

Anáhuac

Artículos

Necesidad de estudio de satisfacción laboral en universidades latinoamericanas

Roger Manuel Patrón Cortés
Edith J. Cisneros-Cohernour

Resumen

Los estudios de satisfacción laboral son importantes en las universidades, pues cada vez se les exige mayor calidad y mejor capacidad de respuesta. La satisfacción laboral es un indicador de calidad que puede influir en la eficacia. Estos estudios se han realizado en Estados Unidos y Europa preferentemente por medio de cuestionarios; en América Latina las investigaciones suelen medir los resultados estadísticos sin validar el constructo. El estudio se realizó en una universidad latinoamericana y fue exploratorio, de tipo descriptivo, dividido en dos etapas: medición y evaluación cualitativa. Se encontró que el personal docente está satisfecho con la libertad, creatividad e investigación. Hay poca satisfacción con los trámites administrativos y la remuneración. Será necesario realizar estudios cualitativos que permitan validar el constructo y descubrir particularidades de la satisfacción laboral en nuestro contexto.

Palabras clave: estudios, satisfacción laboral, universidades latinoamericanas.

Clasificación JEL: L89, J01 y A19.

Abstract

Studies of job satisfaction are important in universities, because more often they require better quality and more responsiveness. Job satisfaction is an indicator of quality that can influence effectiveness. These studies have been conducted mainly through questionnaires in the U.S. and Europe. In Latin America, research has generally measured statistical results without validating the construct. The study was conducted in a Latin American university and was exploratory and descriptive in two stages: measurement, and qualitative assessment. It was found that teachers are satisfied with the freedom, creativity and research. Instead, there was little satisfaction with the administrative paperwork and remuneration. Qualitative studies are needed to validate the construct and discover characteristics of job satisfaction in our context.

Keywords: studies, job satisfaction, Latin American universities.

JEL classification: L89, J01 & A19.

Introducción

Las universidades latinoamericanas han manifestado cada vez mayor interés por la calidad. Este interés se evidenció a principios de la década de 1980 en la acreditación, la certificación y el rendimiento de cuentas (Álvarez y Topete, 1997). De acuerdo con Hoy y Miskel (2000), la evaluación de la efectividad de las organizaciones educativas indica que la calidad de una organización se refleja en cuatro dimensiones: *a)* adaptabilidad, *b)* logro de metas, *c)* permanencia y *d)* integración.

La *adaptabilidad* es la capacidad que se observa en: *a)* el grado de adaptación de la organización a su entorno, *b)* el grado de innovación y *c)* el crecimiento y desarrollo.

El *logro de metas* se expresa en: *a)* el aprovechamiento de los estudiantes, *b)* la productividad y *c)* la calidad.

La *permanencia* se manifiesta en: *a)* la lealtad, *b)* los intereses, *c)* la identidad, *d)* la motivación y *e)* la congruencia entre los roles y las normas.

Por último, la *dimensión de integración* se revela en: *a)* la satisfacción del personal, *b)* el ausentismo de estudiantes y docentes, *c)* los conflictos y la cohesión, *d)* la comunicación y *e)* el clima organizacional.

Asimismo, la dimensión de integración tiene un papel fundamental en la efectividad de la organización en las otras tres dimensiones. En particular, y de acuerdo con la revisión que se hizo de la literatura, la satisfacción laboral parece estar muy vinculada con los otros indicadores de integración de la organización como son el ausentismo, el conflicto y los problemas de comunicación que pueden influir negativamente en las otras dimensiones de efectividad de la organización escolar (Hoy y Miskel, 2000).

Satisfacción laboral

Un enfoque que permite explicar la satisfacción laboral es la Teoría de Ajuste al Trabajo de Minnesota (Dawis y Lofquist, 1992). Esta teoría surge en la década de 1960, a partir de un programa de investigación federal financiado. A mediados de la década de 1970, el proyecto de ajuste al trabajo fue incorporado y, hasta la fecha, continúa como un programa del Departamento de Investigación Vocacional de Psicología (VPR), de la Universidad de Minnesota.

La Teoría de Ajuste al Trabajo se basa en los métodos de la psicología acerca de las diferencias individuales y el análisis estadístico para explicar la variación. Reconoce que cada persona es diferente, y que el medio ambiente en el que se desenvuelve también lo es.

La Teoría de Ajuste al Trabajo ha conducido a crear instrumentos, materiales y monografías para la investigación. Los instrumentos elaborados para estos fines son: el Cuestionario de Importancia de Minnesota (MIQ, por sus siglas en inglés), que se utiliza para identificar el grado de presencia de seis valores: estatus, comodidad, seguridad, altruismo, logro y autonomía; la Escala de Satisfacción de Minnesota (MSS), que establece el grado en que un trabajador puede satisfacer las necesidades de un empleador; el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), que establece el grado en que los requerimientos del trabajador son satisfechos por el ambiente de trabajo; y el Cuestionario de Descripción del Trabajo (MJDQ), que pretende establecer las habilidades requeridas, en términos generales, para desempeñar un trabajo determinado.

En este contexto, Dawis y Lofquist (1992) definen la satisfacción laboral del individuo “como una condición afectiva agradable, resultado de su valoración, de la manera en que la situación experimentada en el trabajo, resuelve sus necesidades, valores y expectativas” (p. 72). Estos autores explican que, inversamente, el descontento en el trabajo es una condición afectiva desagradable.

Por otra parte, entre las escalas más usadas por los investigadores para medir la satisfacción laboral, de acuerdo con Spector (1997; citado por Galaz, 2003), se encuentran: el Índice Descriptivo del Trabajo (IDT), el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), el Estudio Diagnóstico del Trabajo (IDS) y la Escala del Trabajo en General (ITEG).

El MSQ es un instrumento muy conocido y utilizado. Es útil en el asesoramiento de estudios complementarios y en la generación de información acerca de los reforzadores en el trabajo.

Existen tres formas disponibles del MSQ: dos largas (versiones 1967 y 1977) y una corta (s. f.). Con respecto a las dos formas largas, la versión original fue elaborada en 1963 y su *copyright* se obtuvo en 1977; esta versión utiliza cinco categorías de respuesta: *a)* muy satisfecho, *b)* satisfecho, *c)* ni satisfecho ni descontento, *d)* descontento y *e)* muy descontento. Como se observó que se obtenían respuestas sesgadas entre las categorías *satisfecho* y *muy satisfecho*, esta versión fue revisada y dio lugar a la de 1967, que ajusta esta situación mediante distribuciones más simétricas alrededor de la categoría *satisfecho*, con variaciones más grandes, al utilizar cinco categorías de respuesta: *a)* no satisfecho, *b)* poco satisfecho, *c)* satisfecho, *d)* muy satisfecho y *e)* extremadamente satisfecho; por esta razón se usa más la versión de 1967 del MSQ.

La forma larga del MSQ requiere de 15 a 20 minutos para ser contestada y la corta necesita aproximadamente cinco minutos. Se recomienda utilizar la forma larga porque proporciona más información; sin embargo, puede usarse la corta cuando los 15 a 20 minutos requeridos por la larga sean imprácticos.

La forma larga del MSQ contiene 100 reactivos, que se clasifican en 20 necesidades psicológicas dentro de 20 aspectos del ambiente laboral: servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, supervisión-relaciones humanas, utilización de habilidades, estatus social, políticas y prácticas de la institución, autoridad, seguridad, remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad. La forma corta del MSQ contiene 20 reactivos de la forma larga, que pretenden representar lo mejor posible cada uno de los 20 aspectos del ambiente laboral (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Investigaciones con el MSQ

Con la utilización del MSQ, Kirk (1990) estudió la satisfacción laboral entre tutores de escuelas primarias en Virginia, Estados Unidos, y concluyó que la mayoría de los tutores estaban satisfechos con sus trabajos. En cuanto a las dimensiones, encontró alta satisfacción en servicio social y creatividad, y baja satisfacción en cuestión de políticas y prácticas del sistema escolar, así como en desarrollo y compensación.

Para estudiar la satisfacción laboral de los supervisores escolares, en el estado de Arkansas, Estados Unidos, Adcock (1992) utilizó el MSQ y encontró

que el nivel de satisfacción total de los supervisores escolares fue de 83.22%. Lehman (1991) también empleó el mismo instrumento y encontró un nivel alto de satisfacción en los directores de escuelas de nivel medio en Indiana, Estados Unidos. Por su parte, para determinar la satisfacción laboral de los directores de las escuelas medias en Virginia, Estados Unidos, Newby (1999) utilizó la versión 1967 del cuestionario MSQ en su forma larga.

La cuenta general de la satisfacción para los encuestados indicó que se encontraron satisfechos con sus trabajos: $M = 3.65$, $SD = .57$. El servicio social proporcionó mucha satisfacción: $M = 4.19$, $SD = .73$, y la remuneración generó poca satisfacción: $M = 2.83$, $SD = 0.94$.

Green (2000) utilizó el cuestionario MSQ en su forma larga para medir los niveles de satisfacción de las 20 facetas del trabajo y la satisfacción general de los coordinadores, de los colegios técnicos comunitarios en Estados Unidos; encontró que los trabajadores estaban generalmente satisfechos con sus actividades ($M = 78$). Las facetas del trabajo de mucha satisfacción fueron: servicio social ($M = 22.30$), creatividad ($M = 21.28$) y logro ($M = 21.26$). Asimismo, las facetas del trabajo de poca satisfacción fueron: desarrollo ($M = 16.60$), remuneración ($M = 16.27$) y políticas y prácticas de la institución ($M = 15.75$).

En Virginia, Estados Unidos, De Mato (2001) realizó un estudio para determinar el nivel actual de satisfacción laboral de los tutores de las escuelas primarias y los comparó con los tutores examinados en 1995 y 1988. El 90.9% de los tutores examinados indicó que estaba satisfecho o muy satisfecho con sus trabajos, mientras que el 9.1% indicó que estaba muy descontento; el aspecto con mayor descontento fue el de la remuneración. En cuanto a la comparación, el nivel total de la satisfacción laboral fue similar a la encontrada en 2001, aunque con cierta variación. Seis áreas produjeron mucha satisfacción en los tres estudios: servicio social, valores morales, creatividad, actividad, variedad y utilización de habilidades. En los tres estudios, los tutores expresaron poca satisfacción con tres áreas: remuneración, políticas y prácticas de la institución y desarrollo.

Importancia y problemática de los estudios

Aunque la satisfacción en el trabajo no conduce a que la persona desempeñe bien una tarea específica, “altos niveles de descontento contribuyen a que los gerentes identifiquen problemas organizacionales que exigen atención” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 55). En efecto, los estudios de satisfacción son importantes porque permiten detectar a tiempo el descontento del personal, lo que puede evitar que repercuta en diversos costos para la organización. Asimismo, la dirección necesita información acerca de la satisfacción de los empleados para tomar decisiones acertadas, tanto en la prevención como en la resolución de problemas de los empleados (Davis y Newstrom, 1999). Los estudios de satisfacción laboral constituyen poderosos

instrumentos de diagnóstico para la evaluación de problemas generales de los trabajadores.

Los estudios de satisfacción laboral que se han realizado a través de cuestionarios muestran diversos problemas en relación con sus contenidos metodológicos, al advertir dificultades en cuanto a su medida, a la selección de variables y a los análisis estadísticos. Otra debilidad de las investigaciones de satisfacción laboral radica en que la mayoría de las investigaciones se han realizado en otros países y culturas. En América Latina, los estudios de este tipo son muy pocos y no han validado si el constructo y sus dimensiones son relevantes a nuestro entorno y cultura.

Metodología

Con el propósito de hacer frente a los problemas metodológicos y contextuales que han presentado los estudios de satisfacción laboral por medio de cuestionarios, y lograr una mejor determinación de los resultados, se realizó este estudio exploratorio de tipo descriptivo, utilizando métodos mixtos de recopilación de datos dividido en dos etapas: *a)* medición y *b)* evaluación cualitativa.

