempo, generar la oportunidad de entrelazar la producción de la comunidad académica con el quehacer cotidiano de los tomadores de decisiones en unidades de salud.

Para cumplir con lo anterior, este documento se conforma de cuatro secciones. En la primera se presenta una reflexión sobre los retos que enfrenta la investigación del capital intelectual, tomando como eje la Teoría de Recursos. La siguiente sección contiene el contexto del hospital en cuestión, justificando la importancia de su labor desde la reducción de la mortalidad materna en población económicamente vulnerable. Posteriormente, se presentan las características metodológicas de este caso de estudio, para cerrar con los resultados (cuarta sección) conformados en dos partes. Primero, las manifestaciones de interrelación entre capital humano, capital estructural y capital relacional; segundo, la co-dependencia del capital intelectual y los recursos tangibles en su contribución en el desempeño superior de un hospital de alta especialidad materno perinatal que brinda atención a la población abierta, es decir, a mujeres económica y socialmente vulnerables.

### 1. El enfoque de Recursos en la investigación del capital intelectual en organizaciones de salud

Evans *et al.* (2015) confirman, mediante una revisión sistemática y crítica, que la publicación de literatura científica sobre capital intelectual en organizaciones de salud va en aumento, sin que el conocimiento avance. Las limitaciones teóricas y metodológicas siguen latentes y la aplicación práctica en las instituciones dedicadas al cuidado de la salud humana es limitada.

Si bien el concepto, la estructura tripartita (capital humano, capital estructural y capital relacional) y la medición cuantitativa del capital intelectual han servido de marco para estudiar su potencial en el desempeño organizacional, sigue dejándose de lado la relación sinérgica que detonan los recursos tangibles en este tipo de instituciones, donde medicamentos, material de curación, instalaciones equipadas e insumos (como oxígeno e instrumental quirúrgico) son imprescindibles e insustituibles.

Al respecto, Kong (2008) y Kong y Prior (2008) proponen que los recursos tangibles e intangibles están anidados con interrelaciones y dinámicas específicas. Para Peng *et al.*, (2006), una organización puede adquirir sus recursos esenciales dentro y fuera de sus límites, pues no sólo se construyen internamente, sino también se obtienen mediante alianzas o redes.

Barney (1991) define los recursos como atributos que pueden permitir a las empresas concebir e implementar estrategias de creación de valor y desempeño superior frente a la competencia o sus similares. Incluyen cualquier cosa (activos, capacidades, procesos, atributos gerenciales, información, conocimiento, capital físico y capital humano, por ejemplo) que pueda ser controlada y utilizada por la empresa para planear e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.

Desde la Teoría de Recursos, algunos tangibles e intangibles son más valorados que otros, dependiendo de qué tan valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles lleguen a ser para el desarrollo de las actividades productivas y la creación de valor (Jang, 2013). Cada organización tiene su propia estrategia para allegarse y disponer de recursos de manera eficiente. La mayoría de las veces, dicha estrategia es producto de su historia, decisiones pasadas y contexto (Barney, 1991; Grant, 1991).

Este enfoque teórico argumenta que las diferencias en el desempeño entre organizaciones, son resultado de la heterogeneidad de los recursos tangibles e intangibles, así como la manera en que ambos se integran. La teoría basada en el conocimiento es una extensión de la teoría de recursos que enfatiza el conocimiento y el aprendizaje como recursos intangibles críticos, e identifica la razón fundamental de la empresa como la creación y aplicación de conocimiento (Bontis, 1999).

El capital intelectual como recurso, es la suma de stocks de conocimiento que las organizaciones usan para crear valor, ventaja competitiva y diferenciación entre organizaciones similares del mismo sector con ubicación territorial compartida. En el contexto de la gran empresa capitalista, Stewart (1997) especifica que dicho conocimiento debe estar formalizado, capturado y apalancado financieramente para producir riqueza. Para Bradley (1997) el capital intelectual es la habilidad para transformar conocimiento y activos intangibles en recursos de creación de riqueza, tanto para las organizaciones como para las naciones.

El capital intelectual en las organizaciones es acumulado y distribuido en tres diferentes vías: a través de los individuos (capital humano), mediante las estructuras, procesos y sistemas de la organización (capital estructural) y por las relaciones y redes (capital relacional) (Ahmad, Naji y Bontis, 2010). El capital humano se relaciona con todos los recursos incorporados en el sujeto empleado por la organización. El capital estructural se refiere a los recursos que la organización ha desarrollado o producido y que posee legalmente, tales como marca, procesos, rutinas, sistemas, estructuras e información en bases de datos o en papel. Los recursos del capital relacional abarcan las relaciones que la organización tiene al interior y con entidades externas, pero que influyen en su capacidad de la organización para crear valor (Roos *et al.*, 2005).

Para justificar por qué las organizaciones deberían desarrollar mayor interés en el capital intelectual, Dumay (2012) recurre a dos enfoques: (a) la diferencia entre el valor de mercado y el valor de libros; (b) un mayor rendimiento mediante la detección y gestión de este intangible. El argumento del primero es

que la valoración de mercado de algunas empresas es mayor que sus activos netos informados, los cuales pudieran estar subestimados. Si bien la noción anterior es lógica, en la práctica no parece haber logrado una amplia aceptación en la comunidad empresarial, como lo demuestra la falta de proliferación de las empresas que informan externamente sobre su capital intelectual, ya sea por sesgos en la información o por no tener claro los vínculos causales entre los intangibles específicos y la creación de valor.

Al respecto, Booker, Bontis y Serenko (2008) afirman que el campo de estudio del capital intelectual es atractivo, tanto para profesionales como para académicos, pero también se cuestionan si en realidad está siendo útil, ya sea para la formación de futuros gerentes o para la generación de conocimiento aplicable en la cotidianidad de las organizaciones, ya que existen publicaciones que generan prescripciones, hacen recomendaciones, ofrecen soluciones y desarrollan principios aplicables a la práctica gerencial, pero poco recurren a ello los tomadores de decisiones.

Bontis, Crossan y Hulland (2002) argumentan que la aplicación de prácticas de gestión de capital intelectual tiene un impacto positivo en las capacidades de aprendizaje organizacional. Sin embargo, la débil claridad conceptual del capital intelectual y la confusión que se genera con ello, pudieran estar dando lugar a que la mayoría de las organizaciones de salud no cuenten con un enfoque integral y sistemático para gestionar el capital intelectual, sin hacer de lado el poco interés por parte de los directivos (Evans, *et al* 2015).

Ante las oportunidades para mejorar el vínculo entre el trabajo de los académicos y los tomadores de decisiones en las organizaciones, es crucial generar resultados de investigación que estén alineados para contribuir a los retos que enfrentan las instituciones de salud.

Con el presente estudio se busca, entonces, contribuir a disminuir la brecha entre lo abstracto del capital intelectual y las aplicaciones prácticas, mediante la detección de algunas manifestaciones de capital humano, capital estructural y capital relacional en un hospital de alta especialidad materno perinatal, como laboratorio de este caso de estudio.

Aunque el concepto y estructura del capital intelectual ofrecen un medio para estudiar su valor y potencial en el desempeño organizacional, todavía reta a investigadores y tomadores de decisiones a identificar y mejorar estos recursos intangibles y determinar cómo generar sinergias con los recursos tangibles, pues lo que en una industria u organización es capital intelectual, pudiera no serlo en otra, debido a diferencias en las estrategias y el ambiente. De aquí que para desempacar y explorar el capital intelectual en un hospital de atención materno perinatal, es necesario conocer algo de su complejo contexto.

## 2. El contexto: del embarazo de alto riesgo al hospital materno perinatal de alta especialidad

El embarazo es un periodo que puede representar una sobrecarga significativa al cuerpo de la mujer, ya que no hay un solo órgano que no presente modificaciones biológicas durante el proceso de gestación. El embarazo de alto riesgo se caracteriza porque la mujer presenta complicaciones y requiere de atención clínica especializada para evitar la mortalidad materna (Karam *et al.*, 2007).

Se estima que alrededor de 20% de los embarazos son de alto riesgo y responsables de más de 80% de los resultados perinatales adversos, tales como la prematura, la asfixia perinatal, las malformaciones congénitas y las infecciones. Desde el punto de vista materno están la hemorragia obstétrica, las infecciones, el

síndrome hipertensivo del embarazo y las enfermedades pregestacionales, mismos que demandan estrategias de prevención, diagnóstico y tratamiento oportunos (Donoso y Oyarzún, 2012).

De los embarazos de alto riesgo reportados en México, aproximadamente 20% corresponde a casos en el Estado de México, lo que equivale a que cada año se registran alrededor de 9,500 embarazos en la entidad mexiquense, cifra total que representa el índice de cinco países europeos en conjunto. En esta entidad, alrededor de 50% de las mujeres que presentan este tipo de embarazo muere a causa de una hemorragia cerebral derivada de la hipertensión grave o preclamsia, enfermedad que se posiciona como la primera causa de muerte por embarazo de alto riesgo (ISEM, 2017).

Aunque existe una gran discrepancia en las estadísticas de mortalidad materno perinatal entre los países subdesarrollados, en América Latina se le relaciona con barreras a la educación en las mujeres, la pobreza y la elevada fertilidad (Aristizábal *et al.*, 2005).

La mortalidad materna es considerada un indicador sensible al desarrollo social, pues la pérdida inesperada de la madre genera consecuencias emocionales, económicas y de salud en el núcleo familiar, por lo que esta problemática debe ser abordada de manera integral con el fin de mitigar impactos negativos (Lozano, Bohórquez y Zambrano, 2016).

En este mismo sentido y en el contexto mexicano, las severas consecuencias futuras para los niños que se quedan sin madre se traducen en morbimortalidad infantil, deserción escolar e incremento de violencia y delincuencia, entre otros problemas sociales. También es un problema de salud pública, pues refleja las deficiencias en el acceso y la calidad de los servicios de atención a la salud materna que son ofrecidos a la población.

En esencia, reducir las muertes maternas requiere de acciones coordinadas y de un trabajo conjunto, desde el interior de las familias hasta las políticas nacionales (Karam *et al.*, 2007).

Ante este escenario y en el marco de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente emitidas por la Organización Mundial de la Salud, México ha establecido políticas y acciones para detener las complicaciones maternas.

Específicamente, el Estado de México tiene un modelo de atención que prioriza las necesidades de grupos vulnerables. Tal es el caso de este centro hospitalario de atención especializada en el área crítica materna perinatal que atiende a población abierta desde 2009 para brindar servicio a mujeres que presentan embarazos de alto riesgo y a niños recién nacidos en condiciones críticas.

En cuanto a su infraestructura y tecnología, este nosocomio cuenta con 19 consultorios, tres quirófanos (uno de alta especialidad único en el país) y dos salas de expulsión. Brinda estancia hospitalaria de tipo obstétrica, neonatal, medicina aguda y ginecológica, diseñada para la paciente altamente complicada y equipada con tecnología de punta para la detección, tratamiento y vigilancia de padecimientos relacionados con la salud de la mujer y del neonato. Alberga especialidades de anestesiología, cardiología, cardiología pediátrica, cirugía general, clínica de la fertilidad, clínica de mama, epidemiología, estimulación temprana, genética, ginecología, medicina crítica, medicina interna, medicina materno-fetal, neonatología, neurocirugía, neurología, nutrición, obstetricia de alto riesgo, pediatría, planificación familiar, psicología, psiquiatría, traumatología y ortopedia, urgencias y urología ginecológica. Está certificado como Hospital Amigo del Niño y de la Niña, iniciativa mundial lanzada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con el propósito de implementar prácticas que protejan, promuevan y apoyen la lactancia materna.

La misión de este hospital es proporcionar servicios de salud materno neonatal por personal altamente especializado, sustentados en la aplicación de tecnología de vanguardia, dentro de un marco ético y humanístico. Esta organización de salud busca el reconocimiento social por su compromiso con el servicio, su modelo de atención, la formación de especialistas y el desarrollo de investigación científica materno neonatal.

Para reducir la morbi-mortalidad de una población altamente vulnerable como lo es la mujer embarazada y los recién nacidos (0 a 29 días) en condiciones críticas, todavía debe enfrentar el reto impostergable de la transformación de la cultura organizacional hacia nuevos esquemas de responsabilidad, transparencia, organización, liderazgo y productividad (ISEM, 2017). Una alternativa viable para ello, es el aprovechamiento de sus recursos tangibles e intangibles, especialmente los englobados en el capital intelectual.

### 3. Método

Un punto de partida de este estudio fueron algunas controversias en la medición cuantitativa del capital intelectual en hospitales. En otras palabras, no se utilizó un cuestionario centrado en la percepción del personal sobre el capital intelectual, pues hay reactivos tan generales que bien pueden atrapar un constructo diferente. Ejemplo de ello es: “el personal de esta organización cuenta con las capacidades requeridas para desempeñar su trabajo” (Evans *et al.*, 2015; Kannan y Aulber, 2004).

Se recurrió a un diseño de investigación cualitativo y como método al caso de estudio. Desde el enfoque cualitativo se construyó la detección del capital intelectual en un hospital de alta especialidad para el cuidado de la embarazada y el neonato en alto riesgo, tomando en cuenta el punto de vista de 20 participantes (médicos y enfermeras), documentos institucionales (planes y programas) y una entrevista a profundidad de un alto directivo.

Para alejarnos de la atinada crítica de Evans *et al.* (2015), las aportaciones de los participantes se recopilaron mediante un ejercicio escrito donde se les solicitó ejemplificar el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en su ambiente de trabajo, así como las amenazas que enfrentan y la manera en que pueden ser mejor aprovechados. Este ejercicio estuvo precedido por la ponencia “Gestión del capital intelectual en instituciones de salud”, impartida en el marco de la Jornada de Capacitación 2016 organizada por el propio hospital.

Lo anterior queda enmarcado en el caso de estudio como una estrategia de investigación que permite la exploración a profundidad de un evento, limitado en un tiempo y actividad específicos, para lo cual puede recurrirse a una diversidad de procedimientos y fuentes para la obtención de datos e información (Creswell, 2009; Remenyie, 2012; Yin, 1989).

Una ventaja de esto es ofrecer a los directivos del nosocomio una narrativa del status del capital intelectual, desde dos aristas: la interrelación entre el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, y la manera en que los intangibles están incrustados con los tangibles. Si bien éstos son más visibles, la combinación única que pueda hacer la organización, es lo que le da el valor estratégico para cumplir con sus objetivos y metas.

La estructura de la narrativa presentada en los resultados se construyó a partir de dos bloques: la interrelación entre los componentes del modelo tripartita del capital intelectual y la co dependencia de los intangibles con los tangibles.

Las categorías asociadas a cada código se detectaron una vez transcritas las respuestas de los participantes y la entrevista a profundidad, lo cual se reforzó con los documentos institucionales disponibles. Dichas categorías son capacitación, equipo de trabajo, liderazgo, actitudes y valores para el capital humano; comités y normatividad para el capital estructural y el capital relacional se conformó por las redes de hospitales, las relaciones paciente-familiares-personal de salud, colaboración de equipos multidisciplinarios, trabajo social y comunidad virtual. En la interacción de intangibles con tangibles predominan las tecnologías de información y comunicación.

Vale la pena mencionar que no se recurrió al cálculo de frecuencias por dos razones. Primera, se detectó la interconexión entre los tres capitales (humano, estructural y relacional), y no el de mayor relevancia. Segunda, la narrativa es a partir de las actividades/tareas/objetivos del hospital y cómo se insertan estos capitales en ellas.

Para resaltar la interrelación entre los componentes del modelo tripartita del capital intelectual, a lo largo del texto se anota entre paréntesis el código de referencia: CH para capital humano, CE para capital estructural y CR para capital relacional.

## 4. Resultados

Para presentar las manifestaciones, expresiones o ejemplos de capital intelectual en un hospital materno perinatal de alta especialidad que brinda atención a la población abierta, contexto de este caso de estudio, se acotó la diversidad de propuestas existentes en la literatura a partir del modelo tripartita (capital humano, capital estructural y capital relacional), tomando en cuenta los dos criterios de Evans *et al.* (2015). Primero, para generar y mantener el conocimiento que contribuya a resultados superiores de la organización, los componentes del capital intelectual son interdependientes y se activan colectivamente al conformar el stock de conocimiento, aunque en las publicaciones científicas es frecuente que se reporte el capital humano, el capital estructural y el capital relacional como constructos separados con sus antecedentes y consecuentes, lo que tal vez, acentúe la falta de interés por este intangible en quienes toman las decisiones. Segundo, el capital intelectual actúa, desde la Teoría de Recursos, en vínculo con los recursos tangibles para influir en los resultados de desempeño superior de las organizaciones de salud.

### 4.1. Interrelación entre capital humano, capital estructural y capital relacional

En el contexto de las organizaciones de salud, marco del capital intelectual, el **capital humano** son conocimientos, habilidades y experiencias que posee y usa el personal para brindar atención de calidad y con calidez a los pacientes. En el cuidado especializado de enfermos de alto riesgo materno perinatal, el capital humano son competencias profesionales (duras y blandas), habilidades de gestión y liderazgo, actitudes y conocimiento específico, lo cual corresponde a las 21 especialidades con que cuenta este

hospital de tercer nivel, así como a los médicos y paramédicos altamente capacitados en clínica de la fertilidad, lactancia materna, neonatología, clínica de catéteres y dominio de las nuevas técnicas para la contención de la hemorragia post-parto y el uso del *cool-cap* (estrategia beneficiosa) en la encefalopatía hipóxica isquémica del recién nacido.

Aunque no siempre puede evaluarse si los recursos humanos, las competencias y los procesos están en el lugar preciso para contribuir al desarrollo exitoso, al cambio o a la innovación (Kannan y Aulber, 2004), el capital humano en este nosocomio se nutre con la formación continua, ya sea con capacitación formal presencial y a distancia, o con la práctica de acompañamiento *in situ*.

La Unidad de Enseñanza e Investigación, en acompañamiento con el Comité de Enseñanza Médica del hospital, es la responsable de planear, coordinar y supervisar programas y acciones orientados a la formación, capacitación y desarrollo de recursos humanos especializados en la atención de la salud materno perinatal. Promueve la formación de capital humano mediante cursos de pregrado (licenciaturas, tesis y servicio social) y postgrado (especialidades, maestrías y doctorados).

La capacitación en el aspecto crítico de la atención perinatal se lleva a cabo con actividades internas (socialización del conocimiento) y externas vinculadas a la difusión del conocimiento (CR), con soporte de tecnologías de información y comunicación (capacitación a distancia).

Para mantener actualizados los conocimientos específicos, el personal de enfermería también recurre a la capacitación continua (diplomados y cursos a nacional e internacional) y participa en actividades de enseñanza e investigación en materia de enfermería quirúrgica y perinatal.

Este hospital, con aval de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma del Estado de México (CR), ocupa un lugar estratégico en la formación de médicos de alta calidad profesional y humanística en la especialidad de ginecología y obstetricia y en las subespecialidades de neonatología y medicina crítica en obstetricia.

De manera paralela a la capacitación, se ejecutan acciones para la generación de investigación en materia de salud materno perinatal, así como su difusión y aplicación en el área médica y de enfermería. Para ello, se supervisa el desarrollo de los proyectos de investigación (internos y externos), a efecto de evaluar sus resultados y alcance con rigor técnico-científico, así como los beneficios socio-económicos en las áreas clínicas, biomédicas, socio-médica y otras vinculadas con el quehacer del hospital (CR). Mediante la publicación de artículos científicos de autoría del personal especializado, el hospital se está proyectando a nivel nacional e internacional (CR). Específicamente, el Banco de Sangre promueve la investigación y capacitación en medicina transfusional.

Otra manifestación del capital humano es el equipo médico de emergencias, conocido como Código Mater, Emergencia Obstétrica o Equipo de Respuesta Inmediata Obstétrica, para el manejo del paciente de embarazo de alto riesgo y su atención en el cuidado intensivo, el cual surge como estrategia para reducir la razón de mortalidad materna. Este equipo de expertos, y resolutivo en casos de extrema gravedad, evalúa y estabiliza la condición del paciente e interviene en su tratamiento y cuidado. Su objetivo es responder ante el primer dato de alarma, de acuerdo al Manual de Procedimientos de Triage y a la Tabla de Priorización para la Atención de la Mujer Embarazada (CE), antes de que se convierta en una serie de complicaciones orientadas a la catástrofe del tratamiento.

Dicho equipo está conformado por especialistas en ginecología y obstetricia, cuidados intensivos, anestesiología, cirugía general y neonatología, dos enfermeras y un camillero, acompañados de servicios

de laboratorio, banco de sangre, imagenología, trabajo social y responsable de las áreas administrativas. Este equipo médico de emergencia también participa en la capacitación *in situ* de médicos y enfermeras, en base a los hallazgos clínicos acerca de la estructuración, acciones, responsabilidades y áreas de oportunidad que en la práctica se presentan. Para mantener la certificación (CE) del Código Mater, es ineludible que en cada turno y por servicio se cuente con una enfermera capacitada y actualizada en reanimación neonatal, rubro hasta ahora pendiente.

Las habilidades de liderazgo son el eje para gestionar la dinámica humana, tomando en cuenta las competencias, las actitudes y la agilidad mental del personal de salud en una mezcla de educación formal e informal. En este sentido, además de la toma de decisiones asertiva y oportuna, es tarea de la alta gerencia y los mandos medios mantener un equipo de trabajo comprometido con los fines institucionales. Sin embargo, el personal de este hospital percibe cierta falta de comunicación efectiva y algunas oportunidades de mejora en la organización de tareas y en la distribución de recursos financieros y materiales.

En concordancia, la importancia de las actitudes en el concierto del capital humano, radica en que ayudan a predecir el comportamiento hacia el trabajo, a adaptarnos al ambiente laboral y a disminuir la resistencia al cambio (Luthans, 1989). Específicamente, el personal de salud en este nosocomio debe ser alertado para que la antigüedad laboral no de paso al desinterés, a la apatía y al cansancio emocional, ni mucho menos ataque a la innovación organizativa. Por ejemplo, se detecta cierta apatía hacia las sesiones generales de capacitación con periodicidad semanal, aunque en contraste, se demanden mayores oportunidades para mantener la requerida actualización. La misma suerte corre el Programa Específico de Capacitación, el cual es de carácter obligatorio con calendarización al inicio de año. Parece, entonces, que la falta de actitud hacia el aprendizaje es una causa de la inasistencia a las conferencias impartidas por especialistas invitados.

El capital humano se refiere a quienes mediante competencias valiosas y distintivas contribuyen a generar valor para el hospital, pero también para ellos mismos. Al ser una alternativa la inversión intangible a nivel personal, grupal y organizacional, el capital humano reclama una permanente atención en responsabilidad, reflejada en la filosofía que las organizaciones tengan de él. Tal es el caso del hospital materno perinatal, cuando incluye en su misión y visión “la formación de recursos humanos de excelencia”.

El personal hospitalario reconoce como valores guía la responsabilidad, el conocimiento especializado y la calidez humana en la atención del paciente. A nivel organizacional, la bioética hospitalaria es el eje transversal de la actuación del personal de salud y administrativo, puesto que la medicina combina en su propia naturaleza un quehacer moral y uno técnico científico, dotado de gran carga humanística, a fin de respetar la integridad personal. Este hospital cuenta con el Comité de Ética en Investigación, el Comité de Investigación y el Comité Hospitalario de Bioética, buscando la generación de investigación de calidad en apego al cuidado de los aspectos técnicos, científicos y sobre todo humanos (CH y CE). Estos comités están constituidos para deliberar sobre la moralidad de determinadas decisiones o cursos de acción, bien sea en la práctica clínica, en la investigación científica o en la gestión de los recursos sanitarios disponibles.

La teoría de ajuste persona-ambiente asume que los individuos prefieren un lugar de trabajo con características similares a ellos (por ejemplo, valores y creencias). En este sentido, cuando el personal “se ajusta” con la organización, el nivel de congruencia entre valores de los empleados y el hospital marca mayor satisfacción y compromiso, como actitudes en el ambiente laboral (Amos y Weathington, 2008).

Es decir, cuando existe congruencia entre los valores de un empleado, los de la organización y los de los colegas, las actitudes hacia el trabajo (satisfacción y compromiso) tienden a ser positivas (Tzu-Ju, 2011).

Puesto que la vasta existencia de *know-how* (formal e informal) está distribuido en la mente del personal (CH), el conocimiento organizacional puede quedar capturado en expedientes clínicos, bases de datos y reportes para conformar así el **capital estructural** e incrustarse en la cultura y rutinas organizacionales, mediante planes estratégicos, programas, sistemas de información, mejores prácticas y rutinas.

Este hospital se caracteriza como innovador en su organización, formulación y aplicación de procesos, procuración de servicios de salud de la paciente obstétrica crítica, conformación de equipos de trabajo de respuesta inmediata y guías de práctica clínica actualizadas. Para ello, y como expresión de un arduo trabajo colaborativo (CH), en este nosocomio existen comités e indicadores que dan cuenta de los avances en el combate a la muerte materna.

Además de los ya referidos comités de enseñanza, investigación y ética, la organización del hospital está sustentada en otros más: el Comité de Calidad y Seguridad del Paciente (COCASEP), encargado de sesionar sobre casos que han trascendido a la muerte o una secuela grave y permanente en el paciente; el Comité de Detección y Control de Infecciones Nosocomiales (CODECIN); el Comité de Farmacia y Terapéutica (COFAT) acompañado de tres sub comités (fármaco-vigilancia; calidad y seguridad de la atención médica-expediente clínico; prevención, estudio y seguimiento de la morbilidad y mortalidad materna y perinatal hospitalaria); el Comité de Cesáreas, así como los sub comités de Lactancia Materna, Biología de la Reproducción y Medicina Transfusional. Las sesiones mensuales de estos comités se calendarizan a inicios de cada año.

Este modo de organización puede ser considerado una manifestación de capital estructural, toda vez que el establecimiento de diversos comités se basa en la respectiva legislación y su existencia se justifica al abordar problemas a través de personal especializado y empoderado, lo que marca su alcance, pues quienes están al frente de cada comité son especialistas y ostentan jefaturas o subdirecciones. Mediante esta figura de comités se hacen cumplir las normas y son una piedra angular de las políticas de salud.

La manera en que los comités están estructurados y cómo funcionan (CH), hacen la diferencia en los resultados. En cuanto a su estructura, Eaton y Nocerino (2000) detectan factores internos y factores externos (o contextuales). En los primeros están la periodicidad y regularidad de las reuniones, la comunicación con personal y directivos que no pertenecen al comité, el cumplimiento a la agenda de trabajo, la elaboración de actas, la capacitación como miembros del comité y la percepción de su auto eficiencia. Cuando la alta gerencia está involucrada (CH), el comité percibe ser más eficiente, pues el compromiso directivo es importante para lograr el cometido de estas figuras colectivas internas.

Si bien lo más importante en la efectividad de los comités son sus factores internos, la presión gubernamental como factor externo llega a enturbiar el trabajo de los comités, sobre todo cuando las recomendaciones emitidas tienden a trastocar intereses de terceros involucrados con posturas privilegiadas. Sin embargo, la presión que el gobierno tiene por parte de una sociedad cada vez más informada, impulsa a los comités y a la gerencia hospitalaria a trabajar conjuntamente (CH).

En otras palabras, las medidas de presión externa tienen un efecto significativo (positivo o negativo) en los resultados del comité. Lo importante es evitar la confusión entre medios y fines (o resultados) de los comités, y para ello, su efectividad debe medirse por el impacto en la disminución de muertes maternas, así como por el número y pertinencia de las recomendaciones emitidas a partir de la identificación de causas raíz (CR).

Ejemplo de efectividad de los comités en este nosocomio es la aplicación del Diagrama de Ishikawa, herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan, para analizar los eventos adversos a partir de hechos, incluyendo el turno, el paciente y los responsables de las fallas, con la finalidad de detectar la ruptura de la cadena de seguridad de atención al paciente (CH y CE).

Entre la normatividad del hospital (CE) está el plan de trabajo anual, en el cual se incluyen indicadores de resultados (consultas de especialidad, atenciones de urgencias, nacidos vivos, defunciones, estudios de laboratorio y tamiz neonatal) en comparativos con los últimos cinco años, de donde se desprende un análisis de fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas (FODA), así como estrategias de mejora para la disminución de la muerte materna y neonatal. Este plan de trabajo tiene como objetivo establecer, coordinar y supervisar el ejercicio de los programas para la atención asistencial de mujeres con embarazo de alto riesgo, problemas de patología ginecológica, gineco-oncológica, uroginecológica, reproductiva y neonatal, a través de la correcta aplicación de las normas, la organización y el control de acciones para el desarrollo y bienestar materno-fetal. Sin embargo, para el cumplimiento de este objetivo, el hospital debe enfrentar cierta limitación de recursos materiales e insumos como hemoglobina y medicamentos, así como material de curación de calidad limitada.

Otro valioso ejemplo de conocimiento almacenado y socializado (CE), son las normas y guías técnicas para operar el sistema de Triage Obstétrico (semaforización de riesgo), cuya finalidad es priorizar e identificar situaciones potencialmente compr

ometedoras para la integridad del binomio madre-hijo, a partir de signos y síntomas relevantes en nueve factores para detectar una urgencia real, el procedimiento de recepción y la clasificación de acuerdo a la gravedad del padecimiento.

En el mismo sentido, el hospital cuenta con guías de práctica clínica en obstetricia (CE). Son documentos donde se plantean preguntas específicas y se organizan las mejores evidencias científicas disponibles para que, en forma de recomendaciones flexibles, sean utilizadas como herramienta de apoyo en la toma de decisiones clínicas. Por otro lado, también funcionan como malla curricular para la capacitación permanente del personal (CH). Aquí aplica la postura de Habersam y Piber (2010) en cuanto a que el capital intelectual es conocimiento gestionado, pero también conocimiento en sí.

Las guías de práctica clínica con que cuenta el nosocomio son: atención integral de preclamsia, detección y tratamiento de enfermedades hipertensivas en el embarazo, detección y tratamiento de las emergencias obstétricas, diagnóstico y manejo del parto pre término, diagnóstico y tratamiento de diabetes en el embarazo, diagnóstico y tratamiento de hemorragia obstétrica, prevención y manejo de hemorragia postparto, entre otras.

Para la detección oportuna, diagnóstico y tratamiento de trastornos del nacimiento, dichas guías están apegadas a la Norma Oficial Mexicana NOM 034-SSA3-2013, Regulación de los servicios de salud y Atención médica pre-hospitalaria, que incluye los principales defectos prevenibles o susceptibles de diagnóstico temprano.

Una de las acciones encaminadas a la detección oportuna de estas enfermedades es el tamiz metabólico neonatal, prueba de laboratorio practicada al recién nacido para detectar padecimientos de tipo congénito o metabólico. Este estudio se realiza entre el tercero y cuarto día del recién nacido, ya que, ante la detección y tratamiento oportunos, puede llegarse a la cura completa. Aunque este estudio pudiera

realizarse en todas las unidades médicas del sector público de salud, este hospital recurre a un instituto externo ubicado en la Ciudad de México (CR) debido a la complejidad de los casos,

Los bancos de leche, como una estrategia más para disminuir la muerte neonatal, no entran en contradicción con el programa permanente de lactancia materna, ya que hacen posible el estudio y perfeccionamiento de técnicas de conservación de la leche materna (CE) para la alimentación del recién nacido ante la ausencia permanente de su madre o hasta que ella pueda amamantarlo adecuadamente.

Esta medida institucional tiene un efecto importante sobre la comunidad en donde ya opera (CR), porque la leche materna es un producto de gran valor que justifica la organización de un costoso dispositivo técnico con el fin de su preservación y dispensación (CE). El funcionamiento de banco de leche está sistematizado (procedimientos) en cinco rubros (CE): selección de las donantes, recolección de leche y traslado al banco de leche, procesamiento de la leche de banco, dispensación y administración de la leche de banco y seguridad de la leche de banco.

Para incrementar la cobertura del servicio especializado que representa el embarazo de alto riesgo, el sector salud ha construido una instalación estratégica de redes (CR) que incluye a hospitales en todo el Estado de México. Estas redes cuentan con un hospital ancla (hospitales generales o de segundo nivel) responsable del manejo de los casos de embarazos de alto riesgo provenientes de los hospitales de primer nivel (centros de salud, hospitales municipales y centros de atención primaria a la salud), en donde se realizan micro diagnósticos, se generan expedientes clínicos y, de ser el caso, se remite a la paciente al hospital de alta especialidad.

La labor de coordinación (CH) de estas redes es de gran importancia, porque a través de ellas se integran controles prenatales, se evita saturar los hospitales de especialidad y alta especialidad y, al mismo tiempo, se brinda atención a todas las mujeres embarazadas que pertenezcan o no a una institución de salud pública.

Para iniciar este proceso, se utiliza la Hoja de Evaluación del Riesgo Materno, formato creado por especialistas de este hospital (CH), con el cual se diagnostica la condición del embarazo de una mujer desde su ingreso en los hospitales de primer nivel. Este registro sirve de sustento para decidir sobre la canalización de los casos de embarazos según su gravedad.

Como puede verse, esta estrategia de redes es evidencia de capital relacional, pues su operación se reviste de relaciones internas y externas en y con el hospital de tercer nivel.

El capital relacional también se manifiesta en el vínculo entre paciente, familiares y personal de salud. Por ejemplo, un saludo cordial y la amabilidad abren espacio a la confianza y seguridad de quienes no se encuentran en un buen momento. La naturaleza de las relaciones clínico-administrativas internas se evidencia en el trabajo en equipo (CH) para lograr la satisfacción del paciente, siendo resolutivos en sus patologías o en los ciclos de pláticas de lactancia. Aun así, parece que estas relaciones podrían mejorarse en la medida en que pacientes y familiares estén más informados, acción que combina interés y actitud y que se ha identificado como empoderamiento del paciente.

La atención a la situación crítica de un embarazo debe caracterizarse por la presencia del trabajo colaborativo de equipos multidisciplinarios (CH) y la ausencia de relaciones internas (CR) permeadas de celo profesional y falta de comunicación entre el personal de salud.

El banco de sangre coordina las acciones de captación, procesamiento, análisis, fraccionamiento, conservación y distribución de sangre humana, sus hemoderivados y células hematopoyéticas con fines te-

rapéuticos, lo cual le da capacidad para apoyar a instancias similares del sector público, social y privado (CR), en la solución de problemas inmunohematológicos en la entidad (CE).

Este banco de alta especialidad también se vincula con el Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea para el suministro de insumos, equipo y material, así como la vigilancia al cumplimiento de la normatividad aplicable para su operación y las medidas de bioseguridad para protección del personal (CE, CR y CH).

El área de trabajo social es el enlace entre el paciente y el equipo de salud (CR), lo cual se traduce en capital relacional. Por ejemplo, implementa acciones orientadas a resolver los problemas sociales que influyen en la prevención, control y rehabilitación de los pacientes que se atienden en el hospital; da apoyo y orientación a los pacientes que reciban asistencia médica de urgencia; realiza estudios socioeconómicos para determinar la clasificación de pago por los servicios recibidos.

A modo de relaciones externas (CR), el hospital materno perinatal lleva a cabo acciones de participación ciudadana, las cuales van más allá de las fronteras del hospital y permean en las redes hospitalarias, coordinaciones y jurisdicciones sanitarias. Ejemplo de dichas acciones son: (a) el buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones, donde el actor principal es el aval ciudadano; (b) la formación de grupos de captación, recolección y capacitación de donadoras de leche materna, que son mujeres mexiquenses organizadas para que en su domicilio, colonia o municipio puedan difundir las técnicas de preservación de leche materna, así como servir de punto de referencia para nuevas donadoras.

Lo anterior bien puede ser considerado como innovación organizativa, la cual según Westbrook y Schultz (2000) implica dirigir recursos intangibles, como tiempo y experiencia (CH), hacia la construcción de alianzas entre la comunidad y el personal de salud (CR), para fortalecer la capacidad de participación de los habitantes en este proceso de mejoramiento de la salud comunitaria (relaciones externas). Así, equipos multidisciplinarios (relaciones internas) pueden contribuir al cumplimiento de metas establecidas en la política de salud, específicamente en cuanto a la permanente reducción de tasa de muerte materna.

## 4.2. Codependencia del capital intelectual y los recursos tangibles

El capital intelectual no sustituye a los recursos intangibles, pero sí los potencializa, es decir, la gestión del capital intelectual puede ser un catalizador en el desempeño de las instituciones hospitalarias y, por lo tanto, en la atención de salud a la población objetivo. De acuerdo a Evans, *et al.* (2015) en algunos casos el capital intelectual debe estar acompañado de recursos tangibles para contribuir a la generación de valor y a un desempeño superior. Específicamente en este hospital de alta especialidad, se han detectado algunos ejemplos.

Cuando no se sistematiza la información, los datos y la evidencia médica en materia de políticas de salud, administración hospitalaria, prestación de asistencia sanitaria y experiencias documentadas de casos clínicos, se pudiera correr el riesgo de no detonar el aprendizaje organizacional, ni recurrir a la evidencia empírica para la toma de decisiones que lleve a disminuir la tasa de mortandad materna y neonatal. De aquí la importancia de los sistemas de información y tecnología, los cuales no se podrían entender sin la presencia de recursos tangibles.

La permanente actualización del personal de salud (médico y paramédico) está vinculada a la normatividad y tecnología hospitalarias. Tal es el caso de la enfermera especializada en reanimación neonatal, figura demandada en cada turno y en cada servicio como parte del equipo de emergencias (Código Mater).

Hasta hace tres décadas, la única solución para las parejas infértiles era la adopción. Este hospital cuenta con equipo y tecnología de vanguardia para tratamientos de reproducción asistida de baja y alta complejidad como inseminación artificial y fertilización in vitro. Brinda atención a mujeres entre 18 y 36 años que no han logrado concebir un embarazo después de un año de buscarlo sin protección anticonceptiva. Como manifestación del capital estructural, los criterios de admisión y los requisitos de ingreso, están debidamente definidos y son dominados por los responsables del área.

En este hospital se vive la experiencia de transitar del expediente clínico físico al expediente clínico electrónico (recurso intangible). Sin embargo, para implementar y operar el respectivo sistema se recurre a servicios especializados de una empresa externa, lo que encierra un compromiso financiero, el cual debe mantenerse para garantizar su permanente disposición y no truncar este logro.

Como lo afirman Hermans y Kauranen (2005), la imagen y reputación organizacionales son resultado de la integración de recursos tangibles e intangibles. En el caso que nos ocupa, su fuerte compromiso social con la comunidad económicamente vulnerable le demanda mayor inversión (tangible e intangible).

Finalmente, y a partir de la relación positiva entre la participación en la elaboración de planes de trabajo y propuestas de solución con el compromiso personal hacia la organización (Meyer y Allen, 1991), los participantes en este estudio (médicos y paramédicos), consideran que para optimizar el capital intelectual del hospital podrían detonarse las competencias (CH) al hacer una revisión de asignación de puestos y responsabilidades, así como un diagnóstico del clima y cultura organizacionales.

Tan importante como lo anterior, es la eficiencia en los servicios hospitalarios (CE) soportada en el trabajo conjunto multidisciplinario, cuyo aprendizaje puede hacerse extensivo a otros hospitales (CR), específicamente en lo referente al Código Mater. Éstas y otras propuestas deben estar encaminadas a disminuir el ya referido impacto social de la muerte materna, objetivo que se logra en colaboración y con responsabilidad (intangibles) de los involucrados internos y externos, pero también con la disponibilidad de recursos tangibles como presupuesto y tecnología de punta.

## Conclusión

El capital intelectual en la práctica organizacional vive todavía una etapa embrionaria de desarrollo, aunque las publicaciones científicas crecen aceleradamente.

Ante la ausencia de recomendaciones comprensibles y explícitas de la manera en que el capital humano, el capital estructural y el capital relacional están anidados y actúan con recursos tangibles para favorecer el desempeño superior de las instituciones de salud, este caso de estudio en un hospital materno perinatal de alta especialidad logra reportar con una lente matizada, las manifestaciones y ejemplos de capital intelectual que pueden contribuir a la misión de disminuir la razón de muerte materna en mujeres mexiquenses económica y socialmente vulnerables.

En este hospital ya existen mecanismos para cultivar el capital humano, aunque también la necesidad de más capacitación y mejor preparación del personal, tanto en áreas de la salud como en administración de hospitales y gestión de la calidad, con la finalidad de brindar bienestar a los pacientes.

El soporte que el capital estructural genera a las actividades cotidianas del nosocomio, se traduce en la construcción de comités y la normatividad actualizada y pertinente, tal como: planes de trabajo, guías de práctica clínica, certificaciones, banco de leche y banco de sangre, entre otros.

Parecería que, entonces, el capital relacional tiene su detonante tanto en las relaciones externas como en las internas. Aquéllas están entretrejidas en las redes de hospitales, en el enlace que trabajo social construye con las comunidades y en las acciones de participación ciudadana. Las relaciones internas están en el vínculo paciente-familiares y personal de salud.

En esencia, este hospital de alta especialidad puede incluir de manera manifiesta a los recursos intangibles, específicamente al capital intelectual, en su modelo de gestión hospitalaria.

El escenario aquí presentado está acentuado sobre el quehacer hospitalario para disminuir, desde un enfoque de eficiencia médica, la muerte materna. Sin embargo, parece importante reforzar su contribución inter-organizacional para que, a partir de tangibles e intangibles, se ataquen las causas raíz, como son la condición psicosocial de las mujeres de escasos recursos económicos y educativos, en donde a veces la pareja las abandona y se hacen parte de la segregación social. En otras palabras, comprender el contexto en el que se desarrolla el embarazo y ocurre la muerte, contribuiría a construir soluciones más acordes con las necesidades de la mujer.

Para continuar explorando sobre el capital intelectual en hospitales, puede optarse por el enfoque comparativo mediante el estudio de casos centrado en la identificación y descomposición del capital intelectual en diversas organizaciones sanitarias y su influencia en el rendimiento. O bien, realizar estudios cuyo alcance se centre en departamentos o iniciativas particulares dentro o entre organizaciones, además de la incursión en estudios longitudinales *versus* las políticas estatales y nacionales de salud pública, con especial atención a la prevención.

Aunque la literatura sobre capital intelectual en instancias del cuidado a la salud está más enfocada a nivel organizacional, el capital intelectual también es relevante y está presente en redes inter-organizacionales y en el desempeño de todo un sistema de salud. En esencia, el avance del estudio del capital intelectual demanda la aplicación de mejores prácticas en el diseño de investigación y el reporte de métodos y resultados.

## Referencias

- Ahmad, Abdel-Azis, Shawqi Naji y Nick Bontis. 2010. Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 18(1):105-131.
- Amos, Elizabeth y Bart Weathington. 2008. An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6): 615-631.
- Aristizábal, Juan, Germán Gómez, Juan Lopera, Laura Orrego, Carlos Restrepo, Germán Monsalve, Martín Gómez, Nury Socha y Mauricio Vasco. 2005. Paciente obstétrica de alto riesgo: ¿dónde debe realizarse su cuidado periparto? *Revista Colombiana de Obstetricia y Ginecología*, 56(2): 166-175.
- Barney, Jay. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Bontis, Nick, Mary Crossan y John Hulland. 2002. Managing and organizational learning system by aligning stock and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4): 437-469.

- Bontis, Nick. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8): 433-462.
- Booker, Lorne, Nick Bontis y Alexander Serenko. 2008. The relevance of knowledge management and intellectual capital. *Knowledge and Process Management*, 15(4): 235-246.
- Bradley, Keith. 1997. Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1): 53-62.
- Creswell, John W. 2009. *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Londres: SAGE Publications
- Donoso, Bernardita y Enrique Oyarzún. 2012. Embarazo de alto riesgo. *MedWave*, 12(5). DOI: <http://doi.org/10.5867/medwave.2012.05.5429>
- Dumay, John. 2012. Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1): 4-15. DOI: <http://doi.org/10.1108/14691931211196187>
- Eaton, Adrienne y Thomas Nocerino. 2000. The effectiveness of health and safety committees: Results of a survey of public-sector workplaces. *Industrial Relations*, 39(2): 265-290.
- Evans, Jenna, Adalsteinn Brown y Ross Beker. 2015. Intellectual capital in the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature. *BMC Health Services Research*, 15:556-569.
- Habersam, Michael y Martin Piber. 2010. Exploring intellectual capital in hospitals: two qualitative case studies in Italy and Austria. *Journal European Accounting Review*, 12(4): 753-779.
- Hermans, Raine e Ilkka Kauranen. 2005. Value creation potential of intellectual capital in biotechnology – empirical evidence from Finland. *R&D Management*, 35(2): 171-185.
- Instituto de Salud del Estado de México. 2017. Portal institucional. <http://www.salud.edomexico.gob.mx> (3 de febrero de 2018).
- Jang, Seung Hoon. 2013. The offensive framework of resource based view (RBV): Inhibiting others from pursuing their own values. *Journal of Management and Strategy*, 4(1): 62-69. DOI: <http://doi.org/10.5430/jms.v4n1p62>
- Kannan, Gopika y Wilfried Aulber. 2004. Intellectual capital: Measurement effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 389-413. DOI: <http://doi.org/10.1108/14691930410550363>
- Karam, Miguel, Patricia Bustamante, Martha Campuzano y Ángela Camarena. 2007. Aspectos sociales de la mortalidad materna. Estudio de caso en el Estado de México. *Medicina Social*, 2(4): 2005-2011.
- Kong, Eric y Daniel Prior. 2008. An intellectual capital perspective of competitive advantage in non-profit organisations. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2): 119-128.
- Kong, Eric. 2008. The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviewers*, 10(3): 281-299.
- Lev, Baruch y Stefano Zambon. 2003. Intangibles and intellectual: capital an introduction to a special issue. *European Accounting Review*, 12(4): 597-603.
- Lozano, Leidy, Alix Bohórquez y Gloria Zambrano. 2016. Implicaciones familiares y sociales de la muerte materna. *Revista Univ Salud*, 18(2): 364-372.
- Luthans, Fred. 1989. *Organizational behavior*. Nueva York: McGraw Hill.
- Meyer, John y Natalie Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.

- Remenyie, Dan. 2012. *Case study research. The quick guide*. Londres: ACPI.
- Roos, Johan, Göran Roos, Nicola Dragonetti y Leif Edvinsson. 2001. *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. España: Paidós.
- Stewart, Thomas. 1997. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Garnica.
- Tzu-Ju, Ann. 2011. Resource fit in inter-firm partnership: intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1): 20-42. DOI: <http://doi.org/10.1108/14691931111097908>
- Westbrook, Linda y Phyllis Schultz. 2000. Form theory to practice: Community health nursing in a public health neighborhood team. *Advances in Nursing Science*, 23(2): 50-61.
- Yin, Robert. 2013. *Case study research: Design and methods*. California: SAGE.

# CULTURA ORGANIZACIONAL E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL NORTE DE MÉXICO

Organizational culture and competitive intelligence in a  
higher education institution of northern Mexico

Armando Esquinca Moreno<sup>1</sup>, Carmen Patricia Jiménez Terrazas<sup>2</sup>, Hugo Gaggiotti<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 21 de febrero del 2018

Fecha de aceptación: 10 de abril del 2018

1-Nacionalidad: Mexicana. Grado: Maestría. Especialización: Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Chihuahua. Correo electrónico: a.esquinca@hotmail.com .  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8396-589X>

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: pjimenez@uacj.mx .  ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8242-5421>

3- Nacionalidad: Británica. Grado: Doctorado. Especialización: Administración. Adscripción: University of the West of England. Correo electrónico: hugo.gaggiotti@uwe.ac.uk.  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7892-1649>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Resumen

*El objetivo es describir la cultura organizacional (CO) de directivos, administrativos y docentes de una IES en el norte de México y su visión de la inteligencia competitiva (IC) en el acopio de información para el logro de objetivos institucionales. Para lo cual se realizó un estudio cualitativo, de caso, con entrevistas semiestructuradas y teoría fundamentada, en una muestra teórica de 14 participantes y documentos institucionales. La codificación fue teórica selectiva con un modelo hipotético-deductivo basada en los tipos de CO de Cameron y Quinn y el ciclo de la IC. Se encontró que los resultados de CO de mercado que proyecta el plan institucional solo corresponden a lo que mencionan los administrativos y la IC en la proyección al 2021 como institucionalizada y normada, aunque actualmente falta conocimiento sobre la IC de la institución y unificación de criterios sobre quién y que estrategias realizan. El documento incluye recomendaciones para el cambio cultural que se requiere en la proyección 2021.*

**Palabras clave:** cultura organizacional, inteligencia competitiva, instituciones de educación superior.

## Abstract

*The objective is to describe the organizational culture (OC) of managers, administrators and teachers of higher institution in the north of Mexico and their vision of competitive intelligence (CI) in the collection of information for the achievement of institutional objectives. A qualitative and case study was conducted, with semi-structured interviews and grounded theory, in a theoretical sample of 14 participants and institutional documents. The coding was selective theoretical with a hypothetico-deductive model based on Cameron and Quinn's OC types and the CI cycle. It was found that the results of market OC that the institutional plan projects, only correspond to what the administrative mention and CI in the 2021 projection as institutionalized and regulated, although currently lack of knowledge about the CI of the institution and unification of criteria on who and what strategies they carry out. The document includes recommendations for the cultural change that is required in the 2021 projection.*

**Keywords:** organizational culture, competitive intelligence, higher education institutions.

## Introducción

Aunque la cultura organizacional (CO) ha sido estudiada desde antes de mediados del siglo XX por áreas de la ciencia no relacionadas a la administración, fue hasta la década de los sesentas cuando se presentan de forma clara los primeros enfoques organizacionales. Este concepto fue evolucionando con el paso del tiempo identificando cinco etapas: la primera incorpora cuestiones sociológicas estudiando por ejemplo, como se convivía en la organización, pues a través de la CO se manifestaba la forma en que la misma organización le daba sentido o significado; en la segunda (a partir de 1983 a 1985) se observa a la CO como un objetivo colectivo de las organizaciones; en la tercera (de 1985 a 1991) como un elemento estratégico y la influencia que tienen desde la gerencia; en la cuarta (1991 a 2010) se conceptualiza a la CO como una identidad colectiva con significados compartidos, como un activo inteligente que ayuda a enfrentar incertidumbres derivadas de factores tanto externos como internos.

Este artículo se centra en la quinta etapa del concepto de CO que se sitúa en el tiempo a partir de los años 2010 como predictor que orienta, gestiona y controla la organización, además de que permite predecir la dirección de la misma. En ese sentido, la CO incorpora o se relaciona con herramientas, métodos o procedimientos que favorezcan su gestión como los sistemas de información, gestión del conocimiento o la inteligencia competitiva.

El estudio de la CO en las Instituciones de Educación Superior (IES), se ha desarrollado a lo largo de cada una de las etapas anteriormente mencionadas y desde los enfoques cualitativos y cuantitativos. Bikmorardi, Brommels, Shoghli, Zavarech y Masiello (2009: 417) definen la cultura académica como un grupo de actitudes, creencias y valores que le dan integridad a un grupo específico de académicos, lo que genera subculturas dentro de una misma CO de las IES. Dill (2012: 223) identifica tres niveles de cultura en la educación superior: cultura de la disciplina, cultura de la empresa (o cultura organizacional) y cultura de la profesión académica y/o sistema nacional.

Desde un enfoque de cultura de la empresa (o CO) debido a la influencia de factores externos a las IES a nivel internacional y en México no ha sido la excepción, como el énfasis por la calidad universitaria desde los años ochenta, traducido en evaluaciones y acreditaciones con indicadores de calidad y competitividad, ha generado un “traslape” de las visiones y funciones de los actores principales que las operacionalizan: los administrativos y docentes, ya que mientras unos buscan la eficiencia y gestión misma de la organización, los otros la ven a través de la transmisión de conocimientos y el avance científico.

Este “traslape” debido a sus diferentes objetivos, enfoques o visiones de una misma entidad (la IES) crean un efecto de coalición debido a esas diferentes funciones que desarrollan. Debido a esto la pregunta de investigación que guía este estudio es ¿Cómo conciben la cultura organizacional y la inteligencia competitiva los miembros de una organización, en particular directivos, administrativos y docentes en una IES pública en el norte de México?

# 1. Revisión de literatura

Los estudios sobre cultura organizacional e inteligencia competitiva se remontan a finales de los años noventa del siglo pasado y hacen referencia a la competencia global a la que se han visto sometidas organizaciones, empresas e instituciones, ya sea en el sector privado o público, así como a la rapidez de los cambios tecnológicos que incorporan como un punto de quiebre que las ha llevado a modificar su forma de hacer el trabajo, incorporando la inteligencia competitiva como una de ellas y entendiéndola como “la recopilación sistemática, análisis, almacenamiento, difusión y protección de información específicamente adaptada tanto para operativos como gerentes estratégicos” (Cory, 1996: 45).

En ese sentido, este creciente interés en la CO e IC de acuerdo a Simon (1999:67), se justifica debido a que los nuevos procesos que adopten con nueva o diferente tecnología, puedan ser una barrera o verse favorecidos por la cultura que se desarrolle, por lo que puede asumirse que algunas CO son más propicias para realizar una efectiva IC mientras que otras, son menos propias para un alto desarrollo de la IC. Soto (2001: 31) en ese mismo sentido, pero ya considerando el uso de sistemas en una organización, considera en gran medida la CO como “pegamento” que une las organizaciones y controla sus operaciones, reemplazando de alguna manera las políticas y procedimientos establecidos, ya que influye en que las cosas se hagan de manera eficiente y efectiva hasta en la forma en que se realicen los análisis de IC.

Kbrom (2004: II) también menciona que el nivel de desarrollo formal o informal de la inteligencia competitiva es influenciado por la cultura organizacional en dos sentidos: primero por la relación entre las dimensiones de la CO (involucramiento del empleado, recursos humanos, enfoque organizacional, canales de comunicación, recompensa y confianza) e IC; segundo, en términos de los puntajes de estas relaciones. Moffat y Fleisher (2003: 275-278) por otro lado, identifican características culturales corporativas negativas y positivas de IC.

Otros autores han enfocado el estudio de CO e IC desde la ética. Giustozzi y Martens (2011: 1) examinan la importancia de un marco de referencia ético relacionado a la CO para el uso de softwares y actividades en internet de IC, considerando las implicaciones legales y públicas del uso de la información. En ese sentido, la Sociedad de Inteligencia Competitiva la define como un método de recolección de información ética y moral (Petrisor y Strain, 2013: 100).

Enfoques más recientes del estudio de CO e IC se relacionan con la manera en que la IC debe incorporarse a la CO. Petrisor y Strain (2013: 102-103) consideran que, para introducir nuevas iniciativas de trabajo como la IC, es importante “ajustarlas” a la CO macro de la organización, en lugar de imponerlas, lo que permite que algunas personas vayan aprendiendo sobre la IC y conduzcan este aprendizaje a los demás participantes. Wang y Borges (2013: 80) en relación a los profesionales que trabajan la IC, mencionan la importancia de que conozcan y entiendan los símbolos, ritos y mitos (elementos de la CO) de sus clientes o compañeros de trabajo, que les permita identificar sus necesidades de información.

Otros autores sobre CO e IC hacen énfasis en la importancia de distinguir los diferentes tipos de cultura al momento de introducir la IC en una empresa. En ese sentido, Chebbi y Ammar (2015; 37-38) proponen un modelo conceptual al que llaman “modelo innovador de CO e IC” utilizando el marco de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006: 31), para catalogar, identificar y diferenciar las diferentes culturas y su relación con las diferentes etapas del proceso de IC. Llevando este modelo conceptual a la práctica, Bogdanowicz (2014: 53-58) realiza un estudio basado en el marco de valores en competen-

cia de Cameron y Quinn y su alineación con las metas estratégicas de las empresas, donde menciona que uno de los elementos más importantes en un proceso de cambio es realizar un diagnóstico correcto de las diferencias entre las características de la cultura actual y la que desea modificarse con esos cambios. También Cekuls (2015: 248) basado en la teoría de CO de Cameron y Quinn (2006), el proceso de IC de Calof (1999) y Breakspeare y a la transformación cultural de Barret, estudia el rol de los valores de la gerencia, los cambios en la cultura organizacional en la implementación de la IC, encontrando que la manera exitosa consiste en involucramiento del personal en la toma de decisiones, soporte técnico, comunicación de la visión y crear una atmósfera amigable.