El estudio se realizó en la Universidad Autónoma de Campeche (UAC). Esta institución ha avanzado al mejorar la calidad de los programas de estudio y al hacer partícipe a su personal en procesos de evaluación y acreditación. Los procesos de autoevaluación propuestos por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) han provisto a la institución con información acerca de la necesidad de mejorar ciertos elementos de la organización, como es la satisfacción laboral, por su posible influencia en la productividad de la institución.

Con base en las recomendaciones del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), 3.0 del año 2003, la UAC ha realizado diversos estudios relativos al clima y satisfacción laboral. En las últimas evaluaciones realizadas por la UAC se detectó que algunas facultades presentaron problemas vinculados con la calidad institucional. De acuerdo con los resultados, la Facultad A presentó los problemas más serios que tienen que ver con la satisfacción del personal, como falta de apoyo, inconformidad y remuneración inadecuada, por citar algunos; por tanto, se decidió realizar el estudio en esta facultad.

La población de la Facultad A está compuesta por un total de 35 profesores, de los cuales 30 son de tiempo completo, dos son de medio tiempo y tres son de asignatura, con 20 horas o más a la semana. Se imparten cuatro licenciaturas. Se incluyó al total de los profesores de tiempo completo, de medio tiempo y de asignatura con 20 horas, o más a la semana. No se incluyó a los profesores de asignatura que trabajan menos de 20 horas a la semana en la institución, en virtud de sus limitaciones para apreciar el problema en cuestión. Se aplicaron los cuestionarios a un total de 32 profesores, debido a que tres de ellos no se localizaron (Krejcie y Morgan, 1970).

Medición

Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (véase Apéndice A). En esta primera etapa, se especificaron y describieron las características importantes de la satisfacción laboral.

Evaluación cualitativa

En esta segunda etapa, se buscaron explicaciones a los resultados obtenidos en la descripción y medición de la satisfacción laboral, permitiendo validar el instrumento de medición. De acuerdo con Krueger y Casey (2000), se administró la técnica de entrevista para grupos focales (véase Apéndice B). Los grupos focales del personal docente fueron interdisciplinarios y se integraron dos grupos, uno de 11 y otro de 10 profesores. Asimismo, se analizaron los datos elaborando cuadros de análisis con base en Bonilla y Rodríguez (1997).

Tabla 1. Escalas de necesidades y satisfacción general de la Facultad A, de la UAC.

Escala	N	Media	Desviación estándar
Servicio social	32	3.66	0.76
Creatividad	32	3.40	0.85
Valores morales	32	3.83	0.78
Independencia	32	2.79	0.87
Variedad	32	3.15	0.74
Autoridad	32	3.18	0.60
Utilización de habilidades	32	3.44	0.76
Estatus social	32	3.22	0.77
Políticas y prácticas de la institución	32	1.90	0.52
Supervisión-relaciones humanas	32	2.46	0.80
Seguridad	32	2.60	0.66
Remuneración	32	1.80	0.55
Condiciones de trabajo	32	2.58	0.82
Desarrollo	32	2.28	0.67
Supervisión técnica	32	2.50	0.82
Compañeros de trabajo	32	2.73	0.88
Responsabilidad	32	3.36	0.79
Reconocimiento	32	2.78	0.88
Logro	32	3.40	0.84
Actividad	32	3.60	0.70
Satisfacción general	32	2.88	0.55

Nota: Resultados con el paquete estadístico SPSS, versión 11.0 para Windows.

Resultados

Medición

Los resultados de la percepción que los docentes tienen de la satisfacción laboral, con base en la administración del MSQ, se presentan en la tabla 1.

En la tabla 1 se observan las necesidades psicológicas que se satisfacen en mayor y menor grado en la Facultad A, de la UAC. Se observó mucha satisfacción en las escalas: *a*) servicio social (3.66), *b*) valores morales (3.83), y *c*) actividad (3.60).

Por otra parte, los docentes indicaron poca satisfacción con: *a*) políticas y prácticas de la institución (1.90), *b*) remuneración (1.80), y *c*) desarrollo (2.28). En relación con la satisfacción general, el resultado fue que el personal se encuentra satisfecho (2.88).

Estos resultados son consistentes con los estudios obtenidos por Kirk (1990), sobre todo en cuanto a las escalas: *a*) satisfacción general, al estar satisfechos con su trabajo, *b*) servicio social, al reportar mucha satisfacción, y *c*) políticas y prácticas de la institución y remuneración, al reportar poca satisfacción en ambas. Asimismo, los resultados muestran congruencia con Galaz (2003), quien indica que en estudios previos llevados a cabo en instituciones educativas se han encontrado niveles de satisfacción laboral relativamente bajos en relación con el salario que perciben los docentes.

Con la finalidad de profundizar en el resultado de la satisfacción general, se analizó la satisfacción intrínseca y extrínseca. Los resultados se muestran en la tabla 2.

En la tabla 2 se observa que el personal docente se encuentra satisfecho intrínsecamente (3.30), pero está poco satisfecho extrínsecamente (2.28). De acuerdo con el manual MSQ, el personal docente se encuentra satisfecho con las siguientes escalas: servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, autoridad, utilización de habilidades, estatus social, seguridad, responsabilidad, logro y actividad; y está poco satisfecho con: políticas y prácticas de la institución, supervisión-relaciones humanas, remuneración, desarrollo, supervisión técnica y reconocimiento.

El manual MSQ no incluyó dentro de las satisfacciones intrínseca y extrínseca las escalas *condiciones de trabajo* y *compañeros de trabajo*, debido a que estos

Tabla 2. Satisfacción intrínseca y extrínseca de la Facultad A, de la UAC.

Tipo de satisfacción	N	Media	Desviación estándar
Satisfacción intrínseca	32	3.30	0.60
Satisfacción extrínseca	32	2.28	0.55

Nota: Resultados con el paquete estadístico SPSS, versión 11.0 para Windows.

dos tipos de satisfacción se obtuvieron de un análisis factorial y las dos escalas en cuestión no fueron claras.

Evaluación cualitativa

Con base en las entrevistas focales se tienen los siguientes resultados: los docentes, como todos los seres humanos, tienen una serie de necesidades, expectativas y valores que necesitan satisfacer, cada uno desde su particular contexto cultural, social y económico. En el caso de la satisfacción intrínseca de los profesores, se obtuvieron los siguientes testimonios:

- “Hasta ahora me han dejado hacer mi trabajo y eso me da satisfacción.”
- “Lo satisfactorio de dar clases es que te escuchan y además te pagan.”
- “En la investigación se obtienen productos para fortalecer mi conocimiento personal” (véase Apéndice C).

Una consecuencia de estos testimonios es que la libertad que tienen los docentes para trabajar les permite desarrollar su creatividad y eso les da satisfacción. Esto es consistente con la literatura, ya que diversos estudios, como los de Herzberg, establecen que el auténtico motivador del individuo está en el placer que le proporciona realizar su trabajo, y en la medida en que lo hace mejor y en forma precisa recibe satisfacción (Hernández, 2002).

Además, la actividad docente es muy satisfactoria porque enseñar y exponer ideas influye en el sentido de importancia del maestro, que es visto por los alumnos como una fuente de conocimiento, es valorado y en ocasiones admirado; por ello, ser escuchado contribuye a satisfacer su necesidad de reconocimiento. La actividad y habilidad que utilizan los profesores para el logro de sus productos de investigación también les proporciona satisfacción. Por otra parte, los profesores igualmente manifestaron lo siguiente:

- “Tenemos muchos problemas con el material, ya que tarda en llegar.”
- “Las tareas no están repartidas equitativamente.”
- “El sueldo y las prestaciones son bajas en comparación con otras universidades” (véase Apéndice D).

Estos comentarios se atribuyen a los resultados de su poca satisfacción extrínseca en los trámites y controles administrativos, así como en la remuneración; lo que es consistente con la revisión de la literatura.

Conclusiones y recomendaciones

Aunque los resultados generales del estudio indican que el personal se encontró satisfecho, las escalas *servicio social*, *valores morales* y *actividad* mostraron mucha satisfacción debido a la oportunidad que tienen los docentes de ayudar a

otras personas, a la valoración individual de su actuación, y a la oportunidad de hacer algo la mayor parte del tiempo. Asimismo, las escalas *políticas y prácticas de la institución, remuneración y desarrollo* manifestaron poca satisfacción como resultado de la forma en que se administran y ponen en práctica las políticas de la institución, la cantidad de pago por el trabajo realizado y las pocas oportunidades de mejorar en el trabajo mediante promociones. Estos resultados son consistentes con la literatura al comprobar que la satisfacción es una condición afectiva interna, más que una condición de efectos externos.

Las entrevistas de enfoque corroboraron que el instrumento MSQ mide la satisfacción laboral. Esta técnica cualitativa permitió dar validez, en nuestro contexto, al instrumento administrado. Resulta evidente la necesidad de establecer nuevas estrategias y diseños más aptos para conseguir una adecuada descripción de la complejidad del constructo bajo estudio.

Una posibilidad es llevar a cabo estudios de corte cualitativo que permitan descubrir particularidades y especificidades de la satisfacción en las organizaciones. Sin embargo, estas metodologías son poco utilizadas por su complejidad, tiempo y costo. En este orden de ideas, en futuras investigaciones se recomienda utilizar los beneficios de los instrumentos de medición cuantitativos y complementarlos con estrategias cualitativas, constituyendo una alternativa metodológica de mayores alcances.

Los autores

Roger Manuel Patrón Cortés es doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab. Su tesis doctoral sobre clima organizacional y satisfacción laboral recibió el primer lugar en el XXIII Premio Nacional de Tesis y Trabajos de Investigación para la Obtención de Grado Académico 2008 de la ANFECA (Nivel: Posgrado, Zona: VI, Área: Administración). Es profesor investigador titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche. Su interés de investigación se centra en la conducta organizacional y la calidad educativa. Ha presentado los resultados de sus estudios en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es: roger_patron_cortes@hotmail.com

Edith J. Cisneros-Cohernour es doctora en Ciencias (Ph.D.) en las especialidades de Evaluación, Administración y Educación Superior por la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. Es profesora investigadora titular y coordinadora de Investigación de la Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán. Por su desempeño académico ha recibido reconocimientos de instituciones como la Fundación Fulbright (1993-1996), la Universidad de Illinois (Bagley Scholar, 1996, 1997), el University Council of Educational Administrators (UCEA, 2001), la Secretaría de Educación Pública (PROMEP, 2002-2010) y la Asociación Americana de Investigación Educativa

(AERA, 2001; 2006). Es investigadora nacional (SNI-I). Su correo electrónico es: cchacon@uady.mx

Referencias

- Adcock, P. (1992). *A comprehensive study concerning the job satisfaction of Arkansas school superintendents*. Disertación doctoral no publicada, East Texas State University, Commerce, Texas.
- Álvarez, I. y Topete, C. (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. *Gestión y Estrategia. Edición Internet*. UAM-A. No. 11-12, pp. 1-15. Recuperado el 24 de junio de 2003, de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm>
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Santa Fe de Bogotá, D. C.: Grupo Editorial Norma.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10a. ed.). México: McGraw Hill.
- Dawis, R. y Lofquist, L. (1992). *A psychological theory of work adjustment* [Una teoría psicológica del ajuste del trabajo]. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Mato, D. (2001). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia: Thirteen years later*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública. La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México: Tesis de doctorado, Biblioteca de la Educación Superior, ANUIES.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a. ed.). México: International Thomson Editores.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.
- Hoy, W. y Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, Research and Practice* [Administración educativa. Teoría, investigación y práctica] (5a. ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Kirk, D. (1990). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Krejcie, R. V. y Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krueger, R. A. y Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Lehman, L. E. (1991). *School size as a correlate of job satisfaction among middle level principals in Indiana*. Disertación doctoral no publicada, Indiana University, Terre haute, Indiana.
- Newby, J. (1999). *Job satisfaction of middle school principals in Virginia*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, Ll. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis: The Vocational Rehabilitation Administration.