Finalmente, en relación a los estudios de CO e IC es importante señalar que, aunque la mayoría de los anteriormente mencionados son artículos teóricos o ensayos, de los empíricos ninguno se llevó a cabo en México o en IES: en industrias de manufactura en Eritrea (Kbrom, 2004: 38); compañía de telecomunicaciones en Polonia (Bogdanowicz, 2014: 53) y compañías de Letonia (Cekuls, 2015: 244), por lo que el presente estudio es pertinente a realizar en un contexto y población escasamente estudiado, como lo son las Instituciones de Educación Superior en México

## 1.1. Cultura organizacional

La definición de cultura organizacional la conforman elementos como los valores, hábitos, ritos, héroes, símbolos, ritos, reglas, normas y políticas para el logro de objetivos, metas, resultados y tareas organizacionales; vistos como elementos estratégicos, con identidad colectiva y significados compartidos, influenciados por la gerencia y como predictor que orienta, gestiona y controla (poder) la organización.

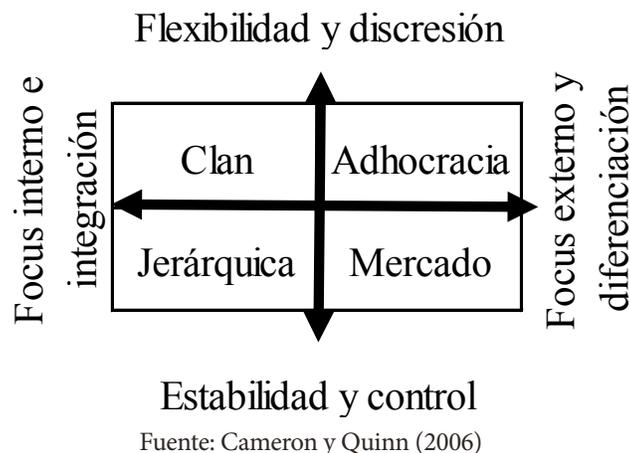
En estos elementos de la definición de la CO, Denison y Spreitzer (1991: 5), señalan que en el centro de la organización se encuentran los valores y las creencias están en la raíz de los sistemas de la organización. Desde la interpretación del constructivismo social Hatch y Schultz (1997: 357), señalan que los valores reglas, normas y rituales, no solo se pueden ver ontológicamente, sino cómo influyen en la imagen e identidad de las organizaciones, concretamente en la manera que perciben y piensan acerca de su organización. Es un colectivo de entendimiento de valores y características. En ese contexto en las organizaciones presentan diferentes niveles de subjetividad donde presentan un proceso, de “como” le dan sentido o “sensemaking”, que se da conjuntamente, es decir: organización y la manera de que las personas las perciben están en un mismo plano (Weick, 1995: 71).

En relación a los cambios de la organización, Schein (2004: 225) menciona que se realizan a través del líder, quien impone valores y creencias en el grupo y los define para otras generaciones como aceptables para los miembros. Aunque Alvansson, (2002: 171) considera que el cambio en la cultura es espontáneo y una constante revalorización que no necesariamente es iniciada desde la administración o gerencia, sino de los diferentes miembros de grupos, que reaccionan ante nuevos cambios. Denison y Spreitzer (1991: 5) también mencionan que un agente de cambio o un cambio en la organización, necesariamente debe identificar como es la relación de los valores subrepticios, que conectan a los miembros de la organización, y su impacto en el trabajo de equipo.

Varios teóricos y autores de la CO han desarrollado y diseñado marcos conceptuales para definir sus diferentes tipos o tipologías, modelos o herramientas de medición. Para propósitos de estudio del presente

artículo, nos centraremos en el modelo teórico de Cameron y Quinn (2006: 31) denominado marco de valores en competencia basado en los valores que los individuos tienen dentro de una organización relacionados a su desarrollo y a la manera en como las cosas funcionan dentro de la misma, de tal forma que la entienden, dimensionan y clasifican en cuatro tipos de cultura: de clan, mercado, adhocrática y jerárquica. Estos diferentes tipos de cultura se basan o esquematizan en dos ejes que forman cuatro cuadrantes (ver figura 1). El eje vertical representa que tal flexible o centralizado es el control de la organización. Las empresas muy centralizadas tienen, por ejemplo, sus procesos y procedimientos documentados para llevarlos a cabo de esa manera. El eje horizontal describe si el enfoque de la organización es interno o externo. Las empresas que se enfocan de manera externa tienden a regirse por las fuerzas del mercado, nuevos clientes o competidores.

Figura 1. Marco de valores en competencia



Estos cuatro tipos de cultura de Cameron y Quinn (2006: 94) se distinguen por:

1. Cultura de Clan: en donde se desarrolla un “ambiente familiar” y se comparten la toma de decisiones, existe orden y control versus flexibilidad y discreción enfocada en lo interno, los líderes en esta dimensión cultural son facilitadores y creadores de trabajo en equipo.
2. Cultura de mercado: esta expresión va enfocada hacia búsqueda de resultados, objetivos, metas, una orientación de competitividad, en la lógica de estabilidad y control enfocado a lo externo, este ejercicio de liderazgo es de forma autoritaria, los líderes se entienden como conductores duros, con una actuación que presiona hacia resultados.
3. Cultura de Adhocracia: una dimensión hacia la flexibilidad y discreción con enfoque externo, el liderazgo es orientado hacia la creatividad, la innovación y la visión, los valores del líder son la innovación en la investigación y la efectividad.
4. Cultura jerárquica: las dimensiones son la estabilidad y control con enfoque interno, el liderazgo es ejercido con orientación controladora, de coordinación, monitoreo organizado, los valores conductores son la eficiencia en tiempos, constancia y uniformidad, para lograr la efectividad se basan en procesos establecidos.

En relación a estos tipos de cultura, los autores mencionan que no existe una cultura buena o fuerte, pues esta clasificación no agota la realidad, pero si existen culturas dominantes, que se presentan constantemente en las instituciones, que pueden favorecer o entorpecer el desempeño de las mismas, cuando se enfrentan a cambios o amenazas

De acuerdo a este marco de valores en competencia, Cameron y Quinn (2006: 25) desarrollaron una herramienta que les permitiera perfilar las características dominantes de la CO de una organización mediante el instrumento de evaluación de cultura organizacional, donde cada tipo de cultura se define por seis dimensiones (ver tabla 1): 1.- las características dominantes, 2.- el liderazgo que se ejerce, 3.- administración de los empleados, 4.- la unión de la organización que le da cohesión, basados en la lealtad y el desarrollo de la misma, 5.- énfasis estratégico y 6.- como se obtiene el éxito de la misma

Tabla 1. Dimensiones del instrumento de evaluación de cultura organizacional

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Característica dominante	organizada como familia	dinámica, toma riesgos y emprendedora	orientada al producto y empleados	formalizada, estructurada, procedimientos
Liderazgo	mentores, facilitadores o figura paterna	emprendedores, innovadores o tomadores de riesgos	productores, duros y competidores	coordinadores, organizadores y eficientes
Administración de empleados	equipo, consenso y participación	riesgos individuales, innovadores, flexibilidad, únicos	competitividad, manejo difícil, metas, dirección y logros	control cuidadoso del desempeño, posición y predictibilidad
Cohesión	lealtad y mutua confianza	orientados a la innovación y desarrollo	énfasis en producción y acompañamiento de metas	reglas formales y políticas
Énfasis estratégico	desarrollo humano, alta confianza, apertura y participación	adquisición de nuevos recursos y nuevos retos	acciones competitivas y logro	permanencia y estabilidad
Criterios de éxito	desarrollo de RH, trabajo en equipo y enfoque en la gente	productos únicos y nuevos	penetración y cuota de mercado	eficiencia (bajos costos, programación constante)

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

## 1.2. Inteligencia competitiva

La Inteligencia Competitiva se define como un método (Petrisor y Strain, 2013: 100) o proceso (Wang y Borges, 2013: 76) o programa sistemático y ético para recolectar, analizar y administrar cualquier combinación de datos, información y conocimiento relacionado al ambiente de negocios en el que opere la organización, con la cuál le otorgue una ventaja competitiva o favorezca la toma de decisiones. Su principal función es generarle a las empresas una alerta estratégica temprana (Prior, 2018).

La obtención de los recursos de información de acuerdo al ciclo de García (2011: 98), se concreta en los siguientes puntos:

1. Detección y recogida de información
2. Organización y almacenamiento de la información centrada en las fuentes y los canales para la adquisición de la información
3. Interpretación y análisis
4. Comportamiento adaptativo e inteligencia general

En la fase de detención de las necesidades, son relevantes los procedimientos para recoger los temas sobre los cuales se busca la información e ir actualizando el inventario de necesidades. En sí, la dirección de una organización está determinada por entender las necesidades de la misma, que le permita generar una estrategia.

De acuerdo con García (2011: 71), en la fase de recogida de información, los temas de interés son:

- a) Definición de los procedimientos para localizar, actualizar y/o validar las fuentes empleadas;
- b) Tipo de información de fuentes utilizadas, incluidas las redes sociales, criterios de selección y su relevancia para las necesidades detectadas;
- c) Los canales de detención de la información empelada formales o informales, estos influyen en la orientación de la función proactiva o reactiva, táctica o estratégica.

En la fase de organización y almacenamiento de la información, los temas de interés son:

- a) Los procedimientos integrados de gestión de la información existentes en todos los departamentos y unidades de gestión;
- b) Las tecnologías de soporte disponibles en la organización.

En la fase de interpretación y análisis de la información:

- a) Los productos y servicios de información, con valor añadido, elaborados u obtenidos disponibles en la organización;
- b) Los canales de difusión de estos productos y servicios;
- c) Los espacios y las estructuras dentro de la organización disponible para compartir, interpretar y analizar información.
- d) Y de las técnicas de análisis para extraer inteligencia.

En relación a las diferentes culturas de inteligencia competitiva Moffat y Fleisher (2003: 275-278) identifican características culturales corporativas negativas de IC independientemente de que la IC se practique de manera informal en alguna empresa o no cuente con personas o departamentos cuya responsabilidad sean las actividades de IC, siendo éstas:

1. No reconocen su propia mentalidad IC o manejan una mentalidad inapropiada
2. Sufren de la llamada “enfermedad net” que se refiere a cuando las empresas piensan que la IC empieza y termina con el internet
3. Practican deliberadamente o permiten prácticas poco éticas de IC como tergiversar la identidad de alguien o engañar para obtener información confidencial, ofrecer sobornos, compensaciones o favores para intercambiar información secreta, hackeo de computadoras o intervención de líneas telefónicas
4. Implementan “silo” IC cuando se niegan a reconocer los beneficios de usar la IC en toda la organización apoyándose en redes coordinadas y descentralizadas
5. Desarrollan análisis de IC pobres o de manera apresurada
6. Fomentan el desarrollo de al menos cuatro tipos de barreras de IC: recursos, estructura y procesos, entendimiento de la IC y de actitudes. En las barreras de recursos frecuentemente es por fondos o personal insuficiente o con pocas habilidades en el área de IC. Las barreras de estructura y proceso hacen referencia a estructuras inapropiadas (o inexistentes) dentro de la organización o mecanismos – procesos incompletos o inapropiados. La barrera del entendimiento hace referencia al limitado conocimiento de los propósitos y significados del IC entre el personal de la organización. Y las barreras de actitudes se refieren a que las personas no confían en la IC y se les imposibilita compartir información (Calof, 1999:71).

En cuanto a las organizaciones IC positivas se encontró las siguientes características:

1. Se realizan auditorias en las cuales se evalúa la IC total de la organización, para realizar los objetivos de su estrategia competitiva.
2. Se llevan a cabo un balance real de los resultados, estableciendo objetivos tangibles y medibles, relacionados con la misión y la visión y estrategia de la organización.
3. Realizan un mapeo basados en estándares de calidad.
4. *Benchmarking*. Se llevan a cabo estrategias y prácticas de IC y comparan resultados con otras organizaciones.

En Culturas positivas de IC, los encargados de tomar decisiones de las diferentes áreas en las organizaciones, regularmente buscan medir, el desempeño de la misma, tales como:

La cantidad de información, la calidad de la misma, el costo-beneficio de la utilización de la IC y el tiempo que le toma analizar (Moffact y Fleisher, 2003: 273–274).

### 1.3. Información que les requieren a las IES para su calidad

En México los organismos evaluadores y acreditadores especializados por áreas disciplinares y de calidad en investigación y la producción científica a nivel pregrado es Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y a nivel posgrado el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), ambos avalados por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El COPAES constituye el único organismo avalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para otorgar la acreditación de los programas. El compromiso de COPAES es desarrollar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y certificación (COPAES, 2013), apoyado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los cuales nacieron en 1991, sus actividades se enfocan en el diagnóstico y la evaluación de los programas educativos con base en la asignación de dos niveles: 1 y 2. El nivel 1 es un programa de buena calidad y nivel 2 es un programa con deficiencias en aspectos fundamentales en su operación (CIEES, 2017).

El Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) es un esfuerzo conjunto entre la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, que acumula la experiencia adquirida en la evaluación del posgrado en México desde la década de los noventa y toma en cuenta las buenas prácticas internacionales en la materia. La Dirección de Posgrado del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ha diseñado, de manera participativa con grupos de enfoque las distintas modalidades que conforma la metodología de evaluación y seguimiento del PNPC (CONACYT, 2017).

La información que ambos organismos requieren a las IES en México, para este estudio se han agrupado en cuatro grandes rubros:

#### **1.- Producción científica/investigación/ patentes.**

Publicaciones científicas en razón de excelencia e impacto a los programas académicos, número de profesores PTC en el sistema nacional de investigadores (PNPC-CONACYT), El número de patentes registradas. La producción que se evalúa es en base en la calidad de esta producción que a la vez indica un alto grado de investigación.

#### **2.- Acreditación/ evaluación**

La acreditación busca encontrar áreas de oportunidad para lograr la mejora continua con base en tres ejes: modernización innovación y vinculación (CIEES, PNPC).

#### **3.- Recursos/Infraestructura**

El personal académico altamente valorado por su desempeño y perfil deseable es el recurso principal, que permite obtener a su vez redes de vinculación que la institución busca, desarrollar la infraestructura operacional, como laboratorios, aulas y auditorios espacios adecuados refleja el grado de compromiso de la institución para el desarrollo de la calidad educativa. Algunos de los métricos de los diferentes acreditadores/evaluadores son: fundamentos y condiciones de operación, infraestructura y servicios (CIEES), Número de Profesores de Tiempo Completo, Número de PTC con perfil deseable, número de cuerpos académicos del Núcleo Académico Base (NAB), vinculación de la IES como movilidad, intercambio, estancias académicas (COPAES).

#### **4.- Colaboración/internacionalización**

Las redes académicas temáticas, la investigación científica, exige un grado de colaboración nacional e internacional, la colaboración con diferentes órganos del Estado y empleadores del sector productivo, permite a las IES un mayor acercamiento con la sociedad misma que se ve reflejado con un currículo cada vez más flexible-específico para las necesidades regionales, nacionales e internacionales. Algunos de los métricos de los diferentes acreditadores/evaluadores son: Publicaciones con profesores de universidades extranjeras, revistas científicas, colaboración internacional, considera la clasificación del Programa nacional de programas de calidad, conforme a competencias internacionales, son desarrollo, consolidado

y recién creado. Académicos de las instituciones en el (SNI) Sistema Nacional de Investigadores (PNPC), Académicos con alta producción académica en archivos ricos y visibles, Investigación que se refleja en revistas científicas, vinculación e innovación (COPAES), currículo específico, actividades de los estudiantes, así con vinculación con empleadores para prácticas profesionales y con las diferentes estancias de gobierno para la realización del servicio social (CIEES).

## 2. Métodos

El objetivo del presente artículo es adentrarse al debate teórico-conceptual en torno a la Cultura Organizacional y la Inteligencia competitiva, con la intención de aportar al tratamiento conceptual desde la descripción y la concepción de cultura organizacional de directivos, administrativos y docentes de una IES en el norte de México, así como su visión y enfoque del uso de la inteligencia competitiva como método para el acopio de información administrativa para el logro de objetivos académicos institucionales. Su abordaje metodológico es de corte cualitativo, en un estudio de caso, utilizando la teoría fundamentada, a través de entrevistas semi-estructuradas y documentos institucionales en una población de docentes, administrativos y directivos de una IES en el norte de México con una muestra teórica de 14 participantes.

La investigación es cualitativa, ya que como se plantea en el objetivo del presente estudio, busca la descripción y concepción de la CO e IC en una IES y este tipo de investigación privilegia la profundidad sobre la extensión ya que busca captar los sutiles matices de las experiencias vitales de los participantes (Vasilachis, 2006: 27). Es importante mencionar que aunque las clasificaciones de CO de Cameron y Quinn ya cuentan con un cuestionario cuantitativo y muchas de las investigaciones que utilizan esta clasificación prefieren hacerlo cuantitativamente, resulta pertinente buscar particularidades desde un abordaje y estrategia metodológica cualitativa, ya que a través de la aplicación y análisis de entrevistas se logra describir las diferentes percepciones de los rasgos de la clasificación con una determinación profunda de las características culturales de la organización.

El estudio de caso, es un tipo de investigación apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades (Tamayo, 2002: 51). Han sido estudiados como casos instituciones como universidades, fábricas, hospitales, institutos de corrección, departamentos de sanidad, hermandades y grupos de negocios. En cada caso de atención se dirige a lo típico de ellos, destacando los factores que caracterizan al tipo. (Best, 1970: 101).

Un estudio de la teoría fundamentada se distingue por ser un estudio de un análisis abstracto del fenómeno, relacionado con una situación en particular (Creswell, 1998: 55). En el estudio el investigador propone una explicación general del fenómeno u ofrece una teoría, de la interacción y proceso contextualizado en la situación particular (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014: 472). Se entiende que la posición teórica de una investigación que se centra desde el posicionamiento de la teoría fundamentada se centra en un interaccionismo simbólico, en donde el origen del significado es un producto social, que se desarrolla a partir de las actividades de los individuos al convivir o interactuar en un espacio físico (Hernández, 2014: 189).

Desde la teoría fundamentada, lo que el investigador cuestiona que es lo que sucede dentro de una organización, es una interpretación analítica desde el mundo de los participantes evaluándola desde cuatro criterios: 1) ajuste, esto es que encaje en la experiencia de los participantes, 2) funcionamiento, es decir que explique la mayor variedad posible, 3) relevancia al fenómeno en estudio, 4) la posibilidad de modificarse la propia teoría; que significa que esta teoría se pueda acomodar a nuevos hallazgos (de la Cuesta, 2006: 137).

La población es docentes, administrativos y directivos de una IES del norte de México, específicamente en el estado de Chihuahua del subsistema de Universidad Pública Estatal (UPE) que desarrolle funciones de docencia, generación y aplicación del conocimiento, extensión y difusión de la cultura, ya que pueden hacerles frente a indicadores de calidad y competitividad que les requieren información especificada en este estudio. En 1954 el Congreso del Estado expidió el decreto de su fundación (UACH, 2018a), cuenta con 15 facultades distribuidas geográficamente en 11 municipios del estado de Chihuahua (UACH, 2018b); a la fecha es evaluada por los organismos afiliados a COPAES y sus posgrados por PNPC.

La muestra cualitativa es teórica o teorética. De acuerdo a Cáceres (2003: 63) para la determinación de la muestra son importantes las siguientes reglas: determinar las unidades de análisis y retroalimentar las partes. Por el muestreo teórico el investigador selecciona casos a estudiar según su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos o teorías ya desarrollados (Vasilachis, 2006: 84). Para acercarse al objeto de estudio planteado, en la muestra teórica la búsqueda de entrevistados, está relacionado al criterio del investigador de quien proporcione información relativa a la aproximación y construcción desarrollada en la teoría, donde se pueda determinar los atributos centrales de una organización (Cameron y Quinn, 2006: 63). Los criterios de inclusión y exclusión de acuerdo a Martín-Crespo y Salamanca (2007: 3) incluyen: 1.- Tiempo, actividades y actitudes del trabajo de campo de acuerdo a la accesibilidad de los investigadores y de los entrevistados, 2.- La representación adecuada de las personas a participar, ya que ningún medio es socialmente homogéneo y 3.- Definición de individuos relevantes de acuerdo al lugar y contexto. En ese sentido, se buscó entrevistar a docentes, directivos y administrativos (siendo estos administradores y coordinadores de área) directamente relacionados con el proceso de acreditación de los programas de estudio, además de los que están directamente relacionados con las estrategias de mejoramiento académico, académicos de tiempo completo, investigadores con un perfil deseable.

Una vez definida la unidad de análisis, el número aceptable de una muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación, basándose en la proximidad y la profundidad de la respuesta, es de siete a diez participantes, que se pueden dividir en subgrupos determinados por la coherencia del grupo (Mejía, 2000: 176). Considerando ese parámetro, el tamaño de la muestra en la presente investigación es de 14 entrevistados: 4 directivos, 4 administrativos y 6 docentes.

Las técnicas de recolección de información son entrevistas semi-estructuradas y análisis de documentos estratégicos de la IES. De acuerdo con Blaxter, Hughes, Tight (2008: 208) la principal ventaja de la entrevista semiestructurada frente a la entrevista individual es la interacción entre los participantes que puede convertirse en limitación, si los participantes se sienten coartados por la presencia del grupo o por la dominancia de algunos miembros. También Bryman y Bell (2015: 484) plantean que, en este tipo de entrevistas, el entrevistador la realiza de acuerdo con tópicos que se deben de cubrir y siguiendo una serie de preguntas en la forma de una guía, pero con la posibilidad de que sea flexible. El análisis de documentos públicos de la IES provee al investigador de antecedentes que le permiten describir la institución

y entender las decisiones estratégicas y administrativas de la misma, así como situarse en una línea del tiempo (Bryman y Bell, 2015: 561).

El documento estratégico de la IES a analizar, es el Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021 (UACH, 2011) por ser el marco orientador de acciones y toma de decisiones de la institución y que además contiene la visión para el 2021 y un conjunto de políticas y estrategias para lograrlo, por lo que es un referente adecuado para el análisis de la CO e IC de esta investigación. En su misión se declaran como una organización socialmente responsable que coadyuvan en el desarrollo integral social y económico en aras de mejorar la calidad de vida, logrando la formación de personas integrales, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas. Mediante una planta académica de alto nivel y programas de reconocida calidad. Los valores y principios que describen son: una gestión activa y coherente entre el discurso institucional y la acción, que sea responsable en la generación y aplicación del conocimiento y aseguramiento de calidad. En la declaración de valores señalan: igualdad de oportunidades educativas relevantes y de buena calidad. La ética, la honestidad, verdad, tolerancia.

Sus estrategias descritas en sus doce ejes rectores son: 1.-aseguramiento de la calidad educativa, 2.-mejora del nivel de perfil y nivel de habilidades de la planta académica 3.-Fortalecimiento de las capacidades para la generación y aplicación del conocimiento, 4.- Fomento a la colaboración e intercambio académico entre campus y dependencias de educación superior de la universidad y con otras IES, 5.- Impulso a la internacionalización de las funciones universitarias, 6.- Promoción para el desarrollo de la universidad saludable, 7.- Fortalecimiento de los esquemas de vinculación y extensión universitaria, 8.- Fortalecimiento de la difusión de la cultura con un fuerte sentido social, 9.- Impulso de la participación social, 10.- Consolidación de una universidad incluyente, con valores socialmente responsables, comprometida con el cuidado y conservación del medio ambiente y con un fuerte sentido de identidad, 11.- Promoción del deporte, la actividad física, y la recreación y .- 12.- Fortalecimiento de la gestión. La descripción de la misión, valores y estrategias de esta IES permite para esta investigación conocer su identidad y miras institucionales con las cuales se describe al público en general.

En cuanto a la recolección de datos, las entrevistas se realizaron en el periodo agosto-diciembre 2017 con una duración de 50 a 110 minutos mediante el siguiente protocolo: primero contactando de manera personal a los entrevistados para definir fecha y hora de la entrevista, así como describirle brevemente el objetivo del estudio. Una vez que aceptaron participar y previo al inicio de la entrevista, se pidió su consentimiento informado por escrito, así como su autorización para grabar. La entrevista se siguió con el instrumento previamente elaborado de una guía que contenía una serie de preguntas con fundamentación teórica sobre CO e IC, además de un glosario de conceptos. Una vez concluida la entrevista, se procedió a la transcripción de la misma.

### 3. Resultados

La confiabilidad en un estudio cualitativo, debe reunir características diferentes a la metodología cuantitativa, pues se considera como una valorización interna del proceso. La forma en que se ha procesado la información y la valorización de los resultados es una de las formas de confiabilidad cualitativa. De acuerdo al proceso del manejo de la información, Martínez (2018: 5), considera describir con claridad la

utilización de todos los medios técnicos para la realización de la investigación. En el presente estudio, una vez que el entrevistado firmó el consentimiento informado y dio su autorización para grabar la entrevista, se grabó en audio usando una *Sony IC recorder* y se transcribió la entrevista en su totalidad, apoyándose en la aplicación *Dragon Naturally Speaking*.

Una vez con la transcripción de todas las entrevistas, se utilizó el análisis del discurso, que es la técnica y reducción de datos que beneficia el enfoque cualitativo propio de la teoría fundamentada (Caceres, 2003: 57). Homologando los datos en “clusters” o conjuntos homogéneos agrupados por materiales en similar sentido, se busca hacer un análisis del contenido de las entrevistas y del documento institucional para que sean de-construidos de sentido. Primeramente, se hace una interpretación que conlleva un re-construcción, pasando de una interpretación latente, a una interpretación manifiesta (Echevarría, 2005: 9).

El proceso de análisis de datos se sustentó en la codificación teórica que de acuerdo a Hernández (2014: 195-205) tiene como base las transcripciones de las entrevistas para después analizarlos y codificarlas. Para el caso de la cultura organizacional se utilizó una codificación selectiva basada en la teoría de Cameron y Quinn (2006) y el modelo hipotético-deductivo, ya que este considera que la investigación debe partir de un cuerpo teórico y de ahí, decidir qué hechos o datos hay que recopilar. En el caso de la inteligencia competitiva se utilizó una codificación abierta basados en el ciclo de García (2011) y posteriormente en una codificación selectiva creando categorías en función al control o flexibilidad del acopio de la información para fines institucionales. Al igual que en la codificación de la CO, para la IC se utilizó el modelo hipotético-deductivo por el cuerpo teórico con el cuál se recopiló y analizó la información.

Se presenta a continuación los resultados en cada una de las temáticas del objetivo de la investigación.

### 3.1 Cultura organizacional

De las entrevistas realizadas a docentes, directivos y administrativos, la codificación y análisis se sustentó en los tipos de CO de acuerdo a Cameron y Quinn (2006). En el cuadro 2 se incluyen las respuestas. La codificación de docentes se incluye como DO, la de administrativos como ADM y la de directivos como DIR.

Cuadro 2. Dimensiones y tipos de CO de directivos, administrativos y docentes

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Característica dominante	DO es una familia		DO enfocada a investigación y CA DIR valores externos	DO, formación, docencia, tradicional DIR, compromiso ADM compromiso, tradicional
Liderazgo	DO proactivo según necesidades DIR cómodo, puertas abiertas ADM de unión y coordinación	DO situacional DIR visionario		DO involuntario ADM formal, institucional DIR institucional, mandatos

Continúa...