Apéndice A

Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ)

Copyright 1967, Vocational psychology Research

University of Minnesota

Reproducido con permiso.

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan satisfecho estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. NO ESTOY SATISFECHO (mi trabajo está más lejos de lo que yo desearía).
2. ESTOY POCO SATISFECHO (mi trabajo no es exactamente lo que yo desearía).
3. ESTOY SATISFECHO (mi trabajo es lo que yo desearía).
4. ESTOY MUY SATISFECHO (mi trabajo está mejor de lo que yo esperaba).
5. ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO (mi trabajo está mejor de lo que yo esperaría).

En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...	Para cada enunciado encierre un número				
1. La oportunidad de servir a otros.	1	2	3	4	5
2. La oportunidad de ensayar alguna de mis propias ideas.	1	2	3	4	5
3. Ser capaz de hacer mi trabajo sin sentir que es moralmente malo.	1	2	3	4	5
4. La oportunidad de trabajar yo solo.	1	2	3	4	5
5. La variedad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
6. La oportunidad de guiar a otras personas.	1	2	3	4	5
7. La oportunidad de hacer el trabajo que yo hago mejor.	1	2	3	4	5
8. La posición social que el trabajo me da en la comunidad.	1	2	3	4	5
9. Las políticas y prácticas hacia los empleados en esta institución.	1	2	3	4	5
10. La forma como mi supervisor y yo nos entendemos.	1	2	3	4	5
11. La seguridad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. La cantidad de pago por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
13. Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz y ventilación.	1	2	3	4	5
14. Las oportunidades de mejorar en este trabajo.	1	2	3	4	5
15. Los aspectos técnicos que domina mi jefe inmediato.	1	2	3	4	5
16. El espíritu de cooperación entre mis colegas.	1	2	3	4	5
17. La oportunidad de ser responsable de planear mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. La forma como se me distingue cuando hago un buen trabajo.	1	2	3	4	5
19. Ser capaz de ver los resultados del trabajo que hago.	1	2	3	4	5
20. La oportunidad de estar activo la mayor parte del tiempo.	1	2	3	4	5
21. La oportunidad de estar al servicio de otra gente.	1	2	3	4	5
22. La oportunidad de hacer cosas nuevas y originales por mí mismo.	1	2	3	4	5
23. El hecho de no hacer cosas en contra de mi religión.	1	2	3	4	5

Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Continuación)

Copyright 1967, Vocational psychology Research

University of Minnesota

Reproducido con permiso.

En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...	Para cada enunciado encierre un número				
24. La oportunidad de trabajar solo.	1	2	3	4	5
25. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	1	2	3	4	5
26. La oportunidad de decir a otros trabajadores cómo hacer las cosas.	1	2	3	4	5
27. La oportunidad de hacer un trabajo de acuerdo con mis habilidades.	1	2	3	4	5
28. La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.	1	2	3	4	5
29. Las políticas de la institución y la manera como se administran.	1	2	3	4	5
30. La forma como mi jefe maneja a sus empleados.	1	2	3	4	5
31. La manera como mi trabajo me provee de un futuro más seguro.	1	2	3	4	5
32. La oportunidad de hacer tanto dinero como mis amigos.	1	2	3	4	5
33. El medio ambiente del lugar donde trabajo.	1	2	3	4	5
34. La oportunidad de avanzar en este trabajo.	1	2	3	4	5
35. La competencia de mi jefe en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
36. La oportunidad de hacer amigos cercanos entre mis compañeros.	1	2	3	4	5
37. La capacidad de tomar decisiones por mí mismo.	1	2	3	4	5
38. La manera como yo obtengo crédito completo por mi trabajo.	1	2	3	4	5
39. Ser capaz de estar orgulloso de un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
40. Ser capaz de hacer algo la mayor parte del tiempo.	1	2	3	4	5
41. La oportunidad de ayudar a otra gente.	1	2	3	4	5
42. La oportunidad de probar algo diferente.	1	2	3	4	5
43. Ser capaz de hacer cosas que no van contra mi conciencia.	1	2	3	4	5
44. La oportunidad de estar solo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
45. La rutina de mi trabajo.	1	2	3	4	5
46. La oportunidad de supervisar a otras personas.	1	2	3	4	5
47. La oportunidad de utilizar mis mejores habilidades.	1	2	3	4	5
48. La oportunidad de relacionarme con gente importante.	1	2	3	4	5
49. La manera como se informan las políticas de la Institución.	1	2	3	4	5
50. El apoyo administrativo que mi jefe ofrece a sus empleados.	1	2	3	4	5
51. La manera como mi trabajo me otorga seguridad en el empleo.	1	2	3	4	5
52. Cómo mi salario se compara al de otros en otras instituciones.	1	2	3	4	5
53. Lo placentero de las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
54. Las formas como las promociones se dan en este trabajo.	1	2	3	4	5

The Anahuac Journal: Business and Economics, Vol. 11, núm. 1, 2011, pp. 9-27

Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Continuación)

Copyright 1967, Vocational psychology Research

University of Minnesota

Reproducido con permiso.

En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...	Para cada enunciado encierre un número				
55. La forma como mi jefe delega trabajo en otros.	1	2	3	4	5
56. La camaradería de mis colegas.	1	2	3	4	5
57. La oportunidad de ser responsable en el trabajo de otros.	1	2	3	4	5
58. El reconocimiento que tengo por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
59. La oportunidad de hacer algo que valga la pena.	1	2	3	4	5
60. La oportunidad de estar ocupado.	1	2	3	4	5
61. La oportunidad de hacer algo por mi prójimo.	1	2	3	4	5
62. La oportunidad de desarrollar nuevas y mejores formas de trabajo.	1	2	3	4	5
63. La oportunidad de hacer cosas que no dañen a otras personas.	1	2	3	4	5
64. La oportunidad de trabajar independientemente de los demás.	1	2	3	4	5
65. La oportunidad de hacer algo diferente todos los días.	1	2	3	4	5
66. La oportunidad de decirle a otra gente qué hacer.	1	2	3	4	5
67. La oportunidad de hacer algo en lo que utilice mis capacidades.	1	2	3	4	5
68. La oportunidad de ser importante ante los demás.	1	2	3	4	5
69. La forma como las políticas de la institución se ponen en práctica.	1	2	3	4	5
70. La forma como mi jefe toma las quejas de sus empleados.	1	2	3	4	5
71. Lo estable que es mi trabajo.	1	2	3	4	5
72. Mi paga y la cantidad de trabajo que hago.	1	2	3	4	5
73. Las condiciones físicas de mi trabajo.	1	2	3	4	5
74. Las oportunidades de promoción en este trabajo.	1	2	3	4	5
75. La manera como mi jefe me apoya en los problemas difíciles.	1	2	3	4	5
76. La forma en que mis colegas son amigables.	1	2	3	4	5
77. La libertad para utilizar mis propios juicios.	1	2	3	4	5
78. La manera como se me dice que hago bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
79. La oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo.	1	2	3	4	5
80. La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	1	2	3	4	5
81. La oportunidad de dar un pequeño servicio a otras personas.	1	2	3	4	5
82. La oportunidad de ensayar mis propios métodos para trabajar.	1	2	3	4	5
83. La oportunidad de trabajar sin sentir que engaño a alguien.	1	2	3	4	5
84. La oportunidad de trabajar lejos de otras personas.	1	2	3	4	5
85. La oportunidad de hacer muchas cosas diferentes en el trabajo.	1	2	3	4	5

Questionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Continuación)

Copyright 1967, Vocational psychology Research

University of Minnesota

Reproducido con permiso.

En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...	Para cada enunciado encierre un número				
86. La oportunidad de decirle a otros qué hacer.	1	2	3	4	5
87. La oportunidad de hacer uso de mis propias capacidades.	1	2	3	4	5
88. La oportunidad de tener un lugar definido en la comunidad.	1	2	3	4	5
89. La forma como la institución trata a sus empleados.	1	2	3	4	5
90. Las relaciones personales entre mi jefe y sus empleados.	1	2	3	4	5
91. La forma como los despidos y cambios se evitan en mi trabajo.	1	2	3	4	5
92. Cómo mi salario se compara con el de otros trabajadores.	1	2	3	4	5
93. Las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
94. Mis oportunidades para avanzar.	1	2	3	4	5
95. La forma como mi jefe enseña a sus empleados.	1	2	3	4	5
96. La forma como mis colegas se llevan entre sí.	1	2	3	4	5
97. La responsabilidad en mi trabajo.	1	2	3	4	5
98. El reconocimiento que obtengo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
99. Los logros que obtengo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
100. La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su atención.

Apéndice B

Guía para entrevistas focales cualitativas.

1. ¿Cuáles son los factores que están influyendo en su satisfacción o falta de satisfacción laboral?
2. En una encuesta que realizamos recientemente en la facultad encontramos que el grado de satisfacción laboral interna es de: Satisfecho, pero con poca satisfacción en los factores externos del ambiente de trabajo.
¿A qué atribuyen estos resultados?, ¿conducen con esta opinión?
 - 2.1 ¿Por qué?
3. Se encontró poca satisfacción en relación con las políticas y prácticas de la administración en la institución. ¿Están de acuerdo con esta percepción?
 - 3.1 Si es así, ¿por qué sucede esto?
4. Se encontró poca satisfacción en relación con la remuneración. ¿Están de acuerdo con esta percepción?

Muchas gracias por su atención.

Apéndice C

Categorización de entrevistas focales con grupos de docentes.

Categoría Satisfacción.

Categoría deductiva	Proposición agrupada por tema	Categoría inductiva	G I	G II	G III	Código
Factores	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos libertad. • Me han dejado hacer mi trabajo. 	Desarrollo de la creatividad.	1,1, 1,1, 1,1.	1,1, 1,1, 1,1.	1,1, 1,1.	Creat.
	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar al alumno. • Exponer mis ideas. 	Apoyo y ayuda a otros.	1,1, 1,1.	1,1.	1,1, 1,1.	Seso.
	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • En la investigación se obtienen productos para fortalecer mi conocimiento. 	Actividad.	1,1, 1.	1,1, 1,1.	1,1, 1,1.	Acti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia con compañeros. • Trabajar con los demás compañeros. 	Compañeros de trabajo.	1,1.	1. 1.	1. 1,1.	Compt.
	<ul style="list-style-type: none"> • Te escuchan y además te pagan. 	Sentido de importancia.	1.	1,1, 1.	1,1.	Simp.

Nota: Con base en Bonilla y Rodríguez (1997).

Apéndice D

Categorización de entrevistas focales con grupos de docentes.

Categoría poca satisfacción.

Categoría deductiva	Proposición agrupada por tema	Categoría inductiva	G I	G II	G III	Código
Manera de administrar	<ul style="list-style-type: none"> Mucha burocracia. Hay demoras en las solicitudes de requerimientos de materiales y viáticos que atrasan las actividades. 	Respuesta oportuna a solicitudes.	1,1. 1,1.	1,1, 1,1, 1.	1,1. 1.	Resp.
Criterio	<ul style="list-style-type: none"> Hay falta de comunicación, los mecanismos están fallando. 	Comunicación.	1,1.	1,1, 1,1.	1,1, 1.	Comu.
Sueldos, salarios y prestaciones.	<ul style="list-style-type: none"> En comparación con otras instituciones nuestro salario es bajo. La diferencia está en las prestaciones. 	Comparaciones.	1,1, 1,1, 1. 1,1.	1,1, 1,1, 1,1. 1,1.	1,1, 1,1. 1,1.	Comp.

Nota: Con base en Bonilla y Rodríguez (1997).

La participación de la mujer mexicana en el consejo de administración y puestos directivos de las organizaciones

María Emelina Santiago García

Resumen

El artículo expone el impacto de la presencia femenina en las organizaciones, particularmente la situación de la mujer en el mercado laboral mexicano. Se basa en una descripción de diversos estudios relacionados con los estereotipos de género, los cuales han influido en la definición de roles y en el ejercicio del liderazgo de hombres y mujeres. El liderazgo femenino se plantea como una opción que enriquece el capital humano, destacando algunos obstáculos y limitaciones que las mujeres han encontrado durante sus carreras profesionales. Se evidencian algunas prácticas laborales que mejoran la calidad de vida de las personas y que, en consecuencia, impulsan la competitividad.

Palabras clave: mujer, liderazgo, administración, México.

Clasificación JEL: M10, M19 y Z19.

Abstract

This article describes the influence of the women's presence on organizations, especially their circumstances in the Mexican labor market. It is based on descriptions of different studies conducted in regard to gender stereotypes which have influenced on role definitions of leadership that men and women exercise. Female leadership is proposed as an option that enhances human capital, highlighting some obstacles and restrictions that women normally encountered during their careers. Some work practices are explained to improve people's quality of life and, in turn, to develop competitiveness.

Keywords: women, leadership, management, Mexico.

JEL classification: M10, M19 & Z19.

Introducción

Cada vez resulta más importante conocer el papel que desempeña la mujer en el contexto actual, no sólo por la importancia de su género, sino también porque ha demostrado que con su trabajo y contribución impulsa el crecimiento económico de las naciones.

Aprovechar el potencial femenino implica la inclusión de la mujer en todos los ámbitos, como educación, política, cultura y el mercado laboral. En particular nos interesa este último, en donde hemos observado un aumento paulatino y constante de su presencia.

La globalización ha revolucionado todas las áreas del conocimiento por su impacto en los ámbitos económico, político, cultural y social. Este fenómeno ha originado una creciente intercomunicación entre las naciones que para muchos críticos representa una pérdida de identidad cultural. Sin embargo, la tendencia hacia una cultura más estandarizada también ha traído, entre otros beneficios, la difusión sobre la igualdad y equidad de género.

Perseguimos la igualdad mediante la equidad de género, la cual aún no se alcanza en su totalidad; sin embargo, los beneficios ya obtenidos han sido el fruto de muchos años de esfuerzo. Hasta finales de la década de 1960 (Vía, 2006), el sexo era visto como una referencia biológica que contribuía a la desigualdad social entre hombres y mujeres. Después de varios estudios y

avances en el tema, se difundió el concepto de *género* en referencia a todo aquello que constituye las sociedades y que, a través de la evolución de sus culturas, ha provocado cambios en la estructura de las relaciones entre hombres y mujeres.

Por ello, cuando se menciona el tema del género, como definición, se dice que es una construcción social de las diferencias sexuales y que se constituye no sólo mediante símbolos o normas que la sociedad impone, sino también por la contribución de las instituciones y organizaciones sociales (Rubin, 1975, en García, 1999).

Al referimos a las instituciones u organizaciones sociales estamos hablando de los espacios donde interactúan y conviven hombres y mujeres en ambientes como el mercado de trabajo, la educación, la política, etcétera.

La convivencia entre hombres y mujeres pone de manifiesto sus diferencias y, por lo mismo, no podríamos afirmar que tienen los mismos derechos y obligaciones. Sostener el planteamiento anterior podría denotar que estamos yendo en contra de la igualdad de género, pero la realidad es que somos diferentes y, en consecuencia, no tenemos las mismas necesidades.

Por tanto, para alcanzar la igualdad en una sociedad como la nuestra, debemos construir las bases para lograrla, y una manera de hacerlo es promoviendo la equidad en cada una de nuestras acciones. El objetivo es buscar claves para la creación de reglas de convivencia más equitativas, en donde la diferencia sexual sea reconocida en cada una de las acciones que los individuos llevan a cabo, en vez de utilizarla para generar mayor desigualdad.

La equidad se refleja, por ejemplo, en los espacios que ha ganado la mujer en el ámbito laboral como resultado del acceso que ha tenido a la educación, la cual se ha vuelto cada vez más especializada, permitiéndole incursionar en campos de trabajo en los que antes era casi nula su presencia.

La dedicación demostrada en su especialización se concreta en una representación femenina importante en la matrícula de posgrados; sin embargo, llama la atención que aunque la presencia de las mujeres en las organizaciones ha aumentado, aún no es igual en los espacios públicos con su contraparte masculina. Tampoco es representativa en los niveles de toma de decisiones, es decir, la ocupación femenina se ha hecho evidente en los puestos medios hacia abajo.

Esta situación la podemos observar en la mayoría de los países del mundo, como los nórdicos: Noruega, Finlandia y Suecia tienen una brecha de género más reducida y apuntan hacia la igualdad, mientras que los latinoamericanos, y en menor proporción algunos países de Europa occidental, aún están construyendo las bases para permitir que hombres y mujeres gocen de los derechos y oportunidades esenciales para proporcionarles una vida digna.

También hay países, como los musulmanes, donde el avance ha sido mínimo y la mujer es tratada como un ente sin posibilidades de ser escuchado. La presencia de la mujer en esas naciones se identifica más como un beneficio social específico. Pero no todos los países árabes presentan la misma situa-

ción; tal es el caso de Marruecos, que en la última década ha tenido avances significativos en el reconocimiento de los derechos de la mujer.

Indiscutiblemente, los países desarrollados y, más aún, los nórdicos son los más adelantados en el tema de la equidad laboral; aun así, aunque en menor proporción, persiste la ausencia femenina en los niveles directivos.

Es fácil deducir que la equidad de género está ligada al factor cultura. Pero la igualdad entre los individuos va más allá y comprende a cualquier persona sin importar su edad, sexo, religión, preferencia sexual o discapacidad; el crecimiento de las sociedades dependerá, en última instancia, de las personas mismas.

La primera parte de este artículo se refiere al papel que desempeña la mujer en las organizaciones. Hasta hace algunos años era difícil encontrar estudios e investigaciones sobre la mujer y el papel que desempeña en las organizaciones. Con el paso del tiempo, el tema de la equidad ha avanzado en aspectos tan esenciales como erradicar la violencia hacia la mujer y la no discriminación, así como los estudios acerca de su presencia, desempeño laboral y los beneficios que su talento ha traído a las propias organizaciones.

En la segunda parte se detallará el tema de los estereotipos de género, los cuales han determinado las actividades laborales que hombres y mujeres han desempeñado. Al respecto se han generado varias teorías, que inicialmente analizaban por qué la presencia femenina se limitaba a cierto tipo de trabajos y áreas del conocimiento —la segregación horizontal—, así como su escasa presencia en la cúspide de la pirámide organizacional —la segregación vertical.

Como resultado del análisis de esas teorías, las cuales se mencionarán en el desarrollo de este artículo, se ha demostrado que existen otras causas que explican por qué las mujeres no alcanzan una participación importante en los cargos de decisión. Estas causas van más allá de las afirmaciones de que la falta de equidad depende de una discriminación inherente a las estructuras, o de que se trata simplemente de una miopía en la cultura de las propias organizaciones, causada por los modelos de administración aplicados.

Se piensa en la posibilidad de que existan otras causas por las cuales las mujeres siguen siendo una minoría en los niveles jerárquicos donde se toman las decisiones.

Por ejemplo, el factor de que sea una decisión de las propias mujeres debido a su contexto social, que no les permite deshacerse de otros intereses y preferencias. O bien, que para ellas el éxito en la vida es mucho más que luchar por posiciones estratégicas en las organizaciones: más que pensar sólo en lo que las detiene, se centran en lo que desean.

En la tercera parte se comenta la diferencia entre dirección y liderazgo, sobre todo el femenino y su impacto en las organizaciones. Este tema está ligado con la participación de la mujer mexicana en los puestos directivos y consejos de administración, exponiendo numéricamente su participación y el impacto que ha tenido en la sociedad.

Por último, en este artículo se pretende exponer la necesidad de implementar prácticas organizacionales que fomenten la equidad de género, porque además de ser un derecho humano, incentiva la diversidad y, por ende, la experiencia de compartir información con distintas personas que pueden ser creativas e innovadoras. Esta riqueza se considera un requisito indispensable para sobrevivir en el contexto actual de los negocios.

La promoción de derechos iguales para mujeres y hombres no intenta imponer un modelo universal de relaciones de género, común a todas las sociedades y culturas. Su objetivo es permitir, tanto a las mujeres como a los hombres, definir la equidad de género a la que aspiran en sus contextos particulares, y al ser capaces de definirla, entonces luchar por alcanzarla.

El papel de la mujer en las organizaciones

Mediante los logros de las mujeres se han reconocido ciertos factores que limitan o promueven su participación en el mercado laboral. La mayoría de los estudios cualitativos que se han llevado a cabo muestran, por medio de la evaluación de la carrera profesional de las féminas, qué obstáculos han vivido y cuáles ya han sido superados.

Las respuestas encontradas no pueden generalizarse, puesto que están influidas por el contexto donde se han desarrollado las investigaciones. Sin embargo, conocerlas nos permite acercarnos a una realidad que no dista mucho de la nuestra.

En décadas pasadas el tema del papel de la mujer en las organizaciones se había desatendido por la teoría de la administración. Es a partir de 1970 cuando se inician los estudios sobre el desempeño de la mujer y el impacto de su participación en la esfera administrativa —*women in management*.

A partir de la década de 1990 se dejan atrás las teorías que explican, con base en la discriminación, por qué las mujeres no alcanzan las mismas posiciones laborales que los hombres. Con ello se inicia un nuevo debate basado en las diferencias no sólo biológicas, sino también psicológicas entre ambos sexos. Es entonces cuando la mujer se convierte en una pieza clave en la teoría administrativa, y su inclusión ya se considera al referirse a mejores prácticas para fomentar una sana cultura organizacional.

La competitividad de las organizaciones depende, entre otros factores, del capital humano, en concreto del desempeño, capacidad, preparación, dedicación y habilidad de las personas que las dirigen. Esto nos lleva a cuestionar por qué si la mujer tiene la preparación suficiente para desempeñarse eficientemente en los puestos que se le encomiendan, aún no es reconocida como un talento, y si ya lo es, por qué no tiene una representación similar a la de su contraparte masculina.

Las mujeres ocupan casi 50% de los empleos profesionales y gerenciales, ¿las organizaciones estarían dispuestas a perder 50% del talento de su capital humano? La respuesta lógica sería que no. Sin embargo, en casi todo el mun-

do los líderes de la mayoría de las compañías son hombres y aunque algunas mujeres ocupan posiciones estratégicas, todavía son muy escasas.

El liderazgo femenino no es mejor que el ejercido por los hombres, pero la combinación del liderazgo femenino y masculino sí es mejor que contar con uno solo de ellos. Brindar las mismas oportunidades de empleo sin prejuicios ni restricciones por género, incentiva y crea la posibilidad de trabajar con grupos heterogéneos, personas que combinan diferentes perspectivas y formas de resolver problemas.

Lamentablemente, la mujer no recibía el reconocimiento a su esfuerzo y preparación; los beneficios de un liderazgo compartido tampoco hablaban en su favor. Fue necesario que pasara por una etapa de reconocimiento, en la que, a sabiendas de su propia capacidad, primero tenía que probarla con resultados.

No se puede afirmar que la situación ha cambiado, pero cada día son más las empresas que comprenden que su proceso de reclutamiento, selección y promoción no depende de buscar quién ha desempeñado mejor el puesto históricamente. La contratación para un trabajo depende de quiénes tienen las competencias para hacerlo, lo que sumado a su preparación reflejará mejores resultados, sin tener una relación directa con el género.

Muchas empresas se han beneficiado con las aportaciones de mujeres talentosas, que han agregado valor a sus áreas de trabajo. Con esto no se pretende decir que la participación femenina sea más relevante, ya que detrás de las tendencias de apoyo a la mujer que algunos países han institucionalizado prevalece el concepto de equidad. Por dicho concepto nos referimos a las personas que tienen la misma preparación y capacidad para ocupar un puesto directivo.