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Administración de empleados	DO: equipo pos simpatías, diálogo, convenciendo DIR tbjo equipo ADM dialogo, empatía	DO tbjo equipo seleccionando personal		DO se impone ADM resistencia DIR convenciendo en base a resultados
Cohesión	DO en el lema y a través de poderes fácticos		DO trabajo CA constante ADM resistencia por parte de maestros	DO, DIR, ADM normatividad y procedimientos
Énfasis estratégico	DO: equipo a través de tribus DIR división del trabajo	ADM se detectan áreas de oportunidad DIR si se aceptan nuevas ideas	ADM trabajo de CA y maestros depende de investigación	DO, DIR, ADM tradicional
Criterios de éxito	DO: intereses comunes, individualistas DIR buena comunicación ADM falta comunicación		DO hacer redes, CA y dirigir tesis DIR trabajo en CA y academias	DO procedimientos informales, claustro DIR procedimientos formales e informales ADM a través del rector

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas y categorización de acuerdo a Cameron y Quinn (2006)

Del análisis de los resultados de la muestra teórica se encontró lo siguiente:

Los docentes manifestaron una cultura jerárquica, de clan y mercado, de acuerdo a los informantes. Los valores se refieren a la docencia, formación y la tradición en el sentido jerárquico. Pero también expresaron valores de correspondiente a una cultura de mercado: la investigación y trabajo en los cuerpos académicos, que le dan cohesión de la manera en que se trabaja en la creación de redes e igualmente las tareas propias de los cuerpos académicos, dándole cohesión en la práctica constante. Expresaron que se les toma en cuenta, en la toma de decisiones, aunque señalan que se debe mejorar.

La cultura de clan, se expresa en los valores jerárquicos, pero hay una diferencia en la cohesión, para los docentes es una familia y en el lema de la institución, el trabajo de los grupos, donde se negocia con las tribus. El liderazgo es ejemplar, proactivo y de acuerdo a las necesidades del grupo. La cohesión se relaciona de la manera en que se estimula a las necesidades. Se negocia dialogando, informado de la toma de decisiones y se trabaja en equipo, a través de las tribus y uniendo simpatías. La manifestación del trabajo es interés común, pero a la vez individualista y siempre son los mismos.

De la cultura jerárquica distinguen con claridad que es formal con normatividad (varios mencionaron la ley orgánica) y relacionan con cartas descriptivas para dar clases. El liderazgo es involuntario y se impone, no se negocia. Los logros se reconocen personalmente y en ceremonias como el claustro.

Para los administrativos, la cultura es transitoria pasando de la jerárquica, a la de clan y de mercado. Señalan como valores primordiales los siguientes: la tradición, servicio y compromiso. El liderazgo es formal, opaca a los demás, se negocia o no está claro el proceso, identifican resistencia al mismos, están formalizados los valores en las normas tale como: la ley orgánica y los planes institucionales. Los logros se dan a conocer por medios formales y el trabajo en equipo es de acuerdo a procesos definidos.

Pero manifiesta a la vez una cultura de clan, en el liderazgo y la forma en que se negocia con los diferentes grupos: manifestaron que es compartido entre los otros directivos y además de que se negocia reconociendo los logros y generando empatía, el trabajo en equipo señalan que hay una falta de comunicación.

También se evidencio un proceso de cambio hacia la cultura de mercado orientada hacia el exterior. En que la negociación se está buscado un proceso de cambio, y que la resistencia de los docentes hacia los planes institucionales, orientado a la investigación y el trabajo en cuerpos académicos, buscando propuestas de los participantes, aunque sea desde el claustro.

Los directivos expresaron valores referentes a la cultura de clan y jerárquica, así como de la cultura de mercado. Indicaron que el valor principal es el compromiso, servicio, trabajo y honestidad, se mencionó que también existen valores externos a la organización, que corresponde a una cultura de mercado.

En el liderazgo con los que se identificaron fueron: el ejemplar, que los subordinados estén cómodos. Pero expresaron que hay mandatos y un orden institucional. Si este tipo de valores y liderazgo favorece la cohesión, unos expresaron que sí, porque es a puertas abiertas, pero, señalaron que es ambiguo. La negociación es en base a los resultados, el trabajo en equipo está en los procesos, manifestándose en la cohesión, que se da la formalidad y la ley orgánica de la institución. El reconocimiento de los logros es formal e informal dependiendo de las circunstancias, se puede expresar en eventos e informes de los directivos. Todas estas categorías corresponden a una cultura jerárquica. En las entrevistas se manifestaron valores como ser visionario, y que le da cohesión de la manera que se aceptan ideas nuevas. Correspondiendo a una cultura adhocrática.

En el cuadro 3 se presenta el análisis de la CO en el Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021 (UACH, 2011) de acuerdo a los tipos de CO de Cameron y Quinn (2006) se analizaron en dos partes: al 2011 cuando presentan un diagnóstico de esa fecha y al 2021, fecha en que concluye el plan.

Cuadro 3. Tipos de CO en el Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021

	IES 2011	IES 2021
Clan	valores: identidad universitaria, solidaridad y formación integral liderazgo: ética, honestidad, verdad, tolerancia estrategia coherente entre discurso y acción trabajo en equipo colegiado	valores: identidad universitaria, RSU, medio ambiente estrategia: universidad saludable e incluyente
Jerárquica	estrategias en evaluación trabajo en equipo con eficiencia en procesos académicos	trabajo en equipo con esquemas y procedimientos vigentes de evaluación y acreditación

Continúa...

	IES 2011	IES 2021
Adhocracia	valores: aprendizaje estratégico liderazgo con respuestas pertinentes y creativas estrategias de información y comunicación	estrategia proactiva
Mercado	valores: programas reconocidos y aseguramiento de calidad liderazgo: pertinencia y rigor académico estrategias de vinculación y extensión trabajo en equipo con planta académica de alto nivel	valores: programas de calidad y pertinencia, identidad universitaria liderazgo: global, formación integral estrategias: movilidad, redes, internacionalización, gestión activa trabajo en equipo: profesores altamente competentes y competitivos

Fuente: elaboración propia del análisis de documento institucional y de acuerdo a Cameron y Quinn (2006)

El análisis de este documento institucional de acuerdo a la categorización de Cameron y Quinn (2006) revela que en su diagnóstico 2011 lo siguiente:

1. Cultura de clan: se identifican por valores como la identidad y solidaridad con la institución, el liderazgo es dirigido a valores éticos, honestidad, tolerancia y coherente con el discurso y las acciones y el trabajo es colegiado.
2. Cultura jerárquica: se identifica en los procesos del trabajo en equipo y evaluación de los mismos.
3. Cultura adhocrática: se identifica en los valores de estrategia, liderazgo que busca la creatividad y con una búsqueda de la información.
4. Cultura de mercado: generalmente enfocado en la calidad, ya sea de sus profesores, que se logra en ejercicio de liderazgo basados es la pertinencia y rigor académico con estrategias de vinculación y extensión, con un equipo de trabajo de una planta académica de alto nivel.

En cuanto a la proyección 2021, el análisis nos presenta que se identifican tres culturas: la cultura de clan está fundamentada en los valores de una identidad y en la promoción de estrategias relacionadas con valores sociales de la organización, que buscan fortalecer esa identidad. La cultura de jerárquica en cuanto la evaluación y aseguramiento de proceso. Pero mayormente se visualiza como con cultura de mercado, en base a la calidad de sus programas y una planta docente altamente competente y competitiva. Sus estrategias son: la movilidad e internacionalización, gestión activa de todos sus miembros. El liderazgo se ejerce: con perspectiva global, la formación integral de profesionistas, científicos y líderes.

## 3.2 Inteligencia competitiva

Para el análisis de la inteligencia competitiva se crearon categorías de acuerdo al ciclo de la IC de García (2011) en función al control o flexibilidad del acopio de la información para fines institucionales. La numeración es de mayor a menos, correspondiendo al número mayor el mayor control para el acopio de la información, creando las siguientes categorías:

5. Institucionalizada y normada. Las normas y procedimientos están institucionalizados ya sea en la ley orgánica de la misma, en los reglamentos y el plan de desarrollo institucional
4. Institucionalizada y no normada. Se encuentra en las pautas de desarrollo de la misma, como misión, por ejemplo: el incremento de matrícula, el trabajo en los modelos educativos.
3. La institución lo menciona, pero se trabaja de manera individual. No se encuentra dentro de las normas de un cuadro normativo, sin embargo, los miembros de la misma consideran que forma parte de la misión misma de la organización.
2. No se trabaja institucionalmente sino de manera individual. No es parte de ninguna manera normada, pero los miembros lo buscan activamente en reacción a los diferentes procesos que la misma desarrolla.
1. No se realiza en la institución o se desconoce. No es parte de la estructura formal de la institución, pero se desarrolla de manera individual. Pero también existe un grupo de normas o procesos que se desconoce de ellos.

Los resultados se agrupan de acuerdo a la información que les requiere COPAES, CIEES y PNPC siendo esta en relación a la publicación científica de sus académicos, los procesos de acreditación y evaluación a los que se ven sometidos, la obtención de recurso e infraestructura y la colaboración e internacionalización relacionada con la vinculación de los académicos. El análisis en cuanto a donde y quienes recopilan la información, se encontraron los siguientes resultados de acuerdo a la categorización elaborada.

### **5.-Institucionalizada y normada.**

Sobre la publicación científica reconocen algunos que las publicaciones se encuentran en investigación y posgrado, que se encuentra en el perfil de cada académico investigador importantes para el proceso de acreditación de la organización.

Que se almacenan en las bibliotecas en las editoriales y en planeación y desarrollo de la institución. Que la interpretación no se hace, que hay una falta de articulación.

Sobre acreditación y evaluación, la información relevante para los procesos, la determina planeación y desarrollo y secretaria académica. Señalan que el almacenamiento de encuentra en las facultades y las direcciones de investigación y posgrado y planeación y que de ahí se hace el análisis de la información, pero que no existe una estrategia integral

Sobre los recursos e infraestructura y la forma en que se obtienen, señalan que, si hay una divulgación, que se almacena la información de la obtención de dichos recursos en la dirección académica, y que el nivel jerárquico de quien recibe dicha información es variado, desde el rector y directores de diferentes áreas y departamentos.

Sobre la colaboración e internacionalización, se señala que la detención de la información consiste primordialmente en: información, financiar a cuerpos académicos, así como formalizar la colaboración, por medio de contratos. Que en servicios internacionales se almacena y está en una plataforma y que es ahí donde se interpreta y analiza la información.

#### **4.- Institucionalizada y no normada.**

Que la publicación científica, depende de cada académico, que cuando está el proceso de acreditación se realiza aparentemente la recopilación de la información. La interpretación se realiza estadísticamente en investigación y posgrado.

Sobre la acreditación y evaluación, señalan que se crean gestores académicos, que en algunas facultades y en direcciones se almacena la información y el análisis e interpretación, se da en todas esas instancias.

Sobre la obtención de recursos e infraestructura se menciona que se está desarrollando una plataforma o sistema SAFE para incorporar la información. Que el análisis lo hacen en cada departamento.

Sobre la colaboración e internacionalización, que cada facultad tiene su información y que la interpretación corresponde a cada unidad, Pero la interpretación les corresponde a los secretarios de cada unidad académica y los directores de la misma.

#### **3.- La institución lo menciona, pero se trabaja a nivel individual.**

Sobre la publicación científica, se detecta la información en el perfil PRODEP de cada maestro y que le corresponde al área de planeación de la institución. Que se almacena en las publicaciones de las revistas de la institución. En cuanto a la interpretación, nadie de los entrevistados ofreció una respuesta.

Sobre los recursos infraestructura, depende de cada cuerpo académico y se almacena en su perfil PRODEP, así como colaboran y se internacionalizan

#### **2.- No se trabaja a nivel institucional, sino de manera individual.**

En la producción científica se encontró: que la creación de redes de investigación es de manera individual a cada docente o investigador. Los recursos e infraestructura algunos dependen de su trabajo EN cuerpos académicos y sus redes. El almacenamiento está en la información de cada cuerpo académico.

#### **1.- No se realiza en la institución o se desconoce.**

En la producción científica, mencionan que la información que se obtenga depende de las áreas de conocimientos, o que cada maestro trabaja de manera individual. En las acreditación y evaluación, se trabaja en la manera de conocer la información. Saben que existe información sobre los recursos y la infraestructura, así como de colaboración e internacionalización, pero algunos lo desconocen. Algunos de los informantes desconocen, además, donde se almacena la información en las siguientes áreas: recursos e infraestructura, la colaboración e internacionalización. Además, si se hace un análisis y nivel jerárquico a donde se lleva la información.

El análisis en cuanto a estrategias y mecanismos de respuesta en las diferentes etapas del ciclo de IC, se encontraron los siguientes resultados de acuerdo a la categorización elaborada.

#### **5.- Institucionalizada y normada.**

Las estrategias para incentivar la publicación científica están ligadas a las becas al desempeño. La estrategia en sí, es el área de oportunidad. Sobre la organización y almacenamiento, señalan algunos, que no existe un mecanismo o estrategia para incentivarse, también se señala que se está buscando implementar un repositorio digital. Que la interpretación y análisis, deben hacerlo los funcionarios.

Sobre la acreditación y evaluación: señalan que la detención de la información está en los indicadores de las acreditadoras. Que la organización y almacenamiento, se comparten los archivos de cada unidad académica, pero algunos señalan que es insuficiente. Y la interpretación y análisis, la estrategia se refiere a cursos cuando se da el proceso de acreditación.

Recursos e infraestructura: la estrategia de la detección de la información es necesaria para los presupuestos de las facultades y cada vez que se actualiza los currículos. El almacenamiento está a disposición cada vez que lo solicitan. En colaboración e internacionalización el almacenamiento está en las acreditadoras.

**4.- Institucionalizado y no normado.**

La estrategia para detectar la información de publicación científica es en las editoriales además de los incentivos de la beca. El análisis de la información y nivel jerárquico y quien le entrega los informes señalan que se les da todos.

Sobre la acreditación y evaluación la detención de la relevancia de la información está en los lineamientos de las acreditadoras y la estrategia sobre el almacenamiento está en las secretarías de planeación e investigación y se comparte a los cuerpos académicos.

**3.- La institución lo menciona, pero se trabaja nivel individual.**

La estrategia de la recopilación de la información, se da cada vez que piden apoyo para la publicación y cada facultad lo incentiva. Sobre la acreditación y evaluación señalan que depende del interés del maestro.

**2.- No se trabaja a nivel institucional, sino individual.**

Sobre las publicaciones y la creación de redes depende de cada maestro al igual sobre la obtención de los recursos e infraestructura. Sobre la acreditación y evaluación se almacena sobre los logros de los cuerpos académicos y se les comparte y también, que cada facultad debe hacer el análisis.

**1.- No se realiza en la institución o se desconoce.**

Sobre las publicaciones e investigación, desconocen si existe alguna estrategia. Que no se les apoya en el proceso de publicación. Desconocen si existe estrategias sobre la acreditación y evaluación. Y sobre los recursos e infraestructura, las estrategias son espontaneas.

Sobre las estrategias del almacenamiento, es cada vez que hay un registro de las investigaciones o cuando buscas el perfil del maestro. En la acreditación y evaluación, no se les informa. Desconocen de alguna estrategia del almacenamiento de recursos e infraestructura, así como de la colaboración e internalización. Sobre el análisis y nivel jerárquico, no existe ninguna y el maestro es quien interpreta y sobre la acreditación y evaluación, no lo saben.

En el cuadro 4 se presenta el análisis de las estrategias de gestión del Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021 (UACH, 2011) divididas en dos partes: al 2011 cuando presentan un diagnóstico de esa fecha y al 2021, fecha en que concluye el plan.

Cuadro 4. Estrategias de gestión del Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021

Gestión en 2011	Gestión 2021
1.- No se cuenta con sistema consolidado de gestión para la mejora continua y aseguramiento de la calidad de las funciones administrativas.	1.- Orientación hacia el mismo plan, creación de procesos adaptativos, trabajo colegiado, esquemas de seguimiento.

Continúa...

Gestión en 2011	Gestión 2021
2.-El porcentaje de posgrados de calidad es bajo.	2.- Con sistema de información y de indicadores de desempeño, marco normativo actualizado, procesos de certificación en normas internacionales.
3.- Las políticas institucionales para impulsar la superación continua es insuficiente.	3.-Desarrollo de un sistema integral de información eficiente y confiable que sustente la toma de decisiones.
4.- El trabajo colegiado es insuficiente para promover la mejora continua.	4.-Fortalecer el programa de estímulos.
5.- Escasa colaboración y movilidad académica.	5.- Implementar procedimientos sistematizados y permanentemente actualizados.
6.- La infraestructura y equipamiento de la universidad no es suficiente.	6.- Desarrollar sistemas de comunicación efectivos.
7.- La colaboración de la universidad con instituciones nacionales y extranjeras es incipiente.	7.- Identificar elementos necesarios para la incorporación de la institución en rankings de calidad.
8.- Los esquemas y programas vigentes de vinculación son insuficientes.	8.- Fortalecer un sistema de evaluación interna
9.- La capacidad de la universidad para generación y aplicación es insuficiente. 30% de profesores con doctorado, solo 8% en SNI y 5% de CAs consolidados.	9.- Fortalecer la construcción de sistemas de información administrativa y favorecer el uso de bases de datos.
	10.- Diseñar e implementar instrumentos para evaluar el desempeño del personal académico.
	11.-Gestion de recursos para el desarrollo institucional y el adecuado cumplimiento de las funciones institucionales.

Fuente: elaboración propia con base en Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021 (UACH, 2011)

Desde un enfoque de IC, las estrategias de gestión en el documento institucional analizado, tienden en el 2021 a ser institucionalizadas y normadas.

## Discusión y Conclusión

En el presente estudio se realizó una identificación y descripción de las culturas dominantes de una IES en el norte de México, considerando que este diagnóstico de acuerdo a Cameron y Quinn (2006: 83) es de vital importancia para un proceso de cambio o como en el caso de esta IES, que ha sido afectada por cambios externos como la evaluación y acreditación de programas, así como por la calidad universitaria y específicamente para este estudio, como se dan sus procesos de IC, analizando para este fin su documento

institucional denominado Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021 (UACH, 2011) y mediante entrevistas semiestructuradas.

En relación a la cultura organizacional de esta IES, el documento institucional en su proyección 2021 se identifican tres culturas: cultura de clan, cultura jerárquica y de manera dominante la cultura de mercado, que está orientado a fuerzas externas de calidad, como su principal objetivo. Cameron y Quinn mencionan que una organización con un ambiente identificada como Clan y una cultura débil de mercado encontrara que es difícil la adaptación a un ambiente cada vez más competitivo y es necesario desarrollar estrategias de cambio para enfrentar las nuevas demandas de cambio (Cameron y Quinn, 2006: 71), en ese sentido la proyección 2021 de esta IES que presenta de manera dominante la cultura de mercado, lo que favorecerá que siga desarrollándose en el ambiente competitivo de las IES.

Este enfoque institucional al 2021 contrasta con la forma en que los entrevistados identifican la CO en 2017:

a.- Los directivos expresan valores, estrategias, liderazgo y metas de una organización jerárquica: se consideran buenos administradores y buscan mantener una organización que se centra en mantener una organización eficiente con metas a largo plazo centradas en estabilidad y resultados, formalizado con valores de estructuras y procedimientos de control.

b.- Los administradores evidencian un tránsito de diferentes culturas, pero se puede ver que manifiestan la cultura de mercado: los valores están orientados a resultados, buscan lograr el trabajo, orientados a metas competitivas. El liderazgo es producir resultados y buscan las metas a largo plazo diseñadas en el plan institucional.

c.- Los docentes se centran en dos culturas: la jerárquica y la de clan, con una preponderancia hacia la última ya que la consideran un lugar amigable como de familia, el liderazgo es de mentor, proveedores, y es importante la tradición, en vistas de desarrollar recursos humanos y ser sensibles con el servicio.

Este contraste en la identificación de la CO a través de su documento estratégico y las entrevistas de los participantes, revela que mientras la proyección 2021 si identifica las culturas de clan, jerárquica y de manera dominante la de mercado, en 2017 a cuatro años de la fecha de la proyección, la CO que ven docentes, administradores y directivos es preponderantemente jerárquica, aunque si vislumbran la cultura de mercado como algo que está sucediendo, sin ubicar con claridad estrategias institucionales que les permita transitar a ese cambio. Por lo que se concluye que:

1.- La cultura declarada en el análisis del plan institucional no corresponde con la que han declarado los entrevistados. En el plan se visualizan como una organización altamente competitiva y los entrevistados solo un grupo manifestó ese tipo de organización.

2.-La organización manifestó un plan que busca un cambio para el 2021, pero solo un grupo (administrativos), manifestaron conocerlo. Los demás no lo mencionaron en forma consensada, además de que desconocen acciones para la implementación de dichos cambios, generalmente hablaron de incentivos en relación a becas u obtención de beneficios.

Este hallazgo es importante, ya que a raíz de la identificación y diagnóstico de las culturas de una organización es que se está en mejores condiciones para definir las estrategias necesarias para llevar a cabo la transición necesaria para el cambio de cultura que se busca e involucrar a los miembros para que comprendan las ventajas de hacerlo.

Otro hallazgo importante en relación a la identificación de la CO actual en la IES de estudio, es la no inclusión de la cultura adhocrática. Los estudios de Cameron y Quinn, señalan que el desarrollar o no desarrollar una cultura adhocrática es un problema en la mayoría de las organizaciones. Generalmente se gravitan entorno a las jerárquicas o de mercado, una vez que se encuentran dominadas por ese tipo parece que es difícil lograr una cultura flexible representada por la de clan y adhocrática que se caracterizan por esos valores. Los efectos sobre la dirección de la misma es que hay una desconexión entre el liderazgo y la gestión dentro de las mismas (Cameron y Quinn, 2006: 80).

Los líderes que no son gestores o viceversa los gestores que no ejercen un liderazgo tienden a un fracaso puesto que un cambio necesita de ambos. Particularmente señalan que la efectividad de una IES se comportaba en alto grado en aquellas en donde existía un énfasis en la innovación (adhocracia) y cambio. Pero a la vez tenían estabilidad y control (jerárquica). Además, este tipo de organizaciones desarrollaban una forma efectiva de soporte en el desarrollo de sus miembros (clan). Pero existía una demanda de resultados (mercado), con una estrategia del logro de los mismos (Cameron y Quinn, 2006: 81)

En relación con la inteligencia competitiva de esta IES, el documento institucional en su diagnóstico 2011 mencionaron como debilidades que no se cuenta con un sistema consolidado de gestión para la mejora continua y aseguramiento de la calidad de las funciones administrativas y una insuficiente capacidad de generación y aplicación del conocimiento, mientras que su proyección al 2021 las estrategias de gestión serán institucionalizadas y normadas.

En el análisis de las entrevistas, se expresó que las estrategias habían tenido un comportamiento adaptativo, así como en la indigencia en general y manifestaron que los resultados habían sido positivos por el incremento en todos los rubros: 1.- las publicaciones, 2.- evaluación y acreditación, 3.- gestión, 4.- la movilidad e internacionalización. Pero también revelaron que existe una inconsistencia en la medida que los análisis de la información y los niveles de jerárquico a los que llegan, desconocen si se realiza, aunque suponen que sí, pero hay que señalar que los administrativos expresaron que si se hacía los análisis y que la información se hacía llegar a todos los niveles o si eran solicitadas. Es en los docentes donde se apreció, que existe un desconocimiento de todas las etapas del ciclo de IC. De manera general se encontró falta de conocimiento sobre la IC que realiza la institución y unificación de criterios sobre qué departamento la recopila. Aunque la institución ha declarado en su plan institucional como una necesidad la información que requiere, existe un desconocimiento entre lo planificado y el conocimiento de la estrategia de recogida de la información.

Esto puede ser consistente con el tipo de cultura dominante en la institución, ya que como lo señalan Cameron y Quinn (2006: 84-105) los procesos de cambio se inician con la identificación real de las culturas dominantes, que por un lado en su plan institucional manifiesta en 2011 una cultura dominante jerárquica y buscan ser una cultura de mercado en 2021. Por lo que, para poder lograr ese cambio, el apoyo de la IC en las diferentes etapas de su ciclo requiere que las estrategias estén claramente definidas, así como las áreas o departamentos que colecten la información y que esto, sea difundido y comunicado a todos los integrantes de la institución. Para los teóricos una cultura que sea más efectiva en la adaptación de la IC, y producir un cambio dentro de la misma es la que considere como una estrategia definida por los objetivos que la organización considere como importantes. Las tácticas que se deben considerar para un cambio en la organización son: 1.- una estrategia, por parte de los directivos, 2.- la estructura, relacionada a la organización misma, si es centralizada con una jerarquía vertical o descentralizada con una jerarquía

horizontal, 3.- habilidades, relacionada a la capacidad del personal y la administración, 4.- El personal, los recursos humanos que necesitan ser capacitados, 5.- sistematización, los procesos y procedimientos, herramientas y comunicación necesarios para conducir la organización, 6.- El estilo, promoción del uso de la IC, en los que toman las decisiones y 6.- Valores compartidos, relacionado a la cultura de la organización, ya que es un requisito en entender la necesidad de IC (La Palme, 2003: 2015–2017). En un estudio de Bogdanowicz (2014: 65) de la transformación de organizaciones de un liderazgo efectivo, se buscó que se identificara el grado de flexibilidad de las mismas para buscar favorecer el uso de una IC, ya que las culturas de clan y adocrática buscan la innovación y la competitividad, además de que favorece la adaptabilidad de la misma.

La efectividad de la implementación de una IC (Kbrom, 2004: 64) está relacionado con la CO en la manera en que se determina la necesidad de utilizar la información relativa para obtener una ventaja competitiva. Una organización con una cultura débil, es aquella que no encuentra una relación entre la estrategia y las culturas dominantes y crea un ambiente que no favorece el uso de información ya que no valora la importancia de la misma. De acuerdo a Kbrom (2004: 64–67) en un estudio por instituciones gubernamentales se encontró que el uso deficiente de la información proporcionada se relacionaba a la falta de concientización de la utilizad de la misma.

Siguiendo la clasificación de organizaciones de IC en positivas y negativas, podemos encontrar que tipo de CO mejor valora la utilización de una estrategia de información. Una cultura positiva esta centrada en una aproximación de los que hacen un análisis de la información con los encargados de procesar y analizar la información. Las negativas son aquellas que no han generado el valor cultural del proceso estratégico de la información (Moffact y Fleisher, 2003: 278)

Finalmente, y de acuerdo con los resultados y conclusiones obtenidos, lograr este cambio cultural se puede reducir en seis pasos importantes de acuerdo a Cameron y Quinn (2006: 84–105): 1.-llegar al consenso de qué tipo de cultura existe, 2.-llegar al consenso del futuro de la organización, 3.- determinar lo que no significa, así como lo que será el futuro cultural de la organización, 4.- Identificar historias ilustrativas, de organizaciones que lograron hacer los cambios. 5.- Desarrollar un plan de acción y 6.- Desarrollar una implementación de un plan. Una historia ilustrativa es el estudio de cambio cultural e inteligencia competitiva en empresas de Latvia (Cekuls, 2015: 244–256), basadas en los tipos de cultura de Cameron y Quinn (2006) donde se encontró que el liderazgo es importante ya que son los lideres los que implementas valores y es preferible que quienes ejercen liderazgo vigilen los nuevos valores de la organización, con base en comunicación abierta, colaboración y confianza. En ese sentido, este estudio aporta la identificación de las CO dominantes de una IES en el norte de México y el estado actual de la IC contrastada con su diagnóstico en 2011 y su proyección al 2021 con la que pretenden fortalecer y consolidar su calidad universitaria y permite a partir de esta identificación, clarificar el trabajo necesario a realizar para lograr su proyección al 2021.