¿Las féminas tendrán cualidades particulares que brinden un ingrediente adicional al liderazgo masculino? El liderazgo femenino le da un matiz diferente a los estilos de liderazgo ya ejercidos, sin decir con esto que haya un liderazgo distinto de los que conocemos. Simplemente se hace hincapié en los rasgos que distinguen a las mujeres que se han destacado por los buenos resultados obtenidos en sus organizaciones.

Hace 20 años existían muy pocas referencias escritas sobre el éxito profesional de las mujeres. Los casos de éxito empresariales se basaban en las experiencias de los hombres que tenían una trayectoria de retos y oportunidades ininterrumpidas.

Esta situación no es la realidad del caso femenino: su éxito no se basa sólo en desafíos laborales, sino en encontrar un equilibrio entre las aspiraciones profesionales y los elementos propios del sexo femenino, como el binomio del matrimonio y la maternidad (Lirio *et al.*, 2007). Para ello se ha recurrido a la formalización de nuevas teorías que contemplan la evolución de la carrera profesional, en donde hombres y mujeres pueden combinar sus metas personales y de familia.

Los directivos y los líderes son dos tipos de personas que desempeñan actividades diversas. Ambos son necesarios para el éxito de las empresas; sin

embargo, el desarrollo de las habilidades es diferente. Cuando nos referimos a la dirección y el liderazgo, combinamos dos conceptos que se complementan.

Con esto no se quiere decir que los directivos sean menos que los líderes; más bien, al referirnos a la dirección, lo hacemos desde el punto de vista del proceso administrativo, en específico del proceso de autoridad, que implica la combinación de personas e ideas que se influyen mutuamente para establecer estrategias y tomar decisiones.

El liderazgo se refiere más al esfuerzo práctico para dirigir a las empresas e implica dirigir el trabajo que realizan otras personas. Los líderes adoptan una actitud personal y activa ante los objetivos, esto es, el desempeño de un líder se observa porque tiene la capacidad de influir en los estados de ánimo y expectativas. El objetivo es, pues, cambiar voluntariamente la manera de pensar de la gente respecto de lo que es necesario, posible y deseable.

Se supone que el liderazgo que ejerce una mujer en las organizaciones es un liderazgo que se inclina y enfoca en las personas; por tanto, es considerado conciliador y sensible a las necesidades de sus colaboradores.

Las mujeres que han podido llegar a puestos directivos, librando las barreras que encontraron en su desarrollo profesional, nos brindan evidencia de las capacidades, valores y diversos factores que han hecho posibles sus logros. Estos logros no se han basado en aceptar y evidenciar la diferencia con los hombres. El contraste masculino y femenino es real, y por ello es necesario establecer relaciones en función de la vida de reciprocidad y colaboración.

Los logros de la mujer reafirman su papel en la organización. El concepto de dirección femenina poco a poco ha cobrado fuerza en el transcurso de los años. Algunas investigaciones demuestran que la presencia de la mujer en los cuadros directivos podría fomentar la flexibilidad y la política de conciliación familia-trabajo, pero esto tal vez ocurrirá sólo cuando haya un número representativo de mujeres para que sean ellas las promotoras del cambio.

Para alcanzar esa presencia femenina es necesario crear un ambiente de inclusión donde hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para llegar hasta donde deseen. Esto permitirá que las mujeres lleguen fácilmente a esas posiciones.

Lo anterior contrarrestaría el argumento de que existe poca representación de la mujer en los cuadros directivos de las empresas por el compromiso total que exige un puesto de este nivel y que reduce, como consecuencia, el tiempo que los directivos pueden dedicar a sus familias y a su vida personal, considerándose que muchas mujeres no están dispuestas a hacerlo.

Los estereotipos de hombres y mujeres han cambiado, es decir, la percepción respecto del papel que desempeñan en la sociedad. Quizá por ello cada vez resulta menos ajeno escuchar o leer artículos relacionados con el tema de género.

Hoy, en los discursos gubernamentales nacionales e internacionales, entendemos que cuando se habla de género se hace referencia a hombres y mujeres y a las acciones tendentes a mejorar su convivencia.

La equidad de género por medio del empoderamiento de mujeres y hombres es la clave de la buena gobernabilidad empresarial. Además, se les pueden brindar las mismas oportunidades de participación en los procesos de toma de decisiones, lo que haría transparente la integración de las estructuras y fomentaría una competitividad sana, algo indispensable para que cualquier organización pueda sobrevivir en el contexto actual de los negocios.

Los estereotipos de género

¿Por qué es importante retomar el tema de los estereotipos de género para conocer algunos obstáculos que pueden encontrar las mujeres durante su carrera profesional?

Diferenciar el significado de sexo y conocer a qué se refiere la personalidad de los individuos se ha convertido en una necesidad para colocar a una persona en el mercado laboral.

En la introducción del artículo nos referimos al significado de la *segregación horizontal*, la cual han enfrentado las mujeres como consecuencia de los estereotipos de género que poseen cada persona y la sociedad. Esta segregación es la ausencia de mujeres o la presencia mayoritaria del sexo masculino en ciertas áreas de trabajo (Weichselbaumer, 2004).

La participación de la mujer en ciertas áreas o sectores del mercado laboral ha estado subordinada a la creencia de lo que debe hacer, de acuerdo con el papel que desempeña en la sociedad.

Con frecuencia solemos intercambiar indistintamente los conceptos de sexo y género; sin embargo, en la actualidad ambos conceptos poseen significados diferentes. El sexo se refiere al estado biológico de la persona, es decir, si es hombre o mujer. El género se refiere a los roles y la personalidad que la sociedad le designa a un hombre o a una mujer.

Las creencias sobre la naturaleza de las personas, lo que llamamos un hombre o una mujer, tienen relación con los conceptos que usamos para definir la masculinidad y la feminidad. Existen ciertas características con las que tipificamos a una mujer a diferencia de un hombre. Por ejemplo, a un hombre se le considera ambicioso, analítico y asertivo, mientras que a una mujer se le califica de afectiva, tierna y, generalmente, hogareña, deseosa de tener una familia.

De acuerdo con varias investigaciones las mujeres son, en su mayoría, emotivas, inclinadas a establecer compromisos y más orientadas al consenso que los hombres, mientras que ellos asumen los riesgos con mayor facilidad, les gustan las situaciones donde hay competencia y se concentran más en ganar.

Las características mencionadas se convierten en estereotipos que no siempre reflejan la realidad de las personas, es decir, la generalidad de ellos no siempre pueden predecir acertadamente la personalidad de cada indivi-

duo, lo que significa que no siempre un género tiene que relacionarse con un sexo y biológicamente el sexo no determina el género.

Durante la historia se consideraron actividades femeninas aquellas que tuvieran alguna relación con los trabajos domésticos y de cuidados, por ejemplo, enfermeras, costureras, niñeras, etc. Y tradicionalmente eran trabajos masculinos los relacionados con la actividad física o aquellos en los que se ejerciera un poder financiero o político.

Por ello, se dice que la discriminación por sexo puede ser una razón de la segregación horizontal en el mercado laboral.

Algunos psicólogos como Heilman (1984) y Riehke (1996) —citados por Weichselbaumer (2004)— sugieren que el factor determinante al contratar a una persona es el grado de congruencia entre el género del solicitante y el tipo de competencia para el trabajo. Por tanto, para asegurar y aumentar la productividad de los trabajadores, se requieren dos factores: el capital humano y relacionar efectivamente la personalidad de las personas.

Muchas organizaciones han adoptado en la actualidad este pensamiento con el objetivo de crear modelos basados en las competencias del puesto, combinando así los conocimientos técnicos y las habilidades de la persona.

Desde esta perspectiva, la mujer participa cada vez más en distintas ramas del mercado laboral y aun así su presencia todavía es escasa en los puestos directivos.

Como una de las posibles respuestas para explicar lo comentado, mencionaremos la Teoría de la Congruencia de Rol del Prejuicio hacia Líderes Femeninos, propuesta por Eagly y Karau (2002). Se utiliza para comprobar que el prejuicio es una de las causas de la limitada presencia femenina en posiciones estratégicas. Para las personas en general, el prejuicio surge cuando existe una incongruencia entre las características femeninas y el rol de líder (Morales y Cuadrado, 2004).

El constructo clave de esta teoría es el *rol de género*, es decir, las creencias compartidas acerca de los atributos de las mujeres y los hombres. Ambos autores definen al rol como dos tipos de expectativas y normas: descriptivas e injuntivas.

- Las *descriptivas* se refieren a las expectativas y normas acerca de lo que los miembros de un grupo hacen en realidad, por ejemplo, mujeres discriminadas en ocupaciones típicamente masculinas, es decir, si su manera de actuar tiene que ver con características propiamente femeninas. A esto se le conoce como *estereotipos*.
- Las *injuntivas* se refieren a las expectativas y normas acerca de lo que los miembros de un grupo podrían hacer o harían idealmente, por ejemplo, mujeres que son devaluadas si se percibe que violan los lineamientos sobre cómo deberían comportarse.

De acuerdo con la teoría del rol social, propuesta por Eagly (1987), los estereotipos de género surgen de la observación de personas en roles sociales

típicos de los géneros. A las mujeres se les asocia más con las características de los estereotipos “comunales” y a los hombres con las “agénticas”, definidas como aquellas orientadas a los logros, la osadía, independencia y determinación.

Las personas, en general, creen que las diferencias que existen entre hombres y mujeres deben ser estereotipadas con los adjetivos contrarios a los del sexo opuesto, especialmente en conductas asociadas a diferencias sexuales. Así, mientras que a los hombres se les atribuye la fuerza, a las mujeres les corresponde la debilidad; si ellos son racionales, ellas son emotivas.

El prejuicio potencial acerca de las mujeres que ya ocupan cargos de alta dirección o cualquier posición de liderazgo está ligado al rol de género femenino, el cual no se ajusta a las expectativas de las personas que se tienen como líderes.

Por ello, retomamos parte de la información dada por la psicóloga Heilman en la conferencia dictada para las socias de Comunidad Mujer en Chile (Urrejola, 2009), en la cual se comentó que los trabajos mejor remunerados y más prestigiosos requieren habilidades asociadas a los hombres: “Tener a una mujer en un cargo así produce un desajuste.”

Si a una mujer le va bien, no se le percibe como exitosa, sino que va de acuerdo con el estereotipo “comunal” y en ocasiones le quitan todo el mérito personal. Pero si le va mal es simplemente por su incompetencia, y aunque puede considerarse agresivo, todavía es la realidad de muchas organizaciones.

El punto es, como mencionan Morales y Cuadrado (2004), que el hecho de que una mujer se adapte al rol de líder implica bloquear las inferencias estereotípicas de género; sin embargo, en forma paradójica, las normas injuntivas asociadas a su rol de género pueden producir estas inferencias. Por ello, autores como Heilman (1995) sostienen que la única solución es que las mujeres, en determinado momento de su carrera profesional, deberán ser más “agénticas” que “comunales” y mostrarse competentes frente a los demás.

Una vez conseguido cierto punto de éxito, podrán empezar a ser más femeninas, entendiendo que lo que se está haciendo primero es cambiar un estereotipo; después podrán demostrar quiénes son, ejerciendo y probando lo que se llama “liderazgo femenino”.

Para lograr lo anterior, es decir, para que las mujeres adopten el rol de líder, tendrán que desviarse momentáneamente de su rol de género.

En ocasiones no es aceptable que las mujeres adopten actitudes masculinas para garantizar el éxito y alcanzar un puesto directivo. Esta práctica no es algo que se deba generalizar, y es un hecho que en la actualidad la representación de hombres en puestos directivos se da en mayor proporción que la de las mujeres.

El estudio elaborado por Isabel Cuadrado Guirado, el cual retoma Lourdes Munduate (2003), busca determinar si tanto hombres como mujeres emplean diferentes estilos de liderazgo y si esas diferencias explican la escasa presencia femenina en los puestos directivos.