Nuevos estudios que relacionen CO e IC en IES que han logrado transitar de un tipo de cultura a otra de mercado son necesarios, ya que la mayoría de los estudios a la fecha son en organizaciones industriales o comerciales. Se sugiere también, continuar esta investigación de forma cuantitativa para poder describir asociaciones entre los constructos y clasificaciones desde un encuadre mixto. Lo que permitirá ampliar la clasificación de las culturas dentro de la IES objeto de estudio, para poder diagnosticar eficientemente las culturas dominantes, con datos cuantificables y bajo modelos de confiabilidad estadística. De esa manera las estrategias tomadas en el plan institucional tendrían un mayor alcance, se podría generar

una clasificación de la utilización de la IC. Por último, es importante realizar en un futuro, la divulgación del seguimiento de los planes de cambio de la IES presentada en esta investigación, ya que sus esfuerzos y trabajo permitirán a otras IES en condiciones y enfoque similar, verla como una historia ilustrativa de organizaciones que lograron hacer esos cambios.

## Referencias

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding organizational culture*. Londres: SAGE Publications.
- Best, John. 1970. *Como investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Bikmoradi, Alii, Mats Brommels, Alireza Shoghli, Davoud Khorasani Zavareh y Italo Masiello. 2009. Organizational culture, values, and routines in Iranian medical school. *Higher education*, 57 (4): 417-427. DOI: <http://doi.org/10.1007/s10734-008-9152-2>
- Blaxter, Loraine, Christina Hughes y Malcolm Tight. 2000. *Como se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Bogdanowicz, Maryla. 2004. Organizational culture as a source of competitive advantage – case study of a telecommunication company in Poland. *International Journal of Contemporary Management*, 13 (3): 53-66.
- Bryman, Alan y Emma Bell. 2015. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cáceres, Pablo. 2003. Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psico-perspectivas*, 2: 53-82.
- Calof, Jonathan. 1999. Overcoming competitive intelligence barriers: A SCIP tool kit. *Competitive Intelligence Review*, 10 (1): 71-78.
- Cameron, Kim y Robert Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cekuls, Andrejs. 2015. Leadership values in transformation of organizational culture to implement competitive intelligence management: the trust building through organizational culture. *European Integration Studies*, (9): 244-257. DOI: <http://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12811>
- Chebbi, Jihene y Zeined Ammar. 2015. Influence of organizational culture on competitive intelligence practice: a conceptual framework. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6 (1): 35-40. DOI: <http://doi.org/10.7763/IJIMT.2015.V6.570>
- CIEES. 2018. Metodología CIEES. <https://www.ciees.edu.mx/?catid=0&id=24> (15 de febrero, 2018).
- CONACYT. 2017. Normatividad. <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/normatividad> (15 de febrero, 2018).
- COPAES. 2017. COPAES. <https://www.copaes.org/identidad.php> (15 de febrero, 2018).
- Cory, Henneth. 1996. Can competitive intelligence lead to a sustainable competitive advantage? *Competitive Intelligence Review*, 7 (3): 45-55. DOI: <http://doi.org/10.1002/cir.3880070309>
- Creswell, John. 1998. *Qualitative inquiry and research design. choosing among five traditions*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- de la Cuesta, Carmen. 2006. La teoría fundamentada como herramienta de análisis. *Cultura de los ciudadanos*, 10 (20): 136-140. DOI: <http://doi.org/10.14198/cuid.2006.20.19>

- Denison, Daniel y Gretchen Spreitzer. 1991. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*. 5:1-25
- Dill, David. 2012. The management of academic culture revisited: integrating universities in an entrepreneurial age. En *Managing reform in universities. Issues in higher education*, editado por Stensaker B., Vålímáa J., Sarrico C. Londres: Palgrave Macmillan, 222-237.
- Echeverría, Genoveva. 2005. *Apuntes docentes de metodología de investigación análisis*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología. Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- García, Montserrat. 2011. *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*. Tesis doctoral, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Giustozzi, Emilie y Betsy Van der Veer Martens. 2011. The new competitive intelligence agents: “Programming” competitive intelligence ethics into corporate cultures. *Webology*, 8 (2): 1–12.
- Hatch, Mary y Majken Schultz. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356–365. DOI: <http://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hernández, Rafael. 2014. La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23: 187–210.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kbrom, Berhane. 2004. *The relationship between organizational culture and competitive intelligence performance in the context of Eritrean trade and manufacturing industries*. Tesis de Maestría, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- La Palme, Kathleen. 2003. How can competitive intelligence best adapt to organizational change? En *Controversies in competitive intelligence. The enduring issues*, editado por Craig Fleisher y David Blenkhorn. Westport: Praeger, 1–33.
- Martín-Crespo, Cristina y Belén Salamanca. 2007. El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación*, (27): 1–4.
- Martínez, Miguel. 2018. Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2): 1–13.
- Mejía, Julio. 2000. El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 5 (4): 165–180.
- Moffat, Lisa y Craig Fleisher. 2003. How can an organization’s culture be changed to better support competitive intelligence? En *Controversies in competitive intelligence: the enduring issue*, editado por Craig Fleisher y David Blenkhorn. Westport: Praeger, 266-280.
- Petrișor, Ioan y Natalia Ana Străin. 2012. Approaches on the competitive intelligence. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(1): 1-109.
- Prior, Vernon. 2018. *Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management*. Strategic and competitive intelligence professionals web page. [http://c.yumcdn.com/sites/www.scip.org/resource/resmgr/White\\_Papers/Prior\\_Intelligence\\_Glossary\\_.pdf?hhSearchTerms=%22definition+and+competitive+and+intelligence%22](http://c.yumcdn.com/sites/www.scip.org/resource/resmgr/White_Papers/Prior_Intelligence_Glossary_.pdf?hhSearchTerms=%22definition+and+competitive+and+intelligence%22) (17 de febrero, 2018).
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- Simon, Neil. 1999. The effects of organizational culture on the IC process. *Competitive Intelligence Review*, 10 (1): 62–70. DOI: [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199931\)10:1<62::AID-CIR9>3.0.CO;2-B](http://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199931)10:1<62::AID-CIR9>3.0.CO;2-B)
- Soto, Stephen. 2001. Competitive intelligence methods for systems and cultural analysis. *Competitive*

*Intelligence Review*, 12 (3): 31-34. DOI: <http://doi.org/10.1002/cir.1023>

Tamayo y Tamayo, Mario. 2003. *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México: Limusa.

UACH. 2011. Plan de desarrollo universitario 2011-2021. [http://www.uach.mx/planeacion/documentos/2011/08/15/pdu\\_2011-2021/](http://www.uach.mx/planeacion/documentos/2011/08/15/pdu_2011-2021/) (13 de febrero de 2018).

UACH. 2018a. Historia. [http://www.uach.mx/institucional\\_y\\_juridica/organizacion/2008/03/07/historia/](http://www.uach.mx/institucional_y_juridica/organizacion/2008/03/07/historia/) (18 de febrero de 2018).

UACH. 2018b. Estadística básica 2016. <http://www.uach.mx/planeacion/2018/01/15/estadistica-basica-2016.pdf> (18 de febrero de 2018).

Vasilachis, Irene. 2006. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Wang, Camilla y Luis Borges. 2013. Does competitive intelligence matter? an anthropological way of thinking. *International Journal of Business Anthropology*, 4 (2): 76-84.

Weick, Karl. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

# CAPACIDAD DE RESPUESTA Y CAPACIDAD DE ABSORCIÓN. ESTUDIO DE EMPRESAS MANUFACTURERAS EN MÉXICO

Organizational responsiveness and absorptive capacity.  
Study of manufacturing companies in Mexico

María del Rosario Demuner Flores<sup>1</sup>, Osvaldo Urbano Becerril Torres<sup>2</sup>, Manuel Alejandro Ibarra Cisneros<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 16 de febrero del 2018

Fecha de aceptación: 10 de abril del 2018

1- Nacionalidad: Mexicana, Grado: Doctorado, Especialización: Ciencias económico-administrativas, Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México, Correo electrónico: demuner7@yahoo.com,  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4542-9113>

2- Nacionalidad: Mexicana, Grado: Doctorado, Especialización: Ciencias económico-administrativas, Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México, Correo electrónico: obecerrilt@uaemex.mx,  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5685-5636>

3- Nacionalidad: Mexicana, Grado: Doctorado, Especialización: Economía industrial y relaciones laborales, Adscripción: Universidad Autónoma de Baja California, Correo electrónico: manuel\_ibarra@uabc.edu.mx,  ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4725-0544>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Resumen

*La capacidad de absorción es el mecanismo para que las empresas adquieran, asimilen y exploten nuevo conocimiento del exterior y respondan asertivamente. La orientación estratégica se percibe cuando ese conocimiento se expande para lograr los resultados deseados. El objetivo de esta investigación es analizar la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta, así como evidenciar la moderación de la orientación estratégica en esta relación. Los resultados muestran que las dimensiones de la capacidad de absorción: adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo así como la orientación estratégica son positivos predictores de la capacidad de respuesta organizacional. Mediante un modelo de regresión jerárquica se identifica que la orientación estratégica ni amplifica ni atenúa la relación entre la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta. Se espera que la capacidad de respuesta aumente cuando las organizaciones desarrollen capacidad de absorción y orientación estratégica.*

**Palabras clave:** *capacidad de absorción, capacidad de respuesta, estrategia.*

## Abstract

*Absorptive capacity is the mechanism for companies to acquire, assimilate and exploit new knowledge from abroad and respond assertively. Strategic orientation is perceived when that knowledge is expanded to create the desired results. The purpose is to analyze the relationship between absorptive capacity and organizational responsiveness, as well as to demonstrate the moderation of strategic orientation in this relationship. The results show that the dimensions of the absorption capacity: acquisition, assimilation and exploitation of external knowledge as well as strategic orientation are positive predictors of organizational response capacity. Using a hierarchical regression model, it is identified that the strategic orientation neither amplifies nor attenuates the relationship between absorption capacity and response capacity. The response capacity is expected to increase when organizations develop absorption capacity and strategic orientation.*

**Keywords:** *absorptive capacity, responsiveness, strategic orientation.*

## Introducción

El estudio explora el uso del conocimiento previamente gestado al interior de las organizaciones y su impacto en la capacidad de respuesta organizacional. Se acude a las bases teóricas de capacidad de absorción aportadas por Cohen y Levinthal cuyo argumento señala que los integrantes de la organización adquieren, asimilan y explotan el nuevo conocimiento disponible en el entorno para aprovechar las oportunidades emergentes en el entorno.

El estudio también se fundamenta en el postulado de Huber (1991) respecto al aprendizaje organizacional para crear empresas que responden a entornos cambiantes; Huber argumenta que existen relaciones entre las diferentes dimensiones de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización y los efectos moderadores de la orientación estratégica; los constructos que estudia son similares a los estudiados por Cohen y Levinthal: adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizativa.

El concepto capacidad de absorción ha sido ampliamente aplicado a partir de los estudios de Cohen y Levinthal (1990); sus bases refieren que la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento del entorno, combinado con el previamente adquirido conducen al desarrollo de la innovación. El reto de la empresa es desarrollar capacidad de absorción para responder ante un entorno cambiante y desafiante, donde la estrategia empleada puede direccionar el esfuerzo hacia los resultados deseados.

Esta investigación contribuye a la literatura a profundizar en primer lugar, el estudio de las dimensiones de la capacidad de absorción de manera separada en su relación con la capacidad de respuesta. En segundo lugar, se exploran posibles efectos moderadores de la orientación estratégica sobre la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización. Esto puede ser de gran ayuda para entender por qué algunas empresas son más reactivas que otras. Con estos pronunciamientos, se pretende colaborar a la evidencia empírica del sector manufacturero, por su importante aportación a la economía nacional. En este sentido el objetivo del trabajo es analizar la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta, así como evidenciar la posible moderación de la orientación estratégica en esta relación.

Con este fin se explora la medida en que el conocimiento previo de las medianas y grandes empresas tiene un impacto en su capacidad para responder al ambiente externo, para ello el trabajo se organiza en primer lugar con la revisión teórica que describe la capacidad de absorción como el principal mecanismo de los integrantes de la organización para adquirir, asimilar y explotar el nuevo conocimiento disponible en el entorno; también aborda, a partir del aprendizaje organizacional, la capacidad de respuesta y desarrolla el concepto orientación estratégica. En segundo lugar se presenta la metodología y los resultados encontrados. Finalmente se alude a las conclusiones del trabajo y a futuras investigaciones.

## 1. Revisión teórica

### 1.1. Capacidad de absorción

Con base en el aprendizaje organizacional, Cohen y Levinthal introdujeron el término capacidad de absorción, la definieron como la capacidad que posee una empresa para reconocer el valor de la nueva información

externa, adquirirla, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990:128). Más tarde, estos mismos autores visualizaron la capacidad de absorción como estrategia para predecir con mayor precisión la naturaleza de los futuros avances tecnológicos (Cohen y Levinthal, 1994).

La capacidad de absorción constituye uno de los procesos de aprendizaje fundamentales en una empresa por su iniciativa en el fomento de habilidades para identificar, asimilar y explotar conocimiento del entorno. En consecuencia, desarrollar y mantener la capacidad de absorción resulta crítico para la supervivencia a largo plazo de una organización porque puede reforzar, complementar o reorientar la base de conocimientos de la empresa (Lane, Koka y Pathatk, 2006).

La aportación teórica de Zahra y George (2002) enfatiza la integración y distribución del conocimiento interno como las partes más críticas en el desarrollo de la capacidad de absorción por su intención de crear una capacidad organizativa dinámica, que se desarrolla a través de esfuerzos sistemáticos y persistentes orientados a la consecución o sostenimiento de una ventaja competitiva. Estos autores adicionan un concepto, la transformación, e identifican la capacidad de absorción como una capacidad dinámica incorporada en las rutinas y procesos de la empresa que promueve el cambio y la evolución organizacional; para ello establecen dos categorías: capacidades potenciales que involucran la adquisición y asimilación del conocimiento, y capacidades realizadas que incluyen la transformación y la explotación.

La capacidad de absorción ha alcanzado una rápida difusión y aplicación en los estudios organizacionales, donde la unidad de análisis se ha centrado en la empresa y sus actividades inter organizativas (Lane y Lubatkin, 1998), en sus estructuras organizativas, así como en sus unidades de negocio (Jansen, Van Den Bosch y Volberda, 2005).

Los estudios se han intensificado en la búsqueda de los efectos que la capacidad de absorción tiene sobre: la actividad innovadora de la empresa (Becker y Peters, 2000; Cohen y Levinthal, 1990; Nieto y Quevedo, 2005), el desarrollo de nuevos productos (Stock, Greis y Fischer, 2001), proceso de crecimiento empresarial (Barkema y Nadolska, 2003), éxito en los resultados de los acuerdos de cooperación (Newey y Shulman, 2004), la adopción de nuevas prácticas en la organización (Lenox y King, 2004), capacidades combinatorias, expresadas a través de diferentes mecanismos organizativos (Jansen *et al.*, 2005), entre otros.

El fundamento de tales estudios se remonta a los postulados básicos de la capacidad de absorción representados por: a) el conocimiento previo gestado al interior de la organización que hace que las empresas sean más receptivas a la asimilación y transformación del conocimiento, muchas veces influenciada por las habilidades altamente calificadas, un cierto nivel de educación, capacitación y experiencia con que cuenta su personal (Minbaeva, Pedersen, Björkman *et al.*, 2003). B) Por las dimensiones que la conforman y que representan cómo los integrantes de la organización adquieren, asimilan y explotan el nuevo conocimiento disponible en el entorno en que se desenvuelve la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades emergentes, antes que sus rivales puedan reconocerlas (Cohen y Levinthal 1994). Y c) el conocimiento externo enfocado a la búsqueda de innovación.

## 1.2. Dimensiones de la capacidad de absorción

La primera de las dimensiones de la capacidad de absorción se refiere a la adquisición como la capacidad de la empresa para identificar, valorar y seleccionar conocimiento externo crítico para sus operaciones (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002). En la adquisición, el aprendizaje exploratorio es utilizado

para reconocer y entender el nuevo conocimiento externo; representa el “generador” de la inteligencia para la organización, debe obtenerse de diferentes fuentes como proveedores, clientes, competencia, del entorno; no pretende ser de uso exclusivo de un departamento o área, es decir, este conocimiento debe fluir por toda la organización, cuanto más conocimiento se pueda recoger en un período dado, mejor funcionará la adquisición de conocimiento.

La segunda dimensión, la asimilación permite convertir el uso del aprendizaje externo en uno más valioso, relaciona el nuevo conocimiento para ser asimilado con lo que las personas ya saben (Cohen y Levinthal, 1990) y con lo que la organización ha institucionalizado. El conocimiento nuevo que se extrae del exterior, individual y organizacional se socializa, internaliza, combina y externaliza, sin llegar a ser estático, se trata de una espiral de conocimiento que nunca se detiene (Nonaka y Takeuchi, 1995). Mientras más se comprenda, difunda y comparta el conocimiento, sus flujos serán más significativos.

Por su parte la explotación es la forma en que la empresa usa e implementa el nuevo conocimiento absorbido con fines comerciales y para crear nuevas capacidades en la empresa (Zahra y George, 2002). En la medida en que se adquiera y asimile el conocimiento externo, mayor será la capacidad de trasladarlo a la consecución de una ventaja competitiva (Camisón y Forés, 2010).

En combinación, la adquisición y la asimilación tienen un impacto en los conocimientos adquiridos, por su parte la explotación tiene un efecto directo positivo en el desempeño de la empresa; de tal forma que aquellas empresas que se centran en la adquisición y asimilación de nuevos conocimientos externos son capaces de renovar continuamente su stock de conocimiento, pero pueden sufrir costos de adquisición sin obtener los beneficios de la explotación (Volberda, Foss y Lyles, 2010).

### 1.3. Capacidad de respuesta.

Un tema esencial en la literatura sobre la adaptación de la organización, ha sido el intento para identificar las fuerzas que promueven y transforman las organizaciones en respuesta a los cambios del medio ambiente (Liao, Welsch y Stoica, 2003). La adaptación de la organización ante cambios en su entorno hace énfasis en el rol proactivo que asumen los directivos en la toma de decisiones, desde el monitoreo e interpretación de los cambios en el ambiente, el análisis de oportunidades y amenazas, hasta el diseño de estrategias para enfrentar los cambios (Weick, 1979).

La capacidad de respuesta al entorno tiene que ver con la acción tomada en base al conocimiento adquirido y a las habilidades desarrolladas que potencian a la organización para comprender y actuar efectivamente; se relaciona con el desempeño, la velocidad y la coordinación con que las acciones son implementadas y periódicamente revisadas (Liao *et al.*, 2003). De esta forma las empresas con rápida respuesta tienden a ser competidores superiores reconocidos por su agilidad, ingenio y por su capacidad de aprender de sus errores (Nonaka y Takeuchi, 1995; Jansen *et al.*, 2005).

Desde el aprendizaje organizacional, la capacidad de absorción integra una serie de rutinas necesarias para identificar y utilizar el conocimiento generado en el exterior. Para ello los integrantes de la organización usan su experiencia, habilidades, capacidades de comunicación, el *know how* que posee la organización para concretar acciones (Cohen y Levinthal, 1990). De este conocimiento dependerá la asertividad para reconocer nuevo conocimiento del entorno, asimilarlo para explotarlo como respuesta al medio ambiente cambiante y a la solución de los problemas que se presenten

Ante esta perspectiva, este trabajo busca identificar el efecto que la capacidad de absorción tiene en la capacidad de respuesta de la organización, asumiendo que las organizaciones se enfrentan a una vorá-gine de cambios ambientales que presentan oportunidades y amenazas que ponen en riesgo su super-vivencia (Liao *et al.*, 2003). Se pretende contribuir a la evidencia empírica vinculando la capacidad de absorción de las empresas con su capacidad de respuesta en un acercamiento a la comprensión de por qué algunas empresas son más sensibles que otras. Para tal fin se persigue el cuestionamiento sobre ¿Cuál es la relación entre la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización?

La evidencia muestra que las empresas que han desarrollado capacidad de absorción son más propensas a adaptarse a los cambios ambientales externos. Cohen y Levinthal (1990:136) señalan que “la capacidad de absorción afecta la formación de expectativas de la empresa, permitiéndole predecir con precisión la naturaleza y el potencial comercial de los avances tecnológicos”. Su fundamento es el vínculo entre la formación de expectativas o el nivel de aspiración de una empresa y la sensibilidad para detectar oportunidades emergentes en el medio ambiente.

El desarrollo de la capacidad de absorción permite a la empresa apreciar, comprender y valorar las señales ambientales, de esta forma puede explotar cualquier conocimiento crítico que pueda estar disponible, lo cual hace que mientras posea mayores niveles de capacidad de absorción tenderá a ser más proactiva. Estas empresas están más atentas a la evolución de los entornos y son capaces de aprovechar las oportunidades presentes en el medio ambiente, por el contrario, las empresas con modesta capacidad de absorción tienden a ser más reactivas (Miles y Snow, 2003).

Zahra y George (2002) mencionan el riesgo que las empresas enfrentan ante las trampas a que acude la competencia y que mientras más capacidad de absorción desarrolle la empresa, es probable que sean más hábiles y menos confinadas a las trampas. La asimilación de los conocimientos adquiridos externamente permitirá a una empresa generar nuevas combinaciones y sensibilizarse a soluciones alternativas que pueden ser probadas y disminuir el riesgo de las trampas de la competencia. En este sentido se propone:

H1: La adquisición de conocimiento externo se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta de la organización de la empresa.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 AD \quad (1)$$

H2: La asimilación de conocimiento externo se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta de la organización de la empresa.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 AS \quad (2)$$

H3: La explotación del conocimiento externo se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta de la organización de la empresa.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 EX \quad (3)$$

## 1.4. Orientación estratégica

Entre las aportaciones más relevantes que consideran la relación entre la estrategia de la empresa y su capacidad de absorción, se encuentran los trabajos de Liao *et al.* (2003) y de Lane *et al.* (2006); estos autores coinciden que la estrategia de una empresa desempeña un papel importante a la hora de determinar

qué áreas de conocimiento son valiosas, qué áreas deberían asimilarse y en qué áreas debería aplicarse el nuevo conocimiento. La orientación estratégica se percibe cuando las empresas operan de forma “inteligente”, cuando son capaces de integrar eficazmente la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones porque lleva a las personas a expandir su capacidad de crear los resultados que realmente desean (Choo, 1996), en ellas, las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas y las personas aprenden continua y conjuntamente.

La organización conocedora está bien preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un entorno dinámico; cuando percibe éste y comprende su entorno es capaz de prepararse para la adaptación temprana. Al acudir a las habilidades y la experiencia de sus miembros, puede participar en el aprendizaje continuo y la innovación. Al aplicar reglas y rutinas de decisión aprendidas, está preparada para tomar medidas oportunas e intencionadas (Choo, 1996).

Miles y Snow (2003) dicen que para que tenga éxito la organización y para el adecuado desarrollo de toda estrategia, resulta necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado donde la organización es un sistema completo con interacción dinámica donde se identifican ciertas similitudes que distinguen a las empresas. Estos autores postulan que las empresas que compiten dentro de una industria exhiben patrones de comportamiento identificados en cuatro tipos de estrategia competitiva ideales: prospectores, defensores, analizadores y reactores.

A partir de las aportaciones de Liao *et al.* (2003), los prospectores continuamente experimentan con nuevos productos, se aventuran en nuevos mercados, están más preocupados por la búsqueda de nuevas oportunidades; ponen mayor énfasis en las capacidades de desarrollo de exploración del entorno externo, evalúan amenazas y oportunidades, lo que les permite tomar la iniciativa en el desarrollo de nuevos productos y aventurarse en nuevos mercados. Los defensores tienen un producto estrecho, estable y de dominio de mercado, rara vez hacen ajustes importantes en su tecnología o estructura. Hacen énfasis en formas más eficientes de producción de un determinado producto o servicio.

De acuerdo a esta tipología, determinadas estrategias favorecen el desarrollo de la capacidad de absorción, las empresas prospectoras desarrollan más la capacidad de adquirir, transformar y explotar el conocimiento (Flor, Oltra y García, 2011). Estas empresas se mantienen alertas para encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado, son líderes en su ramo, su éxito depende de examinar una amplia gama de condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos (Miles y Snow, 2003) lo que las lleva a considerar suficiente información para tomar decisiones estratégicas, como respuesta competitiva y nuevos diseños de productos.

Por su parte los defensores pueden hacer hincapié en la difusión de conocimientos intrafirma como una forma para mejorar la eficiencia interna en la organización (Liao *et al.*, 2003) tratan de ofrecer un conjunto estable de productos a un segmento del mercado en el que se especializan, fijan su atención a obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales, mejoran los procesos para reducir los costos de fabricación y raramente buscan nuevas oportunidades (Miles y Snow, 2003). Ante estos pronunciamientos:

H4: La orientación estratégica se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta de la organización de la empresa.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 OE \quad (4)$$

Adicionalmente se plantea la siguiente pregunta ¿En qué medida la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización, está siendo moderada por la orientación estratégica de las empresas?

A partir de estas consideraciones, se propone:

H5: La orientación estratégica modera la relación entre la adquisición de conocimiento externo y la capacidad de respuesta de la organización.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 AD + \beta_3 OE + \beta_4 OE*AD \quad (5)$$

H6: La orientación estratégica modera la relación entre la asimilación de conocimiento externo y la capacidad de respuesta de la organización.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 AS + \beta_3 OE + \beta_4 OE*AS \quad (6)$$

H7: La orientación estratégica modera la relación entre la explotación de conocimiento externo y la capacidad de respuesta de la organización.

$$CR = \beta_1 + \beta_2 EX + \beta_3 OE + \beta_4 OE*EX \quad (7)$$

## 2. Metodología

La muestra se determinó en base al estudio de las empresas del Estado de México por su importante participación económica a nivel nacional. Según datos del INEGI (2015), durante 2014, el Estado de México ocupó el tercer lugar en la producción bruta total nacional -valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por cada unidad económica -. Específicamente, nos enfocamos a empresas del municipio de Toluca, se elige éste, por su mayor participación (20.8%) a la economía estatal. El otro factor de decisión es la posición que la capacidad de empleo provee al estado, Toluca ocupó el primer lugar con una participación del 10.9%. En cuanto al sector, el de manufactura, es quien lidera a los sectores de comercio y servicios. Toluca cuenta con el 64.6% de empresas manufacturadas de todo el Estado. Aunque solo el 3% de ellas incluye medianas y grandes empresas, es el grupo que mayormente contribuye a la economía. La muestra final quedó conformada por 112 empresas manufactureras de diferentes ramos; 67 de tamaño grande y 35 de tamaño mediano; la tasa de respuesta corresponde al 30%.

El cuestionario fue auto administrado durante el segundo semestre de 2017. Se aplicó con carácter anónimo a ejecutivos de primer nivel de la empresa. Se compuso por preguntas cerradas a calificarse con una escala tipo Likert de 5 puntos, de 1 (nunca) a 5 (siempre).

El cuestionario se constituyó en primer lugar, con dos variables demográficas que indican el tamaño de la empresa y la rama específica de manufactura a la que se dedica la empresa. En segundo lugar, integra las tres dimensiones: 1) adquisición, definida como la capacidad de la empresa para identificar, valorar y seleccionar conocimiento externo crítico para sus operaciones (Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002); 2) asimilación: capacidad de la empresa para analizar, procesar, interpretar, internalizar y clasificar el nuevo conocimiento externo adquirido (Zahra y George, 2002); 3) explotación: capacidad para utilizar el nuevo conocimiento con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1994).

Para cada dimensión, se estudiaron las aportaciones teóricas de Cohen y Levinthal (1990, 1994) y Zahra y George (2002) por ser pioneros en el tema, y las evidencias empíricas que presentan Nieto y Quevedo (2005), Flor *et al.* (2011), Fernhaber y Patel (2012) y Chauvet (2014). Cada dimensión se integró por 8 reactivos.

Las preguntas para adquisición, se refieren a: cómo la empresa detecta señales del medio ambiente e identifica información nueva que puede llevar al interior; qué tan bien juzga la cantidad de conocimientos e información que adquiere de sus clientes, competencia y avances tecnológicos; qué tanta colaboración busca para nuevos procesos o productos; y sí se vincula con externos. En asimilación, se integran preguntas que se enfocan a: qué tan bien la empresa juzga y hace explícito ese conocimiento nuevo con el resto de la administración; su comparación con la competencia en innovaciones, mejoras, lanzamientos; sí su capacitación y especialización le permite desarrollar su capacidad tecnológica; y sí usa ese conocimiento para introducir novedades al mercado mundial. En explotación, las preguntas se enfocan a: qué tanto la empresa está conformada por puestos directivos; su nivel de coordinación para la comercialización; concentración en más localidades; y cómo se realiza el desarrollo y lanzamiento de productos.

El método parte de la identificación de la calidad métrica del cuestionario. Para ello se realizó un análisis factorial exploratorio con componentes principales y rotación ortogonal Varimax. Se obtuvo con la medida de suficiencia de muestreo (MSA), un determinante de  $8.321E-5$  muy cercano a cero que indicó la conveniencia de realizar el análisis factorial. La matriz de correlación anti imagen reveló la conveniencia de eliminar dos ítems debido a su presencia de valor  $<0.5$ . La medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin presentó valor MASg 0.777 aceptable para el estudio. La prueba de esfericidad de Bartlett (784.9) con Sig.  $<.05$ , demostró que existe evidencia de un análisis factorial adecuado. En el análisis de las comunalidades, se eliminaron dos ítems con cargas  $<0.5$ . Siguiendo la recomendación de Nunnally y Bernstein (1994:535) se integran los factores con ítems cuyas cargas son superiores a 0.5. eliminando tres ítems: Adq1, Explo20, Explo24, cuyas cargas son menores 0.4 (Hair, Anderson, Tatham *et al*, 1999).

El análisis de factores principales arrojó una estructura factorial más clara que explica el 51% de la varianza explicada, que aunque no es alta, se acepta debido a que los ítems muestran una agrupación conceptual (Heisse, 1974, citado en Morales, 2013). Finalmente de los 24 ítems originales quedan, los factores: adquisición (7), asimilación (7), explotación (5) siendo un total de 19 ítems. Se determinó Alfa de Cronbach de cada dimensión estudiada (adquisición 0.665, asimilación 0.810, explotación 0.533) de acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994) la fiabilidad es aceptable. El análisis factorial exploratorio permitió deducir que el cuestionario final cumple con las propiedades psicométricas que requiere la literatura.

La capacidad de respuesta de la organización se definió como el conjunto de acciones que refleja la velocidad y coordinación con las acciones que se implementan y revisan periódicamente. También se refiere a la evaluación sobre seguimiento de los objetivos y de las acciones correctivas posteriores (Kohli y Jaworski, 1990). El cuestionario se conformó con 11 ítems (Nieto y Quevedo, 2005), que refieren a la importancia que da la empresa a la segmentación del mercado para el desarrollo de nuevos productos; versan sobre: si sus esfuerzos de desarrollo de productos cumplen lo que quieren los clientes; reuniones para planear acciones que enfrenten los cambios de su entorno empresarial; correspondencia de lo que venden con lo que el mercado necesita; coordinación de departamentos y acciones en la rapidez de respuesta ante cambios en la competencia; medidas preventivas y correctivas inmediatas a quejas de los clientes; planes de marketing; y precios respecto a competidores. Un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax arrojó tres factores, permitiendo la agrupación de los 11 ítems originales, el alfa de Cronbach para la capacidad de respuesta de la organización es 0.761.

La orientación estratégica se definió como el conjunto de decisiones que se toman para la supervivencia de la empresa con un alto nivel de desempeño (orientación al mercado, tecnología, recursos, clientes)

(Herat y Mahmood, 2014). Se conformó por 8 preguntas dirigidas a: la calidad del producto; esfuerzos destinados al desarrollo de nuevos productos y mantener los existentes; imagen de marca de la empresa; esfuerzos destinados a reducir los costos; precios; cuota de mercado; economía de escala (Liao *et al.*, 2003). El análisis factorial exploratorio permitió la integración de un solo factor con los ítems originales, el Alpha de Cronbach fue 0.761.

En cuanto a la variable de control, tamaño, se considera uno de los más importantes factores organizativos que afectan el comportamiento de las empresas en respuesta a los cambios en el ambiente de mercado (Liao *et al.*, 2003). Por ejemplo, la teoría de contingencia estructural argumenta que las organizaciones tienden a burocratizarse a medida que aumenta de tamaño, lo que dificulta la capacidad de respuesta de la organización. El tamaño para el sector manufactura se define de acuerdo a la Secretaría de Economía de México (mediana: entre 51 y 250 empleados, grande mas de 251 empleados) (DOF, 2009).

Se realizaron correlaciones para probar las primeras hipótesis (H1, H2, H3, H4). Luego se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica. En primer lugar se incluyeron las variables independientes: adquisición, asimilación, explotación, orientación estratégica y tamaño de la empresa, la variable dependiente es la capacidad de respuesta de la organización. En segundo lugar, se rotaron cada uno de los productos cruzados entre la adquisición, asimilación, explotación con la variable orientación estratégica que supone hace un efecto moderador, la significancia de B y la significancia de  $\Delta R^2$  indicarían el efecto moderador. El análisis de regresión lineal múltiple se aplica para estimar el modelo en el cual la variable dependiente es la capacidad de respuesta, las variables independientes son adquisición, asimilación y explotación, y la variable moderadora orientación estratégica.

## 2.1. Resultados

De acuerdo a los coeficientes de correlación, la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo se relacionan positivamente con la capacidad de respuesta de la organización, siendo mas alto el efecto que ejerce la asimilación del conocimiento ( $p < 0.01$ ; Adquisición: 0.317; asimilación: 0.594; explotación: 0.317). H1, H2 y H3 indican que las dimensiones de la capacidad de absorción de las empresas están positivamente relacionadas con la capacidad de respuesta de la organización. Aunque el valor explicativo para la variable asimilación es mayor que el de adquisición y explotación, las tres dimensiones permiten comprobar las hipótesis propuestas. Estas relaciones sugieren que la capacidad de respuesta de la organización incrementa cuando la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo de la empresa aumentan.

H4, refiere que la orientación estratégica se relaciona con la capacidad de respuesta de la organización. El resultado de la regresión ( $p < 0.01$ ): 0.758 sugiere que la orientación estratégica contribuye a la explicación de la capacidad de respuesta, por lo tanto se comprueba la hipótesis planteada. Incluso esta correlación se manifiesta más alta que las obtenidas en cada dimensión de la capacidad de absorción.

El cuadro 1, presenta los resultados del modelo de regresión sobre la capacidad de respuesta. La variable de control tamaño de la empresa, no es estadísticamente significativo. Lo que sugiere que el tamaño no hace un impacto importante en la capacidad de respuesta organizacional de las empresas.

El modelo 1 ( $R^2 = 0,074$ ,  $p = 0,006$ ), el modelo 2 ( $R^2 = 0,396$ ,  $p = 0,000$ ) y el modelo 3 ( $R^2 = 0,108$ ,  $p = 0,001$ ) sugieren que la capacidad de respuesta de la organización incrementa cuando la adquisición,

asimilación y explotación del conocimiento externo de la empresa aumentan. Los coeficientes de regresión estandarizados individuales para las tres variables son estadísticamente significativos, (como también se demostró con las correlaciones), se comprueban las hipótesis propuestas H1, H2 y H3.

H4, refiere que la orientación estratégica es un predictor de la capacidad de respuesta de la organización. El modelo 4 muestra ( $R^2 = 0,571$ ,  $p = 0,000$ ), que la orientación estratégica contribuye a la explicación de la capacidad de respuesta. Por lo tanto se comprueba H4.

Para comprobar H5, H6 y H7 que predicen que la orientación estratégica ejerce efectos moderadores; se utilizó la regresión jerárquica. Capacidad de respuesta es la variable dependiente y las variables independientes son: adquisición, asimilación, explotación.

Desafortunadamente y contrariamente a lo que se esperaba, ninguno de los modelos 5, 6 y 7 reflejan una interacción significativa. En otras palabras, no hay evidencia de moderación, de tal forma que las hipótesis H5, H6 y H7 son rechazadas. Por lo tanto, la orientación estratégica ni amplifica ni atenúa la relación entre la capacidad de respuesta de la organización con la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo. Incluso es interesante que, con respecto a la adquisición y la asimilación, la interacción sea negativa, se podría asumir que cuando más potente se hace la orientación estratégica, menos efecto tiene la adquisición y la asimilación del conocimiento externo para la capacidad de respuesta de la organización, pero el coeficiente no es significativo, así que no hay nada a este respecto de lo que se pueda hacer una inferencia estadística confiable.



## 2.2. Discusión

Con este trabajo se pretende ahondar en la comprensión del papel que juega la capacidad de absorción de conocimiento externo para desarrollar una capacidad de respuesta ante entornos inciertos. La principal aportación del estudio es que se demuestra cómo las dimensiones que conforman la capacidad de absorción inciden en la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Las empresas estudiadas acuden a la adquisición de conocimiento externo, manifestando su interés por detectar señales, tendencias, avances relevantes, que les permiten identificar información que emplean para aumentar su bagaje de conocimiento enfocado a soportar sus respuestas ante cambios en el entorno.

Con la asimilación, este grupo de empresas refleja su capacidad para interpretar y comprender el conocimiento externo; se dirige a implantar en mayor medida procedimientos formales y sistemas para diseminar y absorber el conocimiento con el fin de reducir la incertidumbre del entorno, esto les permite desarrollar habilidades para analizar, procesar y difundir en su interior información útil.

Por su parte, la explotación refiere como estas empresas desarrollan su nivel de coordinación para la comercialización, su alcance va más allá de lo local y se aventuran al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

De tal suerte que se comprueba la asociación de la capacidad de absorción como un mecanismo importante que promueve la identificación de fuerzas que transforman a las organizaciones en respuesta a los estímulos del medio ambiente. Con ello, las empresas se mantienen, se posicionan, mejoran su desempeño o alcanzan su visión. Tal como lo sugieren Cohen y Levinthal (1990:136) la capacidad de absorción incide en la formación de expectativas de la empresa, le permite predecir con mayor precisión los avances tecnológicos. En este sentido, las empresas están preparadas para dar rápidas respuestas, se vuelven ágiles e ingeniosas competidoras (Van Den Bosch, Volberda y de Boer, 1999).

Las tres dimensiones parecen ser positivos predictores de la capacidad de respuesta organizacional, sugiriendo que las tres son importantes e interdependientes; son componentes inseparables que permiten a las empresas responder ante cambios en el medio ambiente con fines de innovación o de mejora de desempeño. Estos resultados son coincidentes con los estudios realizados por (Liao *et al.*, 2003), porque aunque las tres dimensiones contribuyen a soportar la capacidad de respuesta, es más fuerte el esfuerzo que realizan las empresas para asimilar conocimiento y difundirlo en su interior, que adquirirlo y explotarlo.

Adicionalmente, es importante considerar las características internas de las empresas que ayudan a apalancar la capacidad de absorción (Fernhaber y Patel, 2012).

Por su parte la orientación estratégica también contribuye a la explicación de la capacidad de respuesta, como puede verse en la Cuadro 1, es estadísticamente significativa. Similar a los resultados obtenidos por Herat y Rosli (2014) quienes encontraron que las empresas con alto nivel de capacidad de absorción podrían lograr un mayor rendimiento si mantienen un alto nivel de orientación estratégica. Una organización usa información estratégica principalmente para concientizarse de los cambios en el entorno, para crear nuevos conocimientos enfocados al logro de la innovación y para tomar decisiones sobre su curso de acción apropiado; cuando la empresa logra manejar holísticamente estas tres áreas actúa con sabiduría y decisión (Choo, 1996). Según Hakala (2010) para llevar a cabo la actividad empresarial y mantener y mejorar el desempeño organizacional, la orientación estratégica debe visualizarse desde las perspectivas de la orientación al mercado, orientación tecnológica y la orientación al aprendizaje.

Sin embargo, cuando se analiza si la orientación estratégica modera el efecto en la relación de la capacidad de respuesta y la capacidad de absorción, los resultados no evidencian alguna interacción

## Conclusión

El desarrollo de la capacidad de absorción agiliza la respuesta de las empresas ante la vorágine a que se ven expuestas. Al tratarse de empresas de mayor tamaño, su misma estructura organizativa facilita el acceso a información del exterior, pero esto no garantiza que el conocimiento adquirido se valore con fines de innovación o de mejora de desempeño.

Del desarrollo de la capacidad de absorción depende la asertividad de la empresa para identificar nuevos y valiosos saberes del exterior. Así mismo, la adhesión del nuevo conocimiento a una estrategia hará que la organización esté abierta a la detección de señales que le permitirán encontrar la respuesta adecuada a la solución de problemas o a la búsqueda de los resultados que se plantean, aunque el medio ambiente sea tan cambiante y la competencia amenazante.

Se espera que la capacidad de respuesta de la organización sea respaldada por la capacidad de absorción y que la adopción de una estrategia proactiva pueda conducir a las empresas a su alineación con el entorno externo. Sus directivos deben estar preparados para enfrentarse a condiciones ambientales turbulentas, y prestar más atención a la asignación de recursos para adquirir, asimilar y explotar su conocimiento.

Evidencias empíricas refieren una relación entre la capacidad de absorción y la orientación estratégica desde dos posturas, una es cuando la orientación estratégica puede llevar a las empresas a seleccionar su base de conocimiento e intensidad de esfuerzo de capacidad de absorción de acuerdo con sus necesidades de competencia en el largo plazo; y la segunda, donde la capacidad de absorción fomenta la formación de estrategias.

La principal aportación de este estudio es la evidencia empírica de la relación e importancia que asume la capacidad de absorción como una herramienta potencial de la organización para responder a entornos turbulentos. Así como también se presenta la relación existente entre la orientación estratégica y la capacidad de respuesta, asumiendo que la orientación estratégica de la organización, de acuerdo con (Hakala, 2010) es el mecanismo de adaptación o conjunto de reglas diseñadas y aprendidas para lograr un resultado específico o como comportamientos que ayudan a hacer frente a diferentes entornos porque están diseñados y aprendidos, pueden cambiarse más fácilmente y, por lo tanto, se “usan” gerencialmente para gobernar las actividades de la organización.

Aunque se presenta evidencia de que la orientación estratégica se relaciona con la capacidad de respuesta, este trabajo no encuentra evidencia alguna del efecto moderador en la relación capacidad de absorción y capacidad de respuesta que enfrenta cada organización para responder a entornos turbulentos.

Los resultados de este trabajo podrían justificarse por las similares características de las empresas de la muestra, ya que pertenecen al mismo sector. Queda para futuros trabajos investigar la posible moderación de esta variable entre grupos de empresas de diferentes sectores.

Es importante señalar que una limitación del estudio pudiera ser que la orientación estratégica se ha estudiado de forma general, futuros estudios podrían enfocarse a explorar los efectos mediadores de la orientación estratégica por tipo de estrategia, por ejemplo, la que proponen Miles y Snow. Así como

investigar si existe un efecto moderador de la orientación estratégica en la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de innovación.

Aunque los resultados derivan de una muestra de más de 100 empresas del sector manufacturero, es importante considerar que se acudió al uso de un diseño de investigación transversal que no permite establecer la causalidad.

## Referencias

- Barkema, Harry y Ana Nadolska. 2003. How internationalizing firms develop their absorptive capacity over time: The case of acquisitions. *Academy of Management Proceedings*.
- Becker, Wolfgang y Jürgen Peters. 2000. Technological opportunities, absorptive capacities and innovation. The Eighth International Joseph A. Schumpeter Society Conference. Manchester.
- Camisón, César y Beatriz Forés. 2010. Knowledge absorptive capacity. New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63: 707-715. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
- Chauvet, Vincent. 2014. Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management International*, 19(1):113-129. DOI: <https://doi.org/10.7202/1028493ar>
- Choo, Chun 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. *International journal of Information Management*, 16, (5): 329-340. DOI: [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)
- Cohen, Wesley y Daniel Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Sciences Quarterly*, 35 (1): 128-152. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50005-8>
- Cohen, Wesley y Daniel Levinthal. 1994. Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40:227-251. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.2.227>
- Fernhaber, Stephanie y Pankaj Patel. 2012. How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33 (13): 1516-1539. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1994>
- Flor, María, María Oltra y Cristina García. 2011. La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: Un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (1): 69-88.
- Hair, Joseph, Anderson Rolph, Tatham Ronald y Black William. 1999. *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hakala, Henri. 2010. *Configuring out strategic orientation*. Business administration 95, management and organization. Finlandia: University of Vassa.
- Herat, H. y Mahmood Rosli. 2014. Strategic orientation and SME performance: moderating effect of absorptive capacity of the firm. *Asian Social Science*, 10 (13): 95-107. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n13p95>
- Huber, George. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

DOF. 2009. Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009) (24 de marzo del 2017).

INEGI. 2015. Censos económicos 2014. <http://igecem.edomex.gob.mx/sites/igecem.edomex.gob.mx/files/files/Archivos%20PDF/Productos%20Estadisticos/èndole%20Social/ISBR/InformacionSBR2015.pdf> (15 de enero de 2018).

Jansen, Justin, Frans Van Den Bosch y Henk Volverda. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>

Kohli, Ajay y Bernard Jaworski. 1990. Market orientation. The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1-18. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251866>

Lane, Peter y Michael Lubatkin. 1998. Relative absorptive capacity and inter organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)

Lane, Peter, Balaji Koka y Seemantini Pathak. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academic of Management Review*, 31: 833-863. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>

Lenox, Michael y Andrew King. 2004. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25: 331-345. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.379>

Liao, Jianwen, Harold Welsch y Michael Stoica. 2003. Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(1): 63-85. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>

Miles, Raymond y Charles Snow. 2003. *Organizational strategy, structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.

Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. Fey y J. Park. 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34: 586-599. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>

Morales, Pedro. 2013. El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Newey, Lance y Arthur Shulman. 2004. Systemic absorptive capacity: Creating early-to-market returns through R&D alliances. *R&D Management*, 34: 495-504. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00357.x>

Nieto, Mariano y Pilar Quevedo. 2005. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25: 1141-1157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.001>

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York-Oxford Oxford: University Press.

Nunnally, Jum y Ira Bernstein. 1994. *Psychometric theory*. Nueva York: McGraw-Hill.

Stock, G., N. Greis y W. Fischer. 2001. Absorptive capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1): 77-92. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00040-7)

Van Den Bosch, Frans, Henrik Volberda y Michiel De Boer. 1999. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10: 551-568. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>

Volberda, Henrik, Nicola Juul y Marjorie Lyles. 2010. Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21 (4): 931-951. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>

Weick, Karl. 1979. *The social psychology of organizing*. Nueva York: McGraw-Hill.

Zahra, Shaker y Gerald George. 2002. Absorptive capacity: A review and reconceptualization. *Academy of Management Review*, 27: 185-203.

# RETICULARIDAD E INNOVACIÓN EN ACTORES Y *STAKEHOLDERS* DE TURISMO DE SALUD: CASO DE COMPETITIVIDAD EN LOS ALGODONES, BAJA CALIFORNIA

Reticularity and innovation in actors and  
stakeholders of health tourism: competitiveness  
case in Los Algodones, Baja California

Sonia Guadalupe Zermeño Flores<sup>1</sup>, Tomás Cuevas- Contreras<sup>2</sup>, Isabel Isabel Zizaldrá- Hernández<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 28 de febrero del 2018

Fecha de aceptación: 25 de abril del 2018

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Ciencias administrativas. Adscripción: Universidad Estatal de Sonora. Correo electrónico: soniagpez@gmail.com.  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5747-7841>

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Ciencias administrativas. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: tcuevas@gmail.com.  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3476-3095>

3- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Ciencias administrativas. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: izizaldr@uacj.mx.  ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7079-5521>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Resumen

*El manuscrito explora la reticularidad y la innovación en el ámbito del turismo. Estudios recientes en procesos de competitividad, sugieren que las organizaciones interesadas se constituyan en redes, las cuales alienten la cooperación con el propósito de hacerse fuertes y alcanzar metas en conjunto. Bajo este contexto, el objetivo de esta investigación consiste en analizar la reticularidad de actores y stakeholders, que a través de la colaboración entre ellos permite la innovación en la creación de nuevos productos y servicios, más eficientes procesos y sistemas de trabajo, mejora en los métodos de organización, así como a la introducción de novedosas formas de mercadeo; todo lo anterior, dirigido al turismo de salud en la región de influencia de Los Algodones, B. C. (LAL). La investigación consistió en un estudio cuantitativo, mediante la metodología de Análisis de Redes Sociales (ARS), aplicando entrevistas semiestructuradas a actores líderes de la actividad de turismo de salud. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que las redes entre actores y stakeholders se encuentran afianzadas en relaciones de confianza, respeto y compromiso al desarrollo de la actividad turística; estas permiten procesos de colaboración que generan innovación e influyen en capacitación del recurso humano y estrategias de promoción conjunta.*

**Palabras clave:** colaboración, redes, análisis de redes sociales, innovación, turismo de salud.

## Abstract

*The manuscript explores reticularity and innovation in the field of tourism. Recent studies in competitiveness processes suggest that interested organizations become networks, which encourage cooperation with the purpose of becoming strong and reaching goals together. In this context, the objective of this research is to analyze the reticulation of actors and stakeholders, which through collaboration between them allows innovation in the creation of new products and services, more efficient processes and systems of work, improvement in methods of organization, as well as the introduction of novel forms of marketing; all of the above, aimed at health tourism in the region of influence of Los Algodones, B. C. (LAL). The research consisted of a quantum-qualitative study, using the methodology of Social Network Analysis (ARS), applying semi-structured interviews to leading actors in the tourism activity of health. The results obtained show that the networks between actors and stakeholders are established in relationships of trust, respect and commitment to the development of tourism activity; These allow collaborative processes that generate innovation and influence human resource training and joint promotion strategies.*

**Keywords:** collaboration, networks, social network analysis, innovation, health tourism.

## Introducción

El estudio de la actividad de turismo no puede concebirse como el trabajo aislado de operadores económicos; al contrario, se enfoca como un conjunto de interesados en franca relación, compartiendo objetivos, recursos tecnológicos, informáticos y humanos. En este contexto, surgen redes de colaboración que según Verschoore y Balestrin (2008) se interpretan como un conjunto de organizaciones con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia y en la que cada miembro mantiene su competencia individual.

En este sentido, la actividad turística mantiene altos grados de interdependencia donde la evolución o creación de relaciones de colaboración, tales como redes, es más que un resultado natural; es un imperativo gerencial. Se refiere a un acto voluntario de los diferentes actores involucrados en la actividad que busca alcanzar, a través de la unión de esfuerzos, beneficios y objetivos que serían difíciles de lograr por sí solos. Por lo tanto, la cooperación es una prioridad en la coordinación de esfuerzos regionales, donde sin duda, la dependencia de una gestión exitosa del turismo requiere de un enfoque mucho más colaborativo por parte de las comunidades locales, pequeñas empresas y operadores individuales.

Bajo este esquema, los actores turísticos de un territorio y sus relaciones de colaboración y coordinación son un elemento necesario para la articulación efectiva de un destino turístico y su actividad prioritaria, ya que cobran especial atención las estrategias y acciones que emprenden para adaptarse a las condiciones del contexto. Por tanto, se considera que para el desarrollo de la innovación en un destino turístico debe estar favorecida por el intercambio de ideas y proyectos entre una red de actores que lo dinamicen (Hjalager, 2010); en otras palabras, en la medida que hay colaboración mejoran las posibilidades de innovación.

Es decir, la dinámica de innovación es producto de las relaciones de colaboración entre actores y *stakeholders* que interactúan para desarrollar actividades en el proceso productivo de un determinado territorio. A este respecto, Merinero y Pulido (2016), pone de relieve la colaboración y las relaciones entre los diversos actores (públicos o privados) como elemento clave para comprender el desarrollo de los procesos innovadores y por ende, de la competitividad empresarial.

## 1. Planteamiento del problema

El modelo de competitividad a través de la colaboración también se despliega en los servicios internacionales de salud, que se encuentran entre las actividades de mayor crecimiento a nivel mundial, estimado en tres billones de dólares anuales en promedio (Vargas-Hernández, 2011). Situación favorecida por la búsqueda de la salud a mejores costos, mayor calidad, minimización de listas de espera, entre otras referencias que han permitido a diferentes destinos en el mundo posicionarse en esta actividad económica; definida como un amplio conglomerado de organizaciones de salud, turísticas, gubernamentales, académicas y de investigación.

En este contexto, han aparecido un conjunto de publicaciones que refieren la temática de innovación y competitividad en los servicios turísticos, tales como Decelle (2004), Vilaseca et al. (2007), González

y Mendieta. (2009), Antón y Duro (2009), Hjalager (2010), Carlise et al. (2013), Ivars et al. (2014). Sin embargo, se observa una laguna en la investigación desde el enfoque de Análisis de Redes Sociales (ARS) para la innovación en turismo de salud, por lo que el trabajo que ahora se presenta, intenta subsanar algunas de esas carencias, dado los nuevos patrones de consumo y de producción de servicios de salud en las últimas décadas, implicando el desplazamiento de los pacientes a través de las fronteras en la búsqueda de servicios médicos.

Bajo esta expectativa, el comercio internacional de servicios médicos en los países en desarrollo ha aparecido en la escena como una forma de incrementar sus ingresos y en el caso de México se ha convertido en un segmento estratégico participando con un 2.46% del mercado de exportación de servicios de salud a nivel mundial, aspecto que representa la afluencia de más de un millón de visitantes anuales. En este entorno cada vez más competitivo, la principal preocupación es atraer a nuevos turistas de la salud a través de la comercialización de un paquete de bienes y servicios en donde los beneficios obtenidos sean compartidos entre la red de actores que forman parte de la actividad económica del destino.

En consecuencia, los diferentes grupos de interesados observan el beneficio de innovar en acciones conjuntas de desarrollo, dado que los viajes médicos y de salud, en su mayor parte, se llevan a cabo en el sector privado sin la regulación y la remisión formal por proveedores de salud pública. De esta forma, los vínculos informales en la estructura social entre los actores de turismo de salud cobran especial importancia, dado que, como señala (Hjalager, 2010), los actores son agentes humanos cuyas decisiones se ven afectadas por sus amigos, por los amigos de sus amigos y potencialmente incluso, por aquellos que están lejos de lo que se denomina su horizonte de observabilidad.

En estos términos, es procedente preguntarse: i) ¿cómo se organizan los actores y *stakeholders* de turismo de salud en Los Algodones?; ii) ¿existe colaboración entre ellos?; y, si dichos procesos iii) ¿generan innovación en esta actividad económica? Por consiguiente, el presente trabajo de investigación, analiza la estructura reticular de actores y *stakeholders* en el turismo de salud; en el entendido que la colaboración se intensifica por las relaciones de respeto y compromiso al desarrollo de acciones de colaboración para la generación de innovación en el destino de Los Algodones, B. C., bajo el esquema del modelo de ARS, considerado un vasto y consolidado campo de trabajo en las áreas de turismo.

## 2. Revisión de literatura

No puede negarse que vivimos en mundo de interconexiones. En este entorno, la creciente importancia de la innovación y la adaptación a modelos más competitivos ha cambiado la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones, por lo que, con mayor frecuencia, aparecen estructuras reticulares como alianzas, asociaciones o comunidades empresariales. En estos términos, la actividad turística es un amplio aglutinamiento de organizaciones, que en mayor o menor medida participan e incentivan el desarrollo de la actividad, verbigracia organizaciones gubernamentales, agrupaciones privadas, centros educativos, organismos empresariales, visitantes, proveedores, promotores y sobre todo la comunidad del destino (Molina, Cuevas y Rodríguez, 2014). Estos colectivos a los que se hace referencia son conocidos como *stakeholders*, es decir, los que aportan recursos a la organización y tienen interés en su desarrollo (Freeman, Wicks y Parmar, 2004).