Los resultados del estudio sirvieron como detonante para que la autora indagara que no es necesario analizar las diferencias ni las similitudes entre las conductas de hombres y mujeres, como tampoco abordar las diferencias que se dan en su tratamiento. Esto, debido a que ambos poseen las habilidades gerenciales por igual, y su aplicación depende de la situación y el ámbito donde se desenvuelvan.

Otros estudios, como los de Fernando Molero (2009) y Ernesto Bolio (2007), consideran que hay diferencias entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo, y que cuando ellas copian o adoptan el liderazgo masculino son menos eficaces y efectivas que ellos, lo cual puede ser una razón de la poca presencia femenina en los niveles directivos.

Otros estudios, como el de Evangelina García (1999), manifiestan que no hay diferencias, y aunque existen diversos estilos de liderazgo gerenciales que se adaptan a distintas situaciones, es un hecho que el liderazgo femenino combina la dirección con las cualidades de la mujer, lo que lo hace un estilo distinto del ejercido por los hombres.

Cada estilo de liderazgo, ya sea masculino o femenino, posee sus propios puntos fuertes, porque hablamos de personas y son ellas las que lo ejercen.

Ambos estilos, utilizados conjuntamente, representan un sistema integral de dirección, capaz de aprovechar mejor toda la gama de cualidades humanas; por ello, prevalece la cooperación sobre la competencia, así como la igualdad frente a la jerarquía (Munduate, 2003).

Schein (2001) ha llevado a cabo diferentes estudios para analizar la evolución de las barreras psicológicas en el progreso de las mujeres hacia los puestos directivos. Entre sus primeros hallazgos encontramos que tanto las mujeres como los hombres en puestos directivos de empresas estadounidenses percibían que el éxito estaba más asociado a las características masculinas que a las femeninas.

El autor planteó que la propagación del lema *think manager-think male* podría traer consecuencias negativas en el momento que se contratara a una mujer, o bien, al darle compensaciones o promociones en su carrera profesional. En general, si un puesto de alta dirección se asocia a un estereotipo masculino, lo más probable es que un hombre sea el mejor candidato para cubrir ese puesto.

Resulta trascendental para el ser humano poder reconocerse a sí mismo como una *persona* en toda la extensión de la palabra. La persona como ente, aunque diferenciada en los géneros masculino y femenino, no se encuentra condicionada por el hecho de ser hombre o mujer para lograr su realización plena.

Cada una de las actividades del ser humano, como el desempeño profesional y laboral, contribuye en cierta medida a su realización personal. El ser humano que se realice plenamente como persona podrá salir avante de las diferencias marcadas por la construcción social sobre el sexo.

Obstáculos y oportunidades durante la carrera profesional femenina

Algunos estudios revelan las posibles respuestas del porqué las mujeres no llegan al más alto nivel ejecutivo, por ejemplo la teoría del techo de cristal;¹ sin embargo, otras investigaciones, como la realizada por Eagly y Carly (2007), afirman que la respuesta ya no es sólo el techo de cristal, sino la suma de muchos obstáculos en el camino.

Esto significa que probablemente a las mujeres no se les rechaza cuando alcanzan la penúltima etapa de su carrera, sino que desaparecen en varios puntos del camino que lleva a esa etapa.

Las exigencias que puede enfrentar una mujer en el desempeño de sus funciones suelen ser, en muchas ocasiones, mayores que las de los hombres. Con ello no se pretende decir que hagan más trabajos o que éstos sean más complejos, sino que la eficacia de sus tareas ha tenido que ser comprobada constantemente.

La trayectoria profesional de las mujeres no facilita su presencia temprana en áreas estratégicas. En el caso de las que tienen responsabilidades familiares, la carrera profesional se ve limitada por el reparto de su tiempo entre las tareas domésticas, el cuidado de los hijos y sus metas profesionales.

Las nuevas parejas se enfrentan a una forma diferente de concebir las responsabilidades de una familia, en la que luchan por un reajuste y la distribución equitativa de tareas. En cambio, las parejas que tienen mayores recursos económicos se apoyan en otras personas para asumir algunas tareas de la carga familiar que podría ser de su exclusiva responsabilidad.

Una de las características de las tareas profesionales en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, específicamente en puestos de alta dirección, es el número de horas que le deben invertir al trabajo.

De existir programas de flexibilización laboral en las empresas en materia de horarios de trabajo, tal vez muchas mujeres no enfrentarían la disyuntiva entre la responsabilidad familiar y la carrera profesional.

Por ese motivo, y en contraposición con épocas pasadas, hoy algunas mujeres deciden posponer la decisión de casarse y tener hijos o de plano renuncian a la maternidad. En México aún no tenemos una preferencia marcada sobre el último tema, pero sí se presenta la decisión de tener hijos a una edad más avanzada.

Las políticas y estructuras de promoción de la mayoría de las empresas favorecen el desarrollo de las personas entre 30 y 40 años. Esta etapa es una de las más importantes para las mujeres, por lo que si tienen hijos pequeños

¹ El término *techo de cristal* "sirve para ilustrar el hecho de que cuando no existen razones objetivas, para que las mujeres no alcancen los puestos más altos, que los hombres obtienen, sí existe una discriminación inherente en las estructuras y en los procesos, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general. Las mujeres calificadas y competentes miran a través del techo de cristal y ven lo que son capaces de conseguir, pero las barreras invisibles les impiden atravesarlo": Wirth (2002).

o no quieren separarse de su familia, pero al mismo tiempo desean progresar en el ámbito laboral, deben aplicar una doble y muy intensa jornada laboral.

En diversas investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha encontrado que los roles laborales y familiares son casi simultáneos para las mujeres y no secuenciales, como lo son para el hombre; el binomio matrimonio-familia representa una ventaja en la carrera de los hombres, mientras que para las mujeres representa un riesgo.

Las mujeres que aún no tienen responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales; en ambos casos, existen barreras para acceder a un desarrollo profesional dentro de las organizaciones (Firth-Cozens y West, 1993).

La conciliación entre la familia y el trabajo debe ser una responsabilidad tanto de la mujer como del hombre, por lo que éste también necesita lograr un equilibrio entre su trabajo y las responsabilidades familiares.

El éxito de muchas ejecutivas que han sabido combinar su actividad profesional con sus tareas y deberes del hogar radica en tener el apoyo de su pareja. De esta manera ambos se benefician, ya que los maridos pueden pasar más tiempo con su familia y, sobre todo, participar en las actividades de sus hijos, en tanto que las esposas saben que alguien las suplente en lo que para algunos debiera ser su responsabilidad exclusiva, liberándolas así de sentimientos de culpa.

Otras mujeres han encontrado apoyo en las empresas donde se desempeñan, las cuales permiten llevar a cabo prácticas de trabajo que facilitan la combinación de las actividades laborales y familiares. En los últimos 10 años, algunas firmas transnacionales se han preocupado por institucionalizar, en los diferentes países donde tienen presencia, prácticas de trabajo que atienden y mejoran la calidad de vida de sus empleados.

Estas empresas comprenden las necesidades de su personal y adoptan políticas como horarios flexibles, trabajo remoto, horarios de lactancia, vacaciones programadas, trabajo en equipo, licencias por paternidad y evaluación del desempeño mediante objetivos. Estas prácticas son apreciadas por las propias mujeres, muchas de las cuales consideran que trabajar para una empresa así puede beneficiarlas más que la remuneración económica que pudieran conseguir en otra organización que no tome en cuenta sus necesidades.

Asimismo, como parte de la política de equidad, muchas empresas llevan a cabo programas de seguimiento de las carreras profesionales de las mujeres, lo que permite identificar a las que tienen talento, que puedan ser promovidas para alcanzar notoriedad y experiencia, además de darles formación y preparación práctica para integrarse a los altos niveles directivos.

Mejorar las condiciones laborales de las mujeres depende en gran medida de los cambios culturales y, en consecuencia, de la mentalidad de los individuos. La contribución de las empresas es fundamental, pues con sus prácticas marcan pautas de convivencia entre hombres y mujeres, en tanto que sus acciones fomentan valores tan importantes como la tolerancia y el respeto, que

permiten ir más allá de la responsabilidad social al enfocarse en un tema que trasciende: la diversidad.

La participación de la mujer mexicana en el mercado laboral y en cargos directivos

La incursión de la mujer en el ámbito laboral ha provocado muchos cambios en las actitudes y formas de comportamiento en los círculos sociales, económicos y políticos, así como en la organización de la vida laboral, social y familiar. Su creciente participación en el mercado de trabajo ha sido considerada una de las grandes revoluciones de la segunda mitad del siglo xx.

El aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo ha sido uno de los acontecimientos más estudiados y que más efectos ha generado durante las últimas décadas en todo el mundo.

La década de 1980 se considera un parteaguas para la participación de la mujer en la actividad económica, en tanto que durante la década de 1990 su presencia se incrementó debido a los efectos que la crisis tuvo sobre el ingreso familiar, además de la creciente urbanización y feminización del tercer sector de la economía.

El *National Business Report* es un estudio anual. En 2008 se realizó con un universo de empresas de tamaño medio-grande de todos los sectores económicos, con una muestra de más de 7 200 entrevistas a la dirección de las compañías (presidente, CEO, director general). Las entrevistas telefónicas fueron realizadas por Experian Business Strategies Limited, quienes dieron a conocer la información siguiente:

Brasil registra quizás el más negativo de los promedios no porque esté mal en el concierto de los países, sino porque ha registrado una inexplicable disminución de 42% a 29% en un año. El muestreo de Latinoamérica mide la situación en México, Argentina, Brasil y Chile, registrando que un 32% de las empresas de la región no tiene a ninguna mujer ocupando puestos directivos; el 28% tiene al menos a una en cargos de alta dirección; el 20% a dos, y otro 20% a tres o más.

Los estudios mencionados evidencian las limitaciones de la participación femenina en América Latina y México, aun cuando estos países han institucionalizado, por medio de políticas gubernamentales, la inclusión de la mujer en el mercado laboral. Reconocen que la paridad es uno de los propulsores determinantes de la democracia y la igualdad en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación y en la representación social y política.

Para el caso mexicano, la igualdad de oportunidades y la equidad de género son dos de los retos de la sociedad, según se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012, y también son las directrices más relevantes en el ámbito empresarial. Este reto cobra una importancia aún mayor en esta esfera

globalizada donde los conocimientos, el talento y la visión son fundamentales para ser más competitivos.

De acuerdo con datos obtenidos por Gina Zabludovsky (2007), en México el porcentaje de mujeres dentro de la población ocupada se duplicó durante los últimos años, pasando de 20% en 1970 a 40% para el año 2006.

En la tabla 1 se muestra la participación femenina en el mercado laboral de acuerdo con el salario mínimo (SM) diario percibido, que para el año 2005 en la ciudad de México era de \$46.80, es decir, aproximadamente 3.90 USD. Asimismo, se expone el porcentaje de mujeres que ocuparon puestos de dirección y su salario en dichos puestos.

En el mismo estudio se manifiesta que uno de los puestos en que las mujeres ganan menos que los hombres en México es como funcionario público. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en la encuesta *Ocupación y Empleo*, realizada en 2002, se muestra una gran diferencia salarial: 45% menos que los salarios percibidos por hombres que ocupan los mismos puestos.

En 2008, la revista *Expansión* aplicó un cuestionario a 152 ejecutivas de las empresas más importantes de México. La información que proporcionaron permitió analizar su carrera y el impacto de sus decisiones y estrategias de negocio que han llevado a sus empresas a figurar entre las más destacadas. De las 152 ejecutivas, 50 son directoras generales o presidentas de las compañías, e incluso algunas de ellas dirigen los corporativos en el extranjero.

El sector financiero, históricamente dominado por los hombres, es el que cuenta con mayor presencia femenina en cargos de alta dirección: 17% de las directivas entrevistadas están en la banca, seguros y fianzas, siendo también el sector que concentra a las ejecutivas con mayor nivel académico. El sector

Tabla 1. Porcentaje de participación femenina y masculina en el mercado laboral en México y en puestos de dirección.

	Mujeres (%)	Hombres (%)
Población ocupada	39.5	60.5
Personal que gana menos de un SM	63.2	36.8
Personal que gana más de 5 SM	28.7	71.3
Puestos de dirección		
Funcionarios y directivos	28.9	71.1
Funcionarios y directivos con más de 5 SM	24.8	75.2

Fuentes: Adaptado de Gina Zabludovsky, "México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado", *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 2007, pp. 9-26; INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2005; ANUIES, Anuario Estadístico 2005.

farmacéutico concentra a 10% de las mujeres más poderosas de México en la actualidad (Martínez y Aránguiz, 2008).

Aunque la segregación horizontal y vertical existe, las mujeres han ganado espacios y, debido a sus resultados, son cada vez más reconocidas y valoradas. Los empleos en los que participan en la actualidad son más diversificados, pese a que su presencia en los cuadros directivos es todavía escasa; aún falta un largo camino por recorrer, en el que seguramente habrá cambios que beneficien la convivencia entre hombres y mujeres, con las mismas oportunidades para ambas partes.

Las empresas son una pieza clave para lograrlo, ya que pueden fomentar una cultura organizacional que contemple la diversidad como un elemento que enriquece y la inclusión como una práctica sin discriminación que considere la pluralidad de identidades, necesidades y capacidades de las personas.

Conclusiones

La mayoría de los países del mundo han tomado conciencia, en mayor o menor proporción, de la importancia de la participación femenina en el mercado laboral. El acceso a la educación ha permitido que muchas mujeres eleven su nivel de preparación, el cual es sin duda cada vez mayor, lo que garantiza que puedan desempeñarse en puestos más especializados.

En el contexto internacional es cada vez más frecuente escuchar la necesidad de incluir a la mujer en la toma de decisiones. Se ha logrado tener una presencia que, aunque no es representativa, ha permitido llevar a la mujer de una situación de desventaja hacia un ambiente de oportunidades más competitivo, el cual exige innovación y talento.

El proceso para lograrlo no ha sido fácil, pues hay quienes quisieran regresar a un pasado en el que la mujer era discriminada, aislada y etiquetada sólo para trabajar en casa, dedicada al hogar y al cuidado de los hijos. Los estereotipos están cambiando y la sociedad evoluciona hacia un ambiente enriquecido de experiencias de uno y otro sexo.

Evidentemente, ha habido y habrá obstáculos o limitaciones en el camino profesional de las mujeres, como sucede en la carrera masculina.

La percepción actual sobre lo que significa el éxito profesional, que implica la disposición de trabajar con un compromiso total hacia el cargo, deberá cambiar porque reduce considerablemente el tiempo dedicado a la vida personal, lo que deteriora la calidad de vida.

Combinar la vida personal con el trabajo se ha convertido en un reto y no es una tarea fácil. Los empleados, trabajando en equipo con la organización, lucharán por una mayor calidad de vida en el trabajo.

Se espera que con el tiempo sean menos los obstáculos para cumplir los anhelos profesionales de las personas. Algunas empresas han empezado a darse cuenta de que el trabajo en equipo de grupos heterogéneos se traduce en oportunidades para atraer y retener talentos.

La categoría de género como parte del ejercicio de la administración conlleva una serie de relaciones entre el sexo, el ejercicio del poder y la estructura de la organización. Esto no sólo permite dar la oportunidad a las mujeres para desempeñar puestos con mayor responsabilidad, sino que también les brinda la posibilidad de enriquecerse con nuevas ideas y aportaciones, lo que al final del día se traduce en productividad.

Por supuesto que existen mujeres en la cima de las organizaciones, aunque no en un número representativo. Hasta antes de la década de 1990, la ausencia del sexo femenino en puestos de decisión se atribuía a los estereotipos sobre la capacidad de las mujeres para tener éxito en su lugar de trabajo.

Hoy las cosas han cambiado, y aunque se cree que las mujeres son demasiado emocionales para liderar con eficacia, o bien, que no pueden gestionar en ambientes de conflicto, es un hecho que su liderazgo y función directiva están siendo aceptados por la sociedad.

Brindar las mismas oportunidades a hombres y mujeres, de acuerdo con sus capacidades, es indispensable si queremos fomentar un ambiente de equidad que promueva la igualdad. Por ello, las organizaciones deben esforzarse por crear un ambiente laboral que permita colaborar en igualdad de condiciones y comprender las necesidades de su gente.

Es cierto que la mujer hace malabarismos para trabajar en su empresa y cumplir con sus actividades familiares; no se trata de evidenciar los sacrificios que hace para conciliar su vida familiar con la profesional, pero estamos conscientes de que es imposible abarcarlo todo: en algo se tiene que ceder.

Tal vez en estos momentos la mujer se sienta más comprometida con el cuidado familiar. Quizás en el futuro, gracias a los roles compartidos, la división de tareas y la comprensión de la sociedad, así como el apoyo de las empresas, decida ocupar posiciones estratégicas y conquistar los cuadros directivos de las organizaciones. Se trata de una elección que sólo harán quienes estén convencidas.

En México, las desigualdades entre hombres y mujeres constituyen una fuente de conflictos, tanto familiares como comunitarios, aunque en las últimas dos décadas el país ha hecho avances enormes para acortar la brecha de género. Por ejemplo, el acceso a la educación de las mujeres, la disminución de las tasas de mortalidad materna y la creciente participación femenina en la fuerza laboral.

El tema de la poca representación femenina en la economía como consecuencia de la discriminación es cada vez menos frecuente, pues hemos sido testigos de resultados asombrosos de la participación de la mujer, así como del trabajo en conjunto de ambos sexos, que enriquece los resultados de cualquier organización.

De acuerdo con este planteamiento, las organizaciones deberían institucionalizar como parte de su modelo de control la contribución competitiva del género femenino, así como tener presentes los beneficios que trae consigo la diversidad.

La mujer podrá así reforzar sus cualidades, ganar espacios y posiciones que promuevan su liderazgo, y demostrar la manera singular con la que puede reconocerse su desempeño.

Los actuales consejos de administración de las organizaciones tienen mayor información y, por tanto, un criterio más amplio para evaluar las acciones de sus directivos. Por este motivo es aún más apremiante incluir en los cuadros directivos estilos de liderazgo que se complementen, que se apoyen y que sirvan a las exigencias del entorno empresarial, así como promover una sana convivencia al interior de la organización.

La autora

La maestra María Emelina Santiago García es candidata a doctor en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur. Su investigación se titula "La participación femenina en los cuadros directivos de las organizaciones en México". Su correo electrónico es: emelinn_santiago@hotmail.com

Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores. División Gobernabilidad/Unidad de Género (2003). *Promover la equidad de género*. Recuperado el 29 de marzo de 2008 de la fuente: http://www.deza.ch/ressources/resource_es_23963.pdf
- Alles, Martha Alicia (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Biffi, Rosanna et al. (mayo, 2008). Ma che forza queste donne. *Famiglia Cristiana*. 10, 36-39.
- Bolio, Ernesto (2007). Mujer y poder: su reto es crear nuevas reglas. *ISTMO*. 292, 292-294.
- Cazés, Daniel (2006). Reflexiones sobre el género y la censura. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. 197, 13-19.
- Cazés, Daniel (2000). *La perspectiva de género*. México: Consejo Nacional de Población.
- Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (UNAM). Recuperado el 12 de noviembre de 2007, de la fuente: <http://www.ceiich.unam.mx/genero/conapo/genero-1.html>
- Conde, Gloria (2000). *Mujer nueva. Ellas. Hay una pequeña diferencia*. México: Trillas.
- Connelly, Rachel y DeGraff, Deborah S. (2001). *Women's Employment Status and Hours Employed in Urban Brazil: Does Husbands' Presence Matter?* Fondazione Giacomo Brodolini and Blackwell Publishers Ltd, 15 (1), 134-167.

- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 181-192.
- Décima conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe. Consenso de Quito (agosto de 2007). Ecuador. Recuperado el 23 de septiembre de 2007 de la fuente: http://www.mides.gub.uy/inamu/Consenso_de_Quito.pdf
- Dieren, Lieve (2001). *Enfoque de género en la política económica laboral. El estado del arte en América Latina y el Caribe*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL-ECLAC].
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior. A social role interpretation*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A. y Carly, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *The Harvard Business Review*. Volumen 85, número 9, pp. 77-85.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Firth-Cozens, J. y West, M. (comps.) (1993). *La mujer en el mundo del trabajo: perspectivas psicológicas y organizativas*. Madrid: Morata.
- García, Brígida (1999). *Mujer, género y población en México*. México: El Colegio de México.
- García, Evangelina (1999). Ponencia: Las empresas de mujeres, otra forma de gestionar. Jornadas Internacionales: La cooperación entre empresarias. España.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know (Lead article). In N. J. Struthers (ed.), *Gender in the workplace* (Special issue). *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 3-26.
- Jogulu, Uma, D. y Wood, Glenice J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women management. *Equal Opportunities International*. 25, 236-250.
- Lirio, Pamela *et al.* (2007). Exploring career-life success and family social support of successful in Canada, Argentina and Mexico. *Career Development International*. 12, 28-50.
- Lobato, Abelardo (1995). Varón y mujer cara a cara. El problema de la diferencia. *Angelicum*. Madrid: San Esteban-Edibesa.
- Loden, Marilyn (1987). *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- López, Cecilia, Pollack, Molly y Villarreal, Marcela (1992). *Género y mercado de trabajo en América Latina*. Chile: Publicaciones de la OIT.
- Martínez, A. y Aránguiz, G. (2008). Las 50 mujeres más poderosas. *Expansión*.
- Mayo, Margarita (mayo de 2007). Mujeres, más cerca del poder. *Revista Mujer Ejecutiva*. 8-4, 46-47.
- Molero, Fernando (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicológica a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Proyecto 22/05. España: UNED.

- Morales, J. F. y Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de Congruencia de Rol del Prejuicio hacia Líderes Femeninos. *Revista de Psicología General Aplicada*, 57 (2), 135-146.
- Müller, Ralf y Rodney, J. (2007). Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Manager*. 25, 21-32.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 2003, 18 (3), 0-0.
- Oficina Internacional del Trabajo (2004). *Promoviendo la igualdad de género. Guía de los convenios y recomendaciones de la OIT de interés particular para las trabajadoras*. Austria: OIT.
- Oficina Internacional del Trabajo (1980). *Women's participation in the economic activity of the world: Statistical Analysis*. Ginebra: OIT.
- Plan de Acción Regional Habana (1977). Recuperado el 3 de octubre de 2007, de la fuente: http://www.inmujeres.gob.mx/dgaai/consenso/res/Hacia_la_IX_Conferencia_Regional_Folleto.pdf
- Rosener, Judy B. (1990). Ways women lead. *The Harvard Business Review*. 6, 119-125.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Scott, Joan (1990). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En: James Amelany y Mary Nash. *Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*. Ediciones Alfons el Magnanim.
- Taracena, Rosario (2006). Sí, nosotros hacemos la diferencia. Liderazgo Femenino. *Revista Mujer Ejecutiva*. 76, 20-24.
- University College London, Development Planning Unit (DPU) (2005). *Towards Gender Equality –Capitalization of SDC experience in Gender Mainstreaming*. Berna: University College London.
- Urrejola, Ximena (2009). Cómo los estereotipos frenan el ascenso femenino. *Revista Yá*. Diario "El Mercurio". Recuperado el 12 de octubre de 2009 de la fuente: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={3bc54397-f0f2-48ef-ac8a-f2a45d9a9a8b}>
- Vega, Montiel Aimée (2007). Comunicación y ciudadanía. *Social Journalism International Review*. 1, 53-78.
- Vía, Jeanette (10/11/2006). *Un recorrido teórico acerca del género*. Universidad de La Habana (Cuba).
- Weichselbaumer, Doris (2004). Is it Sex or Personality? The Impact of Sex-Stereotypes on Discrimination in Applicant Selection. *Eastern Economic Journal*, 30 (2), Primavera, 159-186.
- Wirth, Linda (2002). *Romper el Techo de Cristal*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Zabludovsky, Gina (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 9-26.