Así, el turismo, es susceptible investigarse bajo el enfoque de Análisis de Redes Sociales (ARS), que como señala Scott (2017), los apegos individuales pasan a segundo término para priorizar los sistemas relacionales de los agentes contruidos a partir de las partes conectadas de agentes interactivos. Por lo tanto, el ARS proporciona un medio para promover la colaboración efectiva dentro de los destinos. Permite la identificación de momentos críticos que cruzan las fronteras individualistas y competitivas, permitiendo la integración de los grupos interesados a partir de iniciativas estratégicas de innovación para la competitividad de los destinos. El presente trabajo estudia las relaciones de colaboración para la innovación bajo en ARS.

## 2.1. Teoría de los *stakeholders* y de vínculos

Un grupo, se califica como interesado si tiene un interés legítimo en los aspectos de la organización y por tanto, posee el poder de afectar a la empresa, sus rendimientos o tiene una participación en la misma (Sautter y Leisen, 2009). Bajo esta perspectiva, es conveniente el desarrollo de relaciones de confianza y cooperación mutua con sus *stakeholders*, creando comunidades en las que cada parte se esfuerce en generar valor para el sistema en su conjunto. La gestión de los vínculos que la organización establece con sus *stakeholders* contribuye a la generación de innovación, y como consecuencia, de ventajas competitivas.

Consecuentemente, resulta importante la identificación de los *stakeholders* a partir de los vínculos que establecen con el sistema. Gruning y Hunt (1984), modelaron la Teoría de Vínculos que sostienen que los sistemas empresariales están relacionados con sus *stakeholders* por los recursos aportados y arriesgados para su supervivencia (Baro, 2011). Debido a lo anterior, se expresan cuatro tipos de vínculos: a) los posibilitadores, que proporcionan la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación (por ejemplo, las organizaciones gubernamentales); b) vínculos funcionales, los que se encuentran a la entrada (input) y salida (output) del sistema, como es el caso de los turistas, operadores turísticos, proveedores, distribuidores, etc; c) vínculos normativos, aquellos grupos que comparten valores similares con el sistema, guían, asesoran y apoyan la eficiencia del sistema (competidores, asociaciones empresariales y profesionales) y d) vínculos difusos, aquellos *stakeholders* cuya contribución no puede ser claramente definida, por ejemplo, los vínculos con los medios de comunicación, líderes de opinión o la comunidad). Ante estas perspectivas, tanto la Teoría de los *Stakeholders* como la Teoría de Vínculos es procedente su aplicación al sistema turístico de salud (Zermeño, 2017).

## 2.2. Interlocución del Análisis de Redes Sociales (ARS)

Ahora bien, el intercambio de información entre cada actor de turismo de salud puede analizarse a través de un modelo de interlocución denominado redes, las cuales son definidas como vínculos formales e informales entre proveedores, individuos, pacientes y facilitadores de la actividad. Los vínculos entre nodos o actores se fortalecen en vista de grados de confianza, mismos que para Luna y Velasco (2005), pueden sintetizarse en tres tipos básicos: la confianza personal (normativa), la estratégica (calculada) y la basada en las capacidades (prestigio). De esta forma, los actores pueden vincularse considerando la

amistad, parentesco o comparten una serie de normas o valores comunes. Otros en cambio, se conectan porque saben que la cooperación les traerá beneficios. Así también, la relación se fundamentará en el respeto y prestigio de los participantes (tratándose de individuos u organizaciones) en términos de sus capacidades y competencias, tales como recursos, experiencia, conocimientos, confiabilidad y compromiso.

Tales distinciones sobre la confianza, permite suponer que los vínculos reticulares entre actores y *stakeholders* de turismo de salud se fortalecen en vista de la confianza que se permea entre ellos, lo que favorece la colaboración en acciones de desarrollo del destino. El enfoque estructural de redes sociales ha sido retomado por diversas investigaciones de turismo (Adenekan, 2017; Baggio, Scott y Cooper, 2010) dado el carácter sistémico de los grupos interesados y la fortaleza de sus relaciones. Asimismo, han sido recientemente estudiadas en el ámbito de la salud, por ejemplo, en términos del manejo de pacientes (Ferreira *et al.*, 2013), para comprender la toma de decisiones de los médicos (Cohen *et al.*, 2013), o para comprender las razones de los viajes del turista de salud (Hanefeld *et al.*, 2015).

Con objeto de exponer el enfoque de redes se expresa que los ARS utilizan normalmente dos aproximaciones para explicar los efectos limitantes o potenciadores y para interpretar su comportamiento social. Una aproximación es llamada “relacional” que se centra en las conexiones directas e indirectas entre actores. En esta aproximación, se pueden identificar conexiones fuertes, sólidas y confiables, pero también vínculos débiles que unen a actores de forma indirecta o redes aisladas dentro de la estructura (Granovetter, 1973, Rodríguez, 2005). Por lo tanto, en cuanto más fuertes son los vínculos entre los actores más similares son éstos. Los vínculos fuertes sugieren redes compactas, pero con información redundante en su interior. Mientras que en los lazos débiles conectan a los actores con otros elementos distantes permitiendo una mayor circulación y difusión de diferentes tipos de información.

En el ARS, como lo indica Scott (2017), los apegos individuales pasan a segundo término para priorizar los sistemas relacionales de los agentes constituidos a partir de los pares conectados, realizando análisis estadísticos del conteo de las relaciones, así como descripciones más globales sobre la estructura y el desarrollo de la red.

Dentro de la Teoría de Redes, es importante también, ponderar las posiciones de los nodos a través de medidas de centralidad (Molina, 2005; Freeman, 2012). Las mediciones centrales más comunes en la estructura de la red es el grado nodal, definido como el número de actores a los que un actor está directamente unido, y la dirección de las relaciones, que pueden ser de salida (las relaciones que un actor tiene con otros actores), y de entrada (el número de actores que tienen relaciones con él).

Otras medidas que fundamentan el grado de importancia de un actor recaen en su intermediación (*betweenness*) y en su cercanía (*closeness*). La primera, se enfoca en el control de comunicación, y se interpreta como la posibilidad que tiene un nodo o actor para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos. Las medidas de intermediación de un nodo se obtiene al contar las veces en que este aparece en los caminos (geodésicos) que conectan a todos los pares de nodos de la red, a estos actores se les llama “actores puente”. Por su parte, el grado de cercanía o *closeness* es la capacidad de un nodo de llegar a todos los actores de una red, esta se calcula al contar todas las distancias geodésicas de un actor para llegar a los demás (Velázquez y Aguilar, 2005; De Nooy *et al.*, 2011). Así también, es indispensable la medición de la densidad total de la red, que permite medir la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles, indicando, por tanto, la intensidad de las relaciones en el conjunto de toda la red (Merinero, 2010).

De esta manera, al utilizar la teoría de redes, es posible describir el comportamiento de relaciones de los distintos actores en su entorno, trátese de individuos, organizaciones o unidades sociales colectivas (Zizaldra, 2009) y la generación de acciones dirigidas a innovar en procesos, servicios, y gestión (Zermeño, 2017).

### 2.3. Redes de colaboración para la innovación

La cualificación de la innovación en los servicios en general y particularmente en los servicios turísticos resultan complejos por las formas en que se ofrecen al cliente y las formas en que se relacionan con otras empresas (por ejemplo, las alianzas estratégicas) o en la forma de transferencia del servicio. Por otra parte, Robayo (2016), indica que la innovación en los servicios suele ser flexible en su significado y no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, sino también, y más frecuentemente, se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos.

Asimismo, la naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Tal como lo menciona Pavitt (2003), la innovación es contingente y puede variar de organización a organización de acuerdo con el país o la industria en que se encuentre, el tamaño, la experiencia y la propia experiencia innovativa. Por ejemplo, en algunas organizaciones la innovación puede estar asociada a la introducción de un único cambio, mientras que en otras se generan innovaciones a través de cambios progresivos que finalmente impactan en un cambio significativo.

Además, en algunos sectores y organizaciones, los procesos de innovación se caracterizan por su informalidad, tal como lo describe Malaver y Vargas (2004), debido a que no se circunscriben a procesos planeados y por originarse en la solución de problemas como respuesta a las necesidades de los clientes o en el aprovechamiento de oportunidades que les dicta el mismo mercado (Zermeño, 2017).

Pero trabajar en estrategias que mejoren la experiencia del consumidor no es una tarea que corresponda solamente al prestador del servicio. Burns (2004), recomienda los sistemas que dan prioridad a los esfuerzos de colaboración que pueden unir instituciones y sistemas en lugar de operar aisladamente. Por lo tanto, hay una necesidad de integrar marcos que entiendan las múltiples interrelaciones entre los factores dispares, como turistas, operadores turísticos, propietarios de pequeñas empresas de turismo, miembros de la comunidad y Gobierno (Saxena, 2005).

En virtud de ello, se reconoce en el análisis de la literatura turística que el conocimiento y la adquisición de conocimiento a través de redes desempeña un papel vital para la innovación (Scott, Baggio y Cooper, 2008; Thomas y Wood, 2014). Es decir, las estrategias de innovación y las políticas en este sentido, se creen a partir de redes de colaboración entre las partes interesadas para desarrollar ideas de negocio (Nordin, 2003).

Por otra parte, en lo referente a la innovación en el turismo de salud existe una literatura limitada y sólo en los últimos años han aparecido investigaciones en este rubro. En este sentido, Szymanska (2015) señala que el modelo de Sistemas en Red es el más conveniente para tratar los procesos de innovación. Esto significa que las conexiones flexibles en la transferencia de conocimiento entre las organizaciones públicas y privadas, y un contacto permanente con el consumidor permitirá la aplicación de innovaciones en la actividad del turismo de salud.

### 3. Metodología

La presente investigación es un estudio descriptivo de carácter cuantitativo a través del método de estudio de casos, llevada a cabo en la ciudad de Los Algodones, Baja California (LAL), elegida por sus ventajas geoestratégicas al localizarse en la zona noroeste de México, manteniendo una frontera geográfica y política con la población de Andrade, California en Los Estados Unidos. Así como ser identificado, desde hace más de 40 años, como un destino de turismo de salud, reconocido por turistas nacionales y extranjeros, provenientes principalmente de Estados Unidos y Canadá, que solicitan servicios médicos y de salud más frecuentemente en las temporadas invernales, por lo que se les ha dado en llamar *snowbirds*.

De igual manera, se eligen LAL, por contar con una infraestructura instalada, relativamente fuerte, de clínicas dentales, consultorios de medicina general y de especialidad, ópticas, spa, hoteles, farmacias y otros servicios turísticos; además de una coordinación de actores y *stakeholders* de turismo de salud a través de organizaciones que las representan para la búsqueda de la competitividad del destino.

El enfoque de trabajo consistió en la aplicación del método de ARS considerando que las redes son organismos sociales complejos, conformados por actores formales e informales, que sólo a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad puede revelarse la dinámica de las relaciones entre ellos. Por consiguiente, se aplicaron 23 entrevistas semiestructuradas a actores y *stakeholders* de la comunidad de LAL que participan directa o indirectamente en el turismo de salud y que por su activismo en esta actividad económica se consideran líderes de opinión y colaboradores en la implementación de estrategias de innovación.

En el diseño de los instrumentos de recolección de información en el método de ARS, Rodríguez (2005) recomienda el uso de cuestionarios o entrevistas semiestructuradas que permita la nominación de actores, haciendo uso de preguntas acerca de sus relaciones personales, lazos familiares, de amistad, agrupaciones de trabajo, etc. En consideración a lo anterior, el uso de preguntas incluyó nombrar colegas del sistema turístico con los que se reúne a eventos familiares, profesionales, sociales o comunitarios y con los que se agrupa para generar iniciativas de innovación sobre el destino; así como una conversación abierta sobre los tipos de innovación por colaboración en el orden de producto, proceso, organización y mercadotecnia. Dicha información fue grabada (previa consulta de los participantes) y transcrita posteriormente para efectos de analizar su contenido. Todo el proceso de recolección de la información se desarrolló durante el periodo de octubre del 2016 a abril del 2017.

El método de muestreo implementado fue la técnica de “bola de nieve”, iniciando con la identificación de los participantes líderes de opinión pertenecientes a Prestadores de servicios de salud; Gobierno Delegacional de Algodones; Comité de Desarrollo Turístico de Algodones, A. C.; Consejo de Turismo Médico de Algodones; Prestadores de servicios turísticos; y Comité Cultural de Algodones. Los cuales configuran:

- AE = Asociación empresarial
- EPSS = Empleado de servicios de salud
- G = Organización gubernamental
- PSS = Prestador de servicios de salud
- PST = Prestador de servicios turísticos

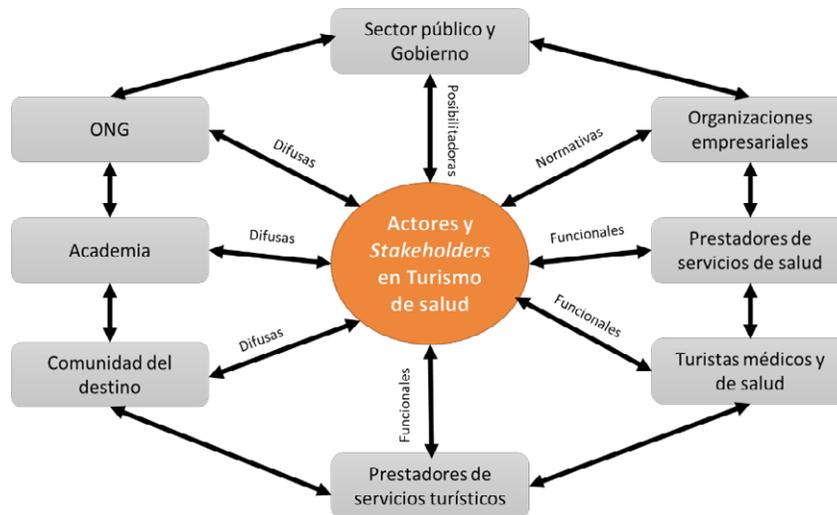
Una vez encuestados por medio de entrevistas semiestructuradas se decide terminar el proceso de “bola de nieve” cuando se ha nombrado, repetidamente, a los líderes más significativos de turismo de salud en la región de LAL. En este entendido, el proceso puede sintetizarse en el siguiente:

- a). Identificación de los actores principales de cada grupo de interés para iniciar el muestreo “por bola de nieve”.
- b). Elaboración de matriz de relaciones cuadrática, denominada matriz adyacente, formada por columnas (como si fuesen variables) y a su vez en filas (como si fueran casos).
- c). Para la conformación de la estructura reticular de los actores se alimenta con la matriz adyacente el software informático profesional para el ARS: PAJEK, como herramienta para el análisis y visualización de redes de colaboración, a través de la implementación de una serie de algoritmos matemáticos (De Nooy et al, 2011).
- d). Obtención de la red de relaciones en el sistema informático, donde los actores son diferenciados con figuras geométricas. Con esta red construida se efectúan diferentes mediciones:
  - i. Cálculo de la densidad de la red.
  - ii. Cálculo de la centralidad de entrada, salida y total.
  - iii. Cálculo de la centralidad de intermediación (*betweenness*).
  - iv. Cálculo de la centralidad de cercanía (*closeness*).
- d). Las redes y la cuantificación de centralidad se interpretan en relación a los supuestos planteados y se generan conclusiones.

## 4. Resultados

Como puede observarse en la Figura 1, la Teoría de los *Stakeholders* como la Teoría de Vínculos es procedente su aplicación al medio turístico y salud. La interlocución de público, privado como de la academia y de organismos no gubernamentales. De tal manera, que el interés de valorar la reticularidad de actores y *stakeholders* de turismo de salud en el área de influencia de LAL se llevó a cabo encuesta por medio de entrevistas semiestructuradas, información analizada bajo la perspectiva de ARS.

Figura 1. Relaciones entre actores y stakeholders de turismo de salud



Fuente: Elaboración propia con base en la Teoría de Vínculos (Gruning y Hunt, 1984).

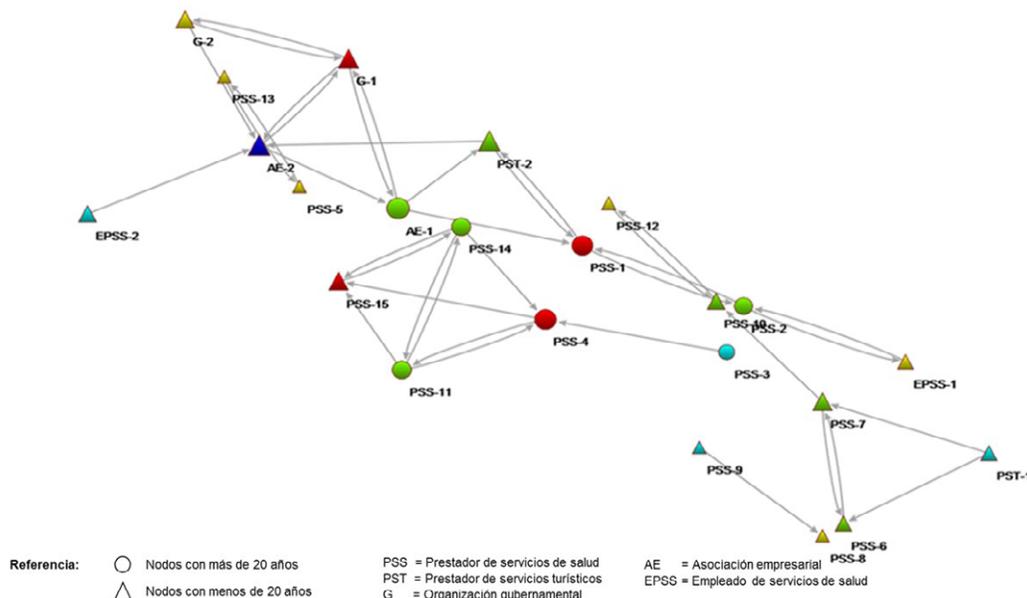
La encuesta desarrollada permitió la generación de relaciones entre los diferentes participantes, denominados en forma genérica por el modelo de ARS, como “actor” y a la relación entre ellos se le denomina vínculo e implica el flujo de información entre los integrantes del sistema de turismo de salud.

Con apoyo del Sistema informático PAJEK se construyeron las estructuras reticulares que muestran las relaciones de amistad (véase en la Figura 2); de confianza (véase en la Figura 2; respeto (véase en Figura 3) y colaboración para la innovación (véase en Figura 4). Lo anterior, justificado en el supuesto de que la red de actores se encuentra afianzada en las relaciones de amistad, confianza, respeto y compromiso al desarrollo de la actividad de turismo de salud.

Asimismo, se presentan los resultados del cálculo de la densidad de las redes para identificar la fortaleza de la red o redes encontradas; así como el cálculo de medidas de centralidad: de entrada, salida y total; centralidad de intermediación (*betweennes*) y centralidad de cercanía de los actores (*closeness*).

Prosiguiendo con el análisis, se presenta la Figura 2, que muestra la estructura de las relaciones entre actores que se perciben con mayor de confianza en el trabajo profesional, tanto dentro como fuera de sus organizaciones de origen, en evidencia de que las redes basadas en la confianza permiten el desarrollo de la colaboración y la innovación. Las figuras en triángulos corresponden a las generaciones con una antigüedad en el sistema turístico de Los Algodones de menos de 20 años. Los círculos, corresponden a los actores con una antigüedad de más de 20 años en el sistema, considerando que el tiempo de residencia en el sistema turístico de salud genera una mayor compromiso a la colaboración en beneficio del desarrollo del destino. Esta nomenclatura en las figuras se repetirá a lo largo de todas las redes expuestas. Asimismo, el tamaño de los actores corresponde a la centralidad total o grado nodal mayor; es decir, entre mayor dimensión tenga la figura, mayor serán sus vínculos de entrada y de salida.

Figura 2. Red de confianza entre actores y *stakeholders* de turismo de salud en la ciudad de Los Algodones

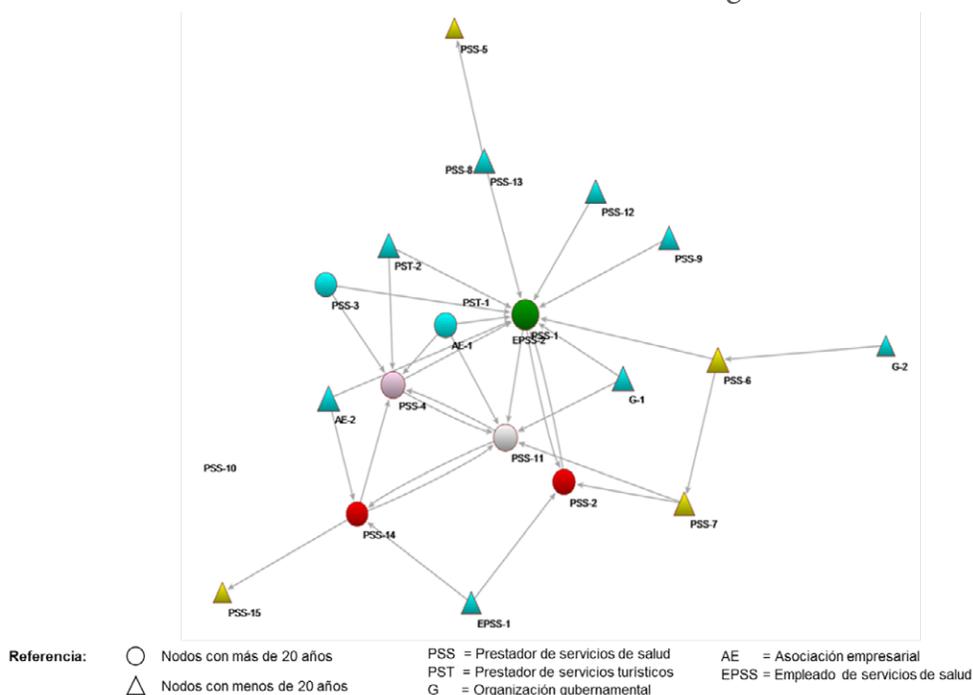


Fuente: Elaboración propia con base a PAJEK

En base a la estructura de la red anterior, se muestran las medidas más significativas para valorar la reticularidad de actores y *stakeholders*. Primeramente, se calcula la densidad de la red, que permite identificar la relación entre los vínculos presentes en la misma y el número de vínculos posibles multiplicado por 100. La red de confianza posee 38 vínculos y 23 actores encuestados en esta sección. De esta forma, el número de vínculos posibles es igual al número de nodos (actores) multiplicado por el número de nodos menos 1; es decir, para este caso, el número de vínculos posibles son 506 y el número de vínculos de la red son 38. En consecuencia, la densidad de la red es de 7.5%.

A continuación, en la Figura 3, se presenta la estructura reticular de los actores y *stakeholders* por los que se muestra mayor respeto en el sistema de turismo de salud por su trabajo profesional, mostrando evidencia de liderazgo en las iniciativas de colaboración para el desarrollo de la actividad turística del destino. De modo que los actores a quienes se reconoce con mayor respeto se observan en las figuras de mayor tamaño. Con respecto a la densidad de la relación entre los 23 actores encuestados es de 6.3%.

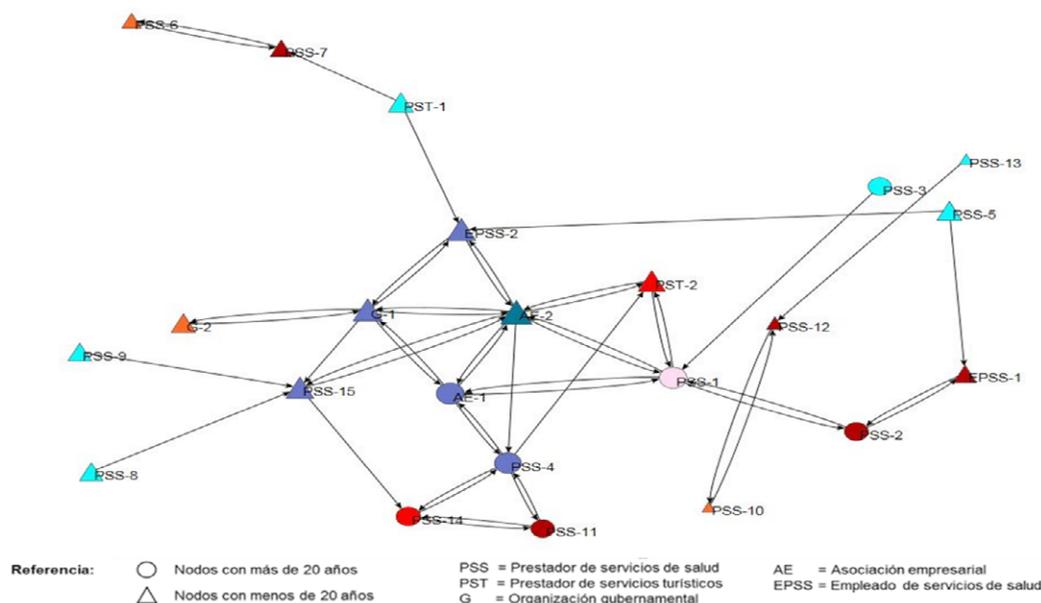
**Figura 3.** Red de respeto entre actores y *stakeholders* de turismo de salud en la ciudad de Los Algodones



Fuente: Elaboración propia con base a PAJEK

Por otra parte, en Figura 4, se presenta la estructura reticular de los actores y *stakeholders* que reconocen la colaboración con otros actores para plantear procesos de innovación en el turismo de salud, siendo a su vez promotores del destino. En consideración a lo anterior, la densidad de la relación entre los 23 actores encuestados es de 10%.

Figura 4. Red de colaboración entre actores y stakeholders para la innovación en turismo de salud en la ciudad de los Algodones



Fuente: Elaboración propia con base a PAJEK

Recapitulando, los resultados presentados en las figuras, muestran tres aspectos reveladores: la estructura reticular entre actores y stakeholders sobre turismo de salud en la región de influencia de Los Algodones; la condición relacional de confianza, respeto y colaboración que facilita el proceso de innovación para el desarrollo de la actividad turística y salud en la región.

## 4.1. Discusión de resultados

La constitución del trabajo cooperativo entre las organizaciones de turismo de salud del destino de LAL se presenta como una solución bastante promisoría, pasando de la competencia pura a acciones de desarrollo conjunto como la conformación del Consejo de Desarrollo Turístico de Algodones, A. C. (COTUDEAL) y el Consejo de Turismo Médico, ambas bajo los esfuerzos de la iniciativa privada.

Así, se evidencia que las redes entre actores y stakeholders de turismo de salud se encuentran afianzadas en relaciones de confianza, respeto y compromiso en el desarrollo de la actividad turística de la región. Lo anterior, se refleja en el comportamiento reticular de la agrupación de actores en diferentes acciones de la vida en comunidad dentro de la actividad de turismo de salud. Se rescata el uso de las redes sociales, donde una red de individuos con líneas de confianza puede proveer medios para reconocer oportunidades, establecer estrategias conjuntas de desarrollo, promover la innovación abierta y ser potencialmente fuertes en ventajas competitivas. Si bien es cierto, existe vaga evidencia de la naturaleza de las fuerzas motrices en los sistemas de innovación, si puede indicarse lo que al tema indica Nordin (2003) y Hjalager (2010), que las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales se consideran par-

ticularmente importantes en los procesos de innovación, así como la colaboración abierta, convincente e intersectorial explica parte del éxito de los destinos turísticos.

De esta forma, las redes de confianza de LAL facilitan en gran medida la interacción entre actores, agrupando los contactos con intereses comunes, permitiendo el flujo de información y la generación de procesos creativos. De acuerdo con el estudio, la estructura reticular muestra una densidad de 7.5% con respecto a la esperada de 13.6%, en consideración a que cada actor pudo nombrar a tres actores como máximo. Dado lo anterior, en la Figura 2, sobresale la centralidad normalizada de los nodos AE-2 (13%) y el G1 (13%), distribuyéndose el poder hegemónico en toda la red. Es decir, la estructura de la red es de tipo policéntrica. En cuanto a los valores de intermediación mayor se destaca el PSS-2 con un valor de 0.28139, fungiendo como el actor que permite conectar al 28% de los miembros de la red. Igualmente, destaca el actor AE-1 como el que con mayor rapidez se conecta con el resto de los miembros; así, su valor de cercanía normalizada es de 24%. Lo anterior, es significativo al ser el Presidente del Consejo de Desarrollo Turístico de Algodones, A. C. (COTUDEAL, A. C.).

Con la intención de iniciar el proceso para determinar los nodos más condensados y fuertes de la red, se estructuran las relaciones en base al respeto que actores y *stakeholders* muestran ante sus colegas y sobre los que decanta su bienestar personal y en los que confiarán para las decisiones sobre el manejo de la actividad turística. Sin embargo, se identifica una densidad de 6.3% en comparación a la máxima esperada de 13.6%, debido a que los actores nominados pertenecen sólo al grupo de Prestadores de Servicios de Salud (PSS), como puede observarse en la figura 4 por los nodos sueltos y los ubicados en la periferia de la red. Por otro lado, destaca la figura policéntrica de la red en virtud de nodos centrales como el actor PSS-1, PSS-4, PSS-14 y PSS-11, pioneros en la prestación de servicios de salud en la región con más de 20 años apostados en la ciudad de LAL. Asimismo, se enfatiza la posición de respeto y activismo en el desarrollo de la actividad de turismo de salud del actor PSS-1, con la centralidad mayor (27%); el grado más alto de intermediación (7.7%) y manteniéndose como el actor más cercano con un nivel de 59.5%. Es decir, se posiciona como el líder en el reconocimiento público que colegas y comunidad le otorgan en su actividad profesional.

Con respecto a las relaciones de colaboración para generar procesos de innovación, se presenta la Figura 4, como una red central condensada con una densidad de 10% en comparación con la máxima esperada de 13.6%. No obstante, se identifican actores que mantienen una baja coordinación con otros actores encuestados para el desarrollo conjunto de iniciativas de innovación. El actor AE-2 se exhibe como un promotor en la coordinación de acciones de innovación, situación que se justifica al ser parte del Consejo de Desarrollo Turístico de Algodones (COTUDEAL). Así también, el actor AE-2 muestra la centralidad normalizada mayor del 29%; una intermediación de 9.7% y una cercanía de 37.7%. A este respecto, Hjalager (2010) observa que, debido a las redes sociales y a su proximidad, las innovaciones son rápidamente difundidas e implementadas.

A lo largo de las diferentes estructuras que demostraron la reticularidad de actores y *stakeholders* de turismo de salud, se observaron nodos fuertes y condensados que cooperan con la actividad del turismo de salud en el destino, así como apoyo a la comunidad. El perfil de los nodos que componen esta red es de agrupaciones con más de 20 años laborando en la zona, que viven en la región de influencia (Los Algodones, San Luis Río Colorado). Asimismo, su grado de profesionalización es mayor y se concentran en el primer cuadro de la ciudad. Por otra parte, los actores de agrupaciones de menos de 20 años de

experiencia, se asemejan a redes de nodos débiles, donde los niveles de cooperación son menores y la colaboración en procesos de innovación suele ser limitada al interior de la red. Así pues, como señala Hjalager (2010), las redes sociales relativamente débiles sugieren una inclinación limitada a aprender de los demás y participar en la colaboración, tanto a nivel local como más ampliamente. Por lo tanto, se recomienda que los esfuerzos de colaboración se detenten entre actores homogéneos en el nivel de destino, permitiendo avanzar en procesos de innovación más planeados.

Para Granovetter (1973), en los lazos débiles existe poco compromiso, afecto y confianza entre los actores. No obstante, los nodos débiles permiten el acceso a nueva información. Afirma que cuanto más fuertes son los lazos más similares son los actores que los componen con información redundante en su interior, en cambio, los lazos débiles manejan información más novedosa constituyendo la principal fuente de innovación de la organización (Zermeño, 2017).

Por consiguiente, la colaboración permite generar propuestas de mejoras en el sistema de organizaciones de turismo de salud. La fuerza de la red genera una sinergia para promover la creatividad e innovación tanto en los productos y servicios, los procedimientos, la organización y la mercadotecnia. En el sistema turístico de LAL sobresalen las estrategias de innovación en el ámbito no tecnológico; es decir, en la organización y en mercadotecnia; mostrándose con la introducción de cambios de magnitud diversa y de bajo grado de novedad en comparación con las innovaciones introducidas por empresas industriales o en grandes corporaciones, pues como lo indica Lynch y Morrison (2007), la colaboración y las redes para la innovación suelen ser preponderantes en empresas grandes. Sin embargo, las organizaciones turísticas en el destino de LAL han permanecido como sistemas informales de gestión por lo que resulta altamente significativo los esfuerzos de imitación creativa, al incorporar cambios en vista del éxito en otras organizaciones del área y en el esfuerzo conjunto en el fomento de la calidad y promoción del turismo de salud fundamentado en la colaboración entre los prestadores de servicio de salud, prestadores de servicios turísticos, asociaciones empresariales y gobierno.

En los comentarios vertidos en las entrevistas semiestructuradas se pone de relieve que a pesar que la innovación se genera al interior de los negocios, el fomento a la calidad y promoción del turismo de salud es un trabajo conjunto fundamentada en la colaboración entre los distintos grupos de interés. A este respecto, indican que la innovación en los servicios (de producto) puede observarse en la instrumentación de servicios adicionales a los de práctica médica. Por ejemplo, el ofrecer paquetes completos que incluyan el servicio médico, la transportación, el hospedaje, medicamentos y otros servicios y/o productos de cortesía. Otras acciones corresponden a la apertura de nuevas líneas de negocios de servicios turísticos y de salud como; clínicas dentales, ópticas, clínicas de células madres, hoteles, servicios de cámaras hiperbáricas, spa, restaurante, tiendas de artesanías, joyerías, farmacia, entre otros (Zermeño, 2017).

En relación con innovaciones de proceso, se evidencian en la estandarización de los tiempos de atención, implementando sistemas de información para control del turista de salud, instrumentación de protocolos médicos. Por su parte, la innovación en la organización puede observarse en la incorporación de herramientas administrativas como análisis FODAS, cadenas de valor, modificaciones a la estructura jerárquica de los negocios y la toma de decisiones.

Las innovaciones en el área de mercadotecnia son diversas en el medio interno de las organizaciones prestadoras de servicios para el fomento del turismo de salud en la región. Algunos prestadores de servicios médicos y otras empresas como hoteles y restaurantes compran espacios de publicidad en las ciudades

de Yuma y Phoenix en Arizona y otros en el Centro, Calexico y San Diego en el Estado de California en los Estados Unidos. Asimismo, de manera conjunta, participan con actividades artísticas y sociales llevadas a cabo en la zona, con la cooperación económica y humana de la mayoría de los establecimientos asentados en el lugar. Son ejemplos, la fiesta de bienvenida de “Los Pájaros de la Nieve”, la festividad de Día de Muertos, entre otros. Es esta colaboración que permite generar propuestas de mejoras al interior de las organizaciones de salud, en otras palabras, la fuerza de la red genera una sinergia para promover la creatividad e innovación tanto en los productos y servicios, los procedimientos, la organización y la mercadotecnia.

## Conclusión

Los actores turísticos se enlazan en redes por distintas razones y para diversos objetivos. No obstante, la fortaleza de los lazos las crean los individuos y las organizaciones en la medida que confían en el otro, respetan su capacidad para tomar decisiones, dado el compromiso que perciben de estos para desarrollar la actividad del turismo.

No obstante, una persona u organización puede tener un prestigio firme, respaldado por sus competencias y capacidades, y no necesariamente, ser reconocido como un actor fiable para la toma de decisiones. En estos casos, se valoran los lazos fuertemente vinculados por la combinación de una confianza personal, normativa y técnica. De acuerdo a lo anterior, los actores más centrales en la red, en sus diferentes dimensiones (amistad, confianza, respeto, colaboración), suelen ser factores importantes en la construcción de liderazgo dentro de la red.

Asimismo, se trata de vínculos densos y cerrados, caracterizados por un alto grado de interconexión entre los nodos, donde los individuos colaboran porque comparten un conjunto de valores y normas. También se trata de individuos con atributos semejantes (valores, cultura, educación, asentamiento en el lugar, provenientes de similares instituciones de educación superior). Por lo tanto, suelen ser (formal e informalmente) actores que encabezarán las decisiones de cambios a largo plazo en el destino. En el caso particular de LAL; los Prestadores de Servicios de salud PSS-1, PSS-4, PSS-15 y el representante de la Asociación Empresarial AE-2; se les atribuye el liderazgo en la iniciativa de encabezar proyectos de innovación. De esta forma, queda evidenciado lo que indica Gruning y Hunt (1984) en su Teoría de Vínculos en los *stakeholders*, donde los lazos funcionales, en este caso representados por los Prestadores de Servicios de Salud (PSS), encabezan el sistema turístico con proyectos, innovaciones y acciones para desarrollar el destino y fortalecer al sistema turístico. A su vez, los vínculos normativos, representados por las Asociaciones Empresariales (AE), guían y asesoran al sistema al logro de los objetivos planteados.

Se puede afirmar que las redes entre actores y *stakeholders* de turismo de salud se encuentran afianzadas en relaciones de amistad, confianza, respeto y compromiso al desarrollo de la actividad turística de la región de Los Algodones. Situación que se evidencia dada la estructura reticular de actores y *stakeholders*, fundamentadas en la mutua confianza, respeto y colaboración de sus pares de trabajo.

Las redes en Los Algodones muestran medidas de dispersión del 67% en promedio. En términos turísticos, esto significa que las partes interesadas manifiestan un grado de colaboración a nivel de formación, una medida cuantitativa que se deriva de las métricas usadas por el análisis de redes (Freeman, 1979), donde, el coeficiente de agrupamiento (medio en este caso), puede ser considerado como representación

a la tendencia a formar grupos colaborativos. Estos indicios de colaboración entre actores y *stakeholders* ha favorecido la capacidad de innovación abierta al reproducir acciones que favorecen la calidad de los servicios de una organización a otra. Sin embargo, las iniciativas son todavía poco planeadas y sin medidas estratégicas a largo plazo.

Además, tanto el número, como la composición de conglomerados identificados, exhiben propiedades de auto-regulación que conduce a la formación, en cierta medida, de una aglomeración de lazos y produce una serie de comunidades informales y una estructura comunitaria informal basada en las relaciones de afinidad personal, familiar, de amistad, respeto y reconocimiento público de los actores participantes.

Por otra parte, es positivo encontrar en la conformación de la estructura de las redes de colaboración, la participación de subgrupos diversos, identificándose redes de tipo policéntricas con un grado bien identificado de cohesión local. Ello respalda la idea de que los actores y *stakeholders* de la actividad turística deben ser alentados a cooperar para intercambiar conocimientos y, por tanto, aumentar la competitividad del destino.

En vista de los comentarios vertidos por actores y *stakeholders* en las entrevistas semiestructuradas, se concluye que la capacidad de innovar no es sólo una destreza individual; sino más bien competencia social compartida por los actores sociales que forman parte del sistema económico de turismo de salud. Lo anterior, también lo reafirman Burns (2004), Carlise *et al* (2013) y Robayo (2016), al indicar que el proceso generador de ideas (creatividad) y su implementación (innovación) es un proceso colectivo que se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva.

En el caso del fenómeno estudiado, el proceso de innovación se identifica de carácter informal y no sistematizado, ya que busca, como lo señala Robayo (2016), el aprovechamiento de oportunidades del mercado y, por lo general, provienen de la exigencia y de las necesidades de los clientes, o como reacción a las circunstancias inducidas por la competencia, pero carecen de una planificación a largo plazo.

Se indica asimismo, la necesidad de una mayor profundización en el análisis de las estructuras entre actores y *stakeholders* en turismo de salud, la fortaleza de sus lazos, los subgrupos o cliques dentro de la estructura, y los resultados obtenidos por la colaboración entre los diferentes actores, información que permee de nueva luz sobre los mecanismos de agrupación y las iniciativas de innovación que fluyen entre los vínculos de la red. Por otro lado, el ARS como una técnica de análisis estructural, es sin duda una alternativa metodológica en el estudio del turismo, reconociendo la naturaleza relacional de gran parte de sus actividades económicas.

## Referencias

- Adenekan, Nick. 2017. Creating sustainable tourism ventures in protected areas: An actor/network theory analysis. *Tourism management*, 61: 161-172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.02.006>
- Antón, Salvador y Juan Duro. 2009. Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo. *INNOVA*, 1-37.
- Baggio, Rodolfo. 2008. *Network analysis of a tourism destination*. Tesis de doctorado. Australia: University of Queensland.

- Baggio, Rodolfo, Noel Scott y Chris Cooper. 2010. Network science. A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Baro, Marcelo. 2011. Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 9: 135-162.
- Burns, Peter. 2004. Tourism planning: a third way? *Annals of Tourism Research*, 31(1): 24-43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.08.001>
- Carlise, Sheena, Martin Kunc, Eleri Jones y Scott Tiffin. 2013. Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35: 59-69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>
- Cohen, Dikla, Meira Levy, Orit Cohen y Khaled Karkabi. 2013. The influence of a professional physician network on clinical decision making. *Patient Educational Cons*, 93, 496-503.
- Decelle, Xavier. 2004. A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism, *OCDE*, 1-16.
- De Nooy, Wouter, Andrej Mrvar y Vladimir Batagelj. 2011. *Exploratory social network analysis with Pajek*. Nueva York, USA: Cambridge University Press.
- Ferreira, Adel, Taryn Young, Catherine Mathews, Moleen Zunza y Nicola Low. 2013. Strategies for partner notification for sexually transmitted infections, including HIV. *Cochrane Data-base System. Rev*, 10. DOI: <http://doi.org/10.1002/14651858.CD002843.pub2>
- Freeman, Linton. 2012. *El desarrollo del análisis de las redes sociales*. Estados Unidos: Palibrio.
- Freeman, Linton. 1979. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Network*, 1: 215-239. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Freeman, Edward, Andrew Wicks y Bidhan Parmar. 2004. Stakeholders theory and the corporate objective revisited. *Organizational Science*, 15(3): 364-369. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- González, Rodrigo y Martín Mendieta. 2009. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23: 111-128.
- Granovetter, Mark. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380. DOI: <https://doi.org/10.1086/225469>
- Gruning, James y Todd Hunt. 1984. *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hanefeld, Johanna, Niel Lunt, Richard Smith y Daniel Horsfall. 2015. Why do medical tourism travel to where they do? The role of networks in determining medical travel. *Social Science & Medicine*, 124: 356-363. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.05.016>
- Hjalager, Anne. 2010. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Ivars, Josep, Fernando Vera y Alejandro Aceval. 2014. Políticas de innovación en turismo y desarrollo de clusters: la percepción gerencial en el programa Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs). *Cuadernos de Turismo*, 33: 97-120.
- Luna, Matilde y José Velasco. 2005. Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(1): 127-162.
- Lynch, Paul y Alison Morrison. 2007. The role of networks. En *Micro-Clusters and Networks. The growth of tourism. Micro-clusters and networks*, editado por Ewen Michael. Oxford: Elsevier, 43-62. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-045096-4.50009-3>

- Malaver, Florentino y Marisela Vargas. 2004. Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17(28): 9-51.
- Merinero-Rodríguez, Rafael. 2010. Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *REDES-Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 18(11): 277-304.
- Merinero-Rodríguez, Rafael y Juan Pulido-Fernández, J. 2016. Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management*, 54: 122-135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.010>
- Molina, José 2005. El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 10: 71-105.
- Molina, Sergio, Tomás Cuevas-Contreras e Ismael Rodríguez-Herrera. 2014. Desarrollo socioeconómico entre turismo y redes. En *Complejidad del turismo en la frontera*, editado por Alejandro Palafox y Tomás Cuevas. México. Editorial Gasca, 3-18.
- Nordin, Sara. 2003. *Tourism clustering and innovation*. Östersund: ETOUR.
- Pavitt, Keith. 2003. *The process of innovation*. Brighton: University of Sussex.
- Robayo, Paula. 2016. Revisión de la innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico Colombiano. *Suma de Negocios*, 7: 125-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Rodríguez, Josep. 2005. *Análisis estructural y de redes*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sautter, Elise y Birgit Leisen. 2009. Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2): 312-328. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
- Saxena, Gunjan. 2005. Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2): 277-289. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
- Scott, John. 2017. *Social network analysis*. Estados Unidos: SAGE.
- Scott, Noel, Rodolfo Baggio y Chris Cooper. 2008. *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Clevedon, UK: Channel View.
- Szymanska, Elżbieta. 2015. Construction of the model of health tourism innovativeness. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 213: 1008-1014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.518>
- Thomas, Rhodri y Emma Wood. 2014. Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45: 39-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>
- Vargas-Hernández, José Guadalupe. 2011. Intercambio transfronterizo de servicios de salud y medicinas en la región de Tijuana y San Diego. *Revista de Pueblos y Fronteras Digital*, 6(10), pp. 202-337.
- Velázquez, Alejandro y Norman Aguilar. 2005. *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. México: Ucinet.
- Verschoore, Jorge y Alsones Balestrin. 2008. Factores relevantes para el establecimiento de redes de cooperación entre empresas de Rio Grando do Sul. *RAC-Revista de Administración Contemporánea*, 12(4): 1043-1069. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>
- Vilaseca, Jordi, Joan Torrent, Josep Lladós y Lluís Garay. 2007. Tecnologías de la información y comunicación, innovación y actividad turística: hacia la empresa en red. *Cuadernos de Turismo*, 19, 217-240.

Zermeño-Flores, Sonia. 2017. *Gestión del capital intelectual e innovación en turismo de salud en la región de influencia de Vicente Guerrero (Los Algodones), Baja California*. Tesis de doctorado. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Zizaldra, Isabel. 2009. *Redes transfronterizas en turismo*. Tesis doctoral. Universitat de Girona. Girona, España

## Reseña

### *Mercado, Patricia y Daniel Cernas. 2015. Aportaciones a los estudios económico-administrativos. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas. Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.*

Mercado, Patricia & Daniel Cernas. 2015. Contributions to economic-administrative Studies. Theoretical reflections and empirical evidences. Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México

Diana Mireya Nieto Hipólito<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 16 de febrero del 2018  
Fecha de aceptación: 16 de febrero del 2018

Integrar en un documento teorías y evidencias de estas, representa una labor nada fácil de realizar, y más cuando se trata de fundamentos relacionados con las ciencias económico administrativas, sin embargo, el libro *Aportaciones a los estudios económico-administrativos. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas* lo logró. Pues agrupó en un texto científico, resultados de las reflexiones sobre la administración y la economía, concebidas desde una simbiosis de tutores, tutorados e investigadores experimentados. La necesidad de abordar la problemática presentada dentro de una empresa de manera rigurosa, requiere preparación académica colaborativa, por un lado estudiantes con un deseo de ofrecer soluciones y la experiencia de académicos. De ahí que en la mayoría de los doce capítulos en los que se divide el libro, colaboraran tutores y tutorados, investigadores, alumnos o egresados del Doctorado en Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Las páginas de la obra, favorecen la comprensión de conceptos como la sustentabilidad organizacional, la competitividad, el desempeño organizacional, el aprendizaje y conocimiento organizacional, la economía del

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado. Especialización: Administración. Adscripción: Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [dianam.nietoh@gmail.com](mailto:dianam.nietoh@gmail.com).  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0548-3465>

Clasificada por:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

conocimiento, la alianza estratégica, la rentabilidad empresarial, el mercado de trabajo y el crecimiento económico a partir de las teorías que las explican. Los enfoques teóricos incluidos en cada uno de los capítulos, fundamentan la dinámica organizacional, con el propósito de incrementar el acervo científico en el campo de las ciencias económico administrativas, al ofrecer modelos y líneas para futuras investigaciones que contribuyan a reforzar el círculo virtuoso de la competitividad y la calidad de vida de una nación.

Cabe comentar, que garantizar la confiabilidad teórica de una investigación, requiere de una profunda revisión de literatura, acompañada de fundamentos y argumentos donde se contrasta las aportaciones de más de un teórico en relación a un tópico específico. El documento que nos ocupa, sirve como guía tanto para investigadores principiantes como reconocidos, al profundizar en teorías como la Dependencia de Recursos, la Teoría de los recursos y las capacidades, la Teoría subjetiva del valor, la Teoría de los Stakeholders, la Teoría Neoclásica y la Teoría de la Segmentación por mencionar algunas.

El libro inicia con una promesa de disponibilidad de recursos, obtención de ventaja competitiva y creación de valor, por medio de un Modelo de Sustentabilidad Organizacional; la propuesta de Mercado, García y Jiménez se fundamenta en la Teoría de la Dependencia de Recursos y la Teoría de Recursos y Capacidades.

Continuando con un segundo capítulo, Demuer, Mercado y Nova exploran el Modelo de Competitividad Sistémica para ahondar en los determinantes que impulsan la competitividad empresarial, resaltando entre ellos la tecnología de la estructura productiva, el sistema de administración, el mercado, la gestión de la calidad, la gestión financiera y los sistemas de información.

De igual forma, en el tercer capítulo, Gómez y Rosales reflexionan sobre la necesidad de aprovechar el Aprendizaje Organizacional para impulsar la Competitividad Municipal; para ello sugieren la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, un manejo adecuado de la información, fomentar la innovación y actualizar los procedimientos en los municipios. El apartado hace hincapié, en la relevancia de contar con ciudades competitivas, donde se brinde una calidad de vida a sus habitantes, posibilidades de inversión para empresas que participen en el mercado nacional e internacional y el ofrecimiento de oportunidades de empleo diversas.

Posteriormente, Machorro, Mercado y Romero consideran la aplicación del Modelo de Excelencia Administrativa de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), como una alternativa para evaluar el desempeño organizacional de las universidades. Indican que la Teoría Subjetiva del Valor, la Teoría de los Stakeholders, la Teoría de la Dependencia de Recursos y la Teoría de los Recursos y Capacidades, sirven de base para explicar por qué y cómo evaluar el desempeño organizacional favorece la ventaja competitiva. Los autores apuestan por el EFQM, luego de compararlo con otros Modelos de Excelencia como el Deming, el Malcom Baldrige y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Hicieron un comparativo entre sus características de enfoque, criterios y principios fundamentales.

Por otra parte, en el capítulo quinto, Canales, Godínez y González describen el conocimiento dentro del contexto de la Economía del Conocimiento, resaltando su capacidad para propiciar la innovación y el cambio tecnológico, mientras se favorece el desarrollo económico y social. Ellos proponen un marco metodológico formado por aspectos cuantitativos y cualitativos. Los primeros de ellos, conformados por los indicadores posicionales y estructurados resultado de un análisis de Redes Sociales. Por otro lado, el análisis de Redes de Conocimiento produce aspectos cualitativos como los objetivos de interacción, las características reticulares-cognitivas, mecanismos de integración, dimensiones y resultados.

Cuando dos o más empresas combinan sus recursos para formar una tercera, conforman así una alianza estratégica, conocida como “joint venture”, de esto se ocupan en el capítulo sexto Cernas, Nava y Caballero. Ellos describen como una “joint venture”, permite crear valor, impactar en el desempeño financiero de una empresa e incluso lograr una ventaja competitiva, como resultado de colaborar en áreas de mercadotecnia o manufactura. Este apartado, muestra evidencia empírica de 196 *joint ventures* realizadas por 127 empresas estadounidenses durante el periodo comprendido del 2000 al 2003. Llama la atención un cambio en el retorno sobre los activos (ROA) después de la formación de una *joint venture*, los autores consideran que el efecto no varía cuando las empresas se unen con otras en el área de manufactura o mercadotecnia.

En relación al mercado de trabajo, Rubio y Salgado en el capítulo séptimo, explican este tópico desde la óptica de la Teoría Neoclásica y la Teoría de la Segmentación. En la primera consideran los supuestos del mercado de trabajo y aquellos relacionados con la ley de la oferta y la demanda, además de integrar la Teoría del Capital Humano. Con respecto a la Teoría de la Segmentación, incluyen una descripción de sus generaciones, agrupándolas de la siguiente manera: primera generación la Teoría Institucionalista, segunda generación la Teoría Radical, tercera generación la Teoría Multicausal y cuarta generación Toyotismo.

El libro también incluye, una descripción del rol institucional del gobierno en dependencia de recursos naturales. En el capítulo octavo, Banegas y González dan respuesta a dos interrogantes, la primera de ellas cuestiona el rol del gobierno en países dependientes de recursos naturales, mientras que la segunda pregunta considera la imperante necesidad de implementar una regla fiscal para la protección de los mismos. Durante el desarrollo del capítulo, se propone una política fiscal para blindar el gasto público.

Continuando con temas económicos, Nájera y Agüero en el capítulo noveno, parten del supuesto que el precio de la opción sobre el tipo de cambio peso mexicano-dólar estadounidense otorga un precio más justo cuando se consideran los efectos inesperados del mercado en la volatilidad estocástica. Para probar su hipótesis, adaptaron el Modelo de Volatilidad Estocástica de Heston (1993), investigaron su desempeño en relación con el Modelo de Black-Scholes (1973) y posteriormente exploraron el proceso de tipo de cambio en la estimación de los parámetros del Modelo de Heston (1993). Este apartado, incluye una descripción de los Modelos de Opción, además de una explicación de los Modelos de precios de opciones sobre el tipo de cambio.

Por otro lado, Rendón y Salgado, en el capítulo décimo, explican las causas del crecimiento económico regional, enfocándose en la oferta y demanda. Para su análisis de la oferta, revisaron las teorías neoclásicas del crecimiento endógeno, el progreso técnico así como la especialización y crecimiento. Mientras al examinar la demanda, se fundamentan en las Teorías de Crecimiento, especialmente en los Modelos Keynesianos de Myrdall (1957). También hacen referencia a las Leyes de Kaldor y la Ley de Verdoorn.

En el capítulo onceavo, Munguía, Quiroz y Martínez describen de manera cronológica el papel de la Inversión Extranjera Directa (IED), desde finales del siglo XVIII hasta el 2010. Esto sirve como antecedente, para conceptualizar la IED, resaltando su importancia en la competitividad regional, nacional y empresarial. Para fundamentar la relación teórica entre la IED y la competitividad, los autores recurren a los Modelos de Competitividad Sistémica, Estructural y Sectorial. De igual forma, describen los enfoques microeconómico y macroeconómico de la IED y la competitividad. También, incluyen algunas teorías sobre los determinantes de la IED, entre las que se encuentran las teorías tradicionales del comer-

cio, como la Teoría de la Organización Industrial, la Teoría de la Internalización, la Teoría ecléctica de Dunning, la Teoría japonesa de Kojima y la Teoría de Localización de la IED. El capítulo cierra con un análisis de los factores de la IED y la competitividad.

Finalmente, Brito en el capítulo doceavo, explica teóricamente la dinámica del empleo y la desocupación; fundamenta sus argumentos en la Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero de Keynes. Durante su explicación, se examinan distintas corrientes del pensamiento keynesiano, incluso se aprecian algunas discrepancias entre ellos. Este apartado, incluye una descripción del modelo keynesiano para mostrar la demanda de consumo y la demanda de inversiones privadas. Luego apunta a la corriente postkeynesiana y neokeynesiana.

Las líneas del libro *Aportaciones a los estudios económico-administrativos. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas*, permiten al lector contrastar la realidad de la dinámica organizacional en los sectores público y privado, al tiempo de ofrecer soluciones estratégicas para mejor su desempeño. En cada uno de los capítulos, se asoman la ventaja competitiva y la competitividad, resaltando el impacto positivo que está última tiene en una nación.

Sirva la presente reseña, para felicitar a los colaboradores y coordinadores por el esfuerzo realizado, sus aportaciones a la comunidad científica y en específico al contexto de las ciencias económico administrativas. Además, se invita a aquellos interesados en aportar conocimiento teórico y evidencias empíricas en esta área de la ciencia a examinar sus páginas con detenimiento.