Diagnóstico exploratorio de los factores de interrelación personal en las empresas familiares mexicanas

Vicente Jorge Arboleya Comas
Gabriel Molina León

Resumen

Este artículo muestra resultados preliminares, a nivel diagnóstico, sobre los factores de interrelación empresarial en microempresas familiares mexicanas, con el propósito de perfilar los elementos más destacados y establecer un primer acercamiento intuitivo acerca de sus causas. Los factores seleccionados corresponden a las especificaciones del modelo FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behaviour) definidos por Will Shutz, a saber, la Inclusión, el Control y la Afectividad en sus variantes expresadas y deseadas. Este diagnóstico exploratorio forma parte de un estudio más extenso de contraste con otros factores de interrelación asociados al entorno puramente familiar. Se presentan las características de adecuación del instrumento, la aplicación y el análisis preliminar de resultados en los niveles descriptivo y correlacional, así como consideraciones de su posible significado en el entorno de la empresa familiar mexicana.

Palabras clave: comportamiento humano, empresa familiar, modelo FIRO, modelo ORI, comportamiento manifiesto, relaciones humanas, familia.

Clasificación JEL: M10, M12, M14, M50 y M59.

Introducción

La importancia de las empresas familiares es incuestionable, pues representan un gran porcentaje del total de las organizaciones, ya sea del mundo en general o de un país en particular. La dinámica de las empresas familiares es muy compleja, porque en ellas confluyen muchos actores, intereses, sinergias y comportamientos; precisamente el efecto de esta interacción continua determina si una empresa familiar trascenderá o sucumbirá en el intento (éxito o fracaso).

Un dato que resulta alarmante es que, en promedio, alrededor de 90% de las empresas familiares no logran pasar a la segunda generación. Si son tan importantes a nivel mundial, ¿por qué la mayoría no logra trascender?, ¿qué factores o elementos están relacionados con este fenómeno?, ¿existe alguna forma de identificarlos?, en su caso ¿hay modo de controlarlos?, ¿existen elementos con patrones repetitivos? o ¿el sistema es imprevisible por su complejidad inherente?

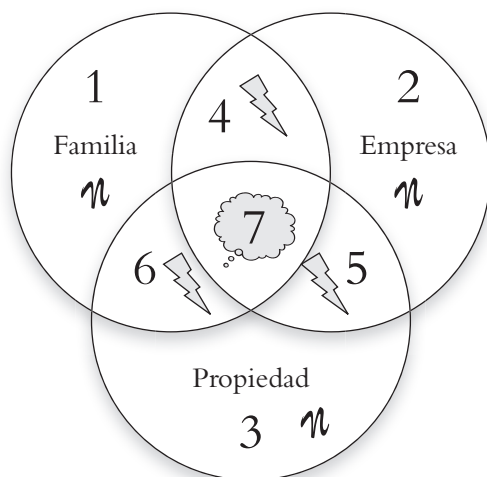
En este sentido, la mayoría de los investigadores muestran un modelo de posibilidades más o menos parecido respecto de cuáles son los problemas que enfrentan las empresas familiares, en virtud de las intersecciones de los mundos empresarial, familiar y de la propiedad. Estas visiones comprenden, por un lado, los problemas propios de cualquier empresa, sea o no familiar, mucho más estructurales y relacionados con el entorno, el rendimiento, la competencia, el mercado, la organización, etc., y otro grupo muy particular, específico de las empresas familiares, más relacionado con comportamientos basados en interrelaciones, creencias, sentimientos, percepciones, introyección, cultura, psicología, comportamiento, educación, etc. El modelo de los tres círculos presenta las áreas correspondientes a la mandorla de la figura 1, siendo de especial interés para efectos de este estudio las interacciones que se presentan en las regiones 4 y 7.

Método

Para medir el estado de las relaciones se seleccionó el instrumento correspondiente al modelo FIRO-B (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behaviour*), de Shutz, bajo la forma de un instrumento que consta de 54 ítems (medidos con la escala Likert con cinco opciones), agrupados de tal forma que miden tres factores en dos dimensiones, a saber, la inclusión, el control y la afectividad en las dimensiones deseadas y expresadas (figura 2).

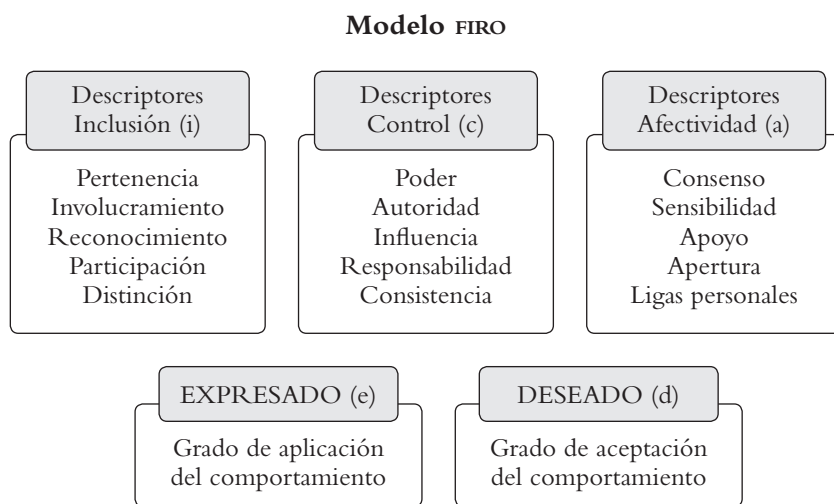
Por medio de los puntajes de reactivos específicos se obtiene una matriz que, una vez calificada, proporciona elementos para la generación de tipologías e interpretación de temperamentos de los individuos asociados.

La matriz involucra puntajes de factores individuales (inclusión-IT, control-CT, afectividad-AT) y por dimensión específica (ie-inclusión expresada, id-inclusión deseada, ce-control expresado, cd-control deseado, ae-afectivi-



Fuente: Tagiuri y Davis (1982, p. 191).

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis.



Fuente: Schnell y Hammer (1993, p. 5).

Figura 2. Factores y dimensiones FIRO-B.

Cuadro 1. Matriz de Puntajes FIRO.

ie	ce	ae	TE
id	cd	ad	TD
IT	CT	AT	IIS

Fuente: Schutz (1978, p. 3).

dad expresada, ad-afectividad deseada), así como comportamientos expresados y deseados (Expresado-TE, Deseado-TD) y un Índice General (Índice de Interacción Social-IIS). Véase al respecto el cuadro 1.

Este test se aplicó a 60 microempresas familiares que representaron una muestra (N) de 180 individuos.

Resultados demográficos

En cuanto a las empresas encuestadas, se observó que al menos había dos individuos emparentados en ellas (de lo contrario no representarían empresas familiares) y algunas tenían hasta siete parientes, ya sea consanguíneos o por parentesco político (tabla 1.9).¹

La información demográfica muestra que 33.89% son socios de la empresa, por lo que intervienen en la toma de decisiones y tienen participación accionaria dentro de ella. Para efectos de este estudio, si la persona ocupa el cargo de CEO, director o gerente, pero tiene participación accionaria, se le considera socio; 26.67% de ellos son gerentes con alta responsabilidad en las tareas ejecutoras; los directores representan 17.78%; los CEO (directores generales), 10.56%, y el restante 11.10% son jefes (tabla 1.1).

En cuanto al género, la muestra tuvo una composición de 60% de hombres y 40% de mujeres, lo que indica cierta homogeneidad en la estructura de las empresas familiares (tabla 1.10).

Respecto de la edad, puede decirse que en los años treinta es cuando surge el mayor espíritu emprendedor o de independencia y representan 34.44%; esto, aunado al hecho de que 80.59% cuentan con licenciatura, que sabemos suele ocuparnos hasta finales de los veinte. El hecho de que el 26.11% sean mayores de 50 años puede reflejar tanto las necesidades posjubilación como el auge de la empresa familiar de primera generación. Con 22.22% encontramos a las personas en los veinte, que son iniciadores de empresas familiares o miembros jóvenes que se incorporan tempranamente a ellas; el 17.22% está en los cuarentas (tabla 1.3).

¹ Todas las tablas se presentan en el apéndice, al final de este artículo.

En cuanto a la religión, casi 89% de la muestra son católicos, 8.73% son variaciones como protestantes o cristianos y sólo 2.32% pertenecen a otra religión. Esto es de acuerdo con la composición general del país (tabla 1.6).

Más de la mitad (56.98%) son casados o con pareja, casi un tercio solteros (30.73%) y el resto divorciados (10.06%), con un porcentaje muy bajo de viudos (2.23%) (tabla 1.5).

Un promedio de 47.22% tienen entre dos y cuatro hijos; el resto, poco más de la mitad, tienen hijos únicos o carecen de ellos (21.11% y 31.11%, respectivamente). No fue frecuente encontrar más de cuatro hijos (tabla 1.4).

Ya se mencionó que la mayoría tienen licenciatura (80.59%); estudios de posgrado se presentan en 13.52% de los casos y no fue significativo encontrar escolaridad menor a la licenciatura salvo, quizá, algunos casos especiales de miembros familiares jóvenes que aún están estudiando. Sólo 10 personas no reportaron estudios, tal vez porque son menores o iguales a preparatoria, lo que les incomodó; 63.89% dijeron que trabajaban con dos, tres o cuatro familiares dentro de la empresa; 23.89% reportaron solamente un familiar, y con más de cuatro sólo 12.22% (tabla 1.9).

De los pocos que manifestaron ingresos, 27.69% reportaron de 30 a 40 mil pesos mensuales; 24.62%, más de 50 mil, y 7.69% entre 40 y 50 mil pesos, es decir, que casi 60% reportaron ingresos por encima de los 30 mil pesos mensuales. Estos montos muestran por qué vale la pena hacer esfuerzos importantes por emprender empresas propias, ya que es posible obtener ingresos para lograr un modo de vida digno, por encima del promedio de los salarios tradicionales. Tan sólo 18.46% reportaron salarios que para efectos de las empresas familiares podríamos considerar bajos, probablemente porque estén asociados a tiempos parciales, a la etapa de crecimiento de la empresa o a crisis particulares (tabla 1.8).

Finalmente, los datos muestran que un alto porcentaje de los individuos encuestados (78.53%) fundan una empresa familiar o entran en ella con la experiencia adquirida en otros trabajos; de ellos, 42.94% tienen una experiencia sólida de más de cinco años y 39.88% una experiencia media, menor a cinco años (tabla 1.7).

Resultados descriptivos de los factores FIRO

Pasando a los factores que mide la prueba FIRO-B, se muestra que la inclusión expresada (IE), es decir, esas actitudes manifiestas de realizar esfuerzos especiales por incluir a los demás en el grupo, el reconocimiento público dentro del mismo, de comprometerse con familiares y demás empleados en las tareas, así como la necesidad de incluir a los miembros en las actividades grupales, se manifiestan con distribución normal, es decir, la mayoría obtiene puntajes cerca del centro (62.78%), con pocos sujetos en los extremos (20.56% y 16.67%, respectivamente), por lo que no muestra sesgos de com-

portamiento que deban resaltarse. Este factor indicaría qué tanto se conecta uno con los demás en términos de actividades o ideas.

La inclusión deseada (ID), es decir, la necesidad propia de ser incluido, reconocido, invitado, percibido, etc., muestra una carga de frecuencia en valores bajos (37.78%); es un comportamiento rara vez manifestado. Ese factor se asocia al nivel deseado de pertenecer a una red o entramado.

El control expresado (CE) nuevamente presenta un comportamiento con distribución normal, con puntajes medios dominando (61.11%). Esto representa la necesidad de controlar e influir sobre las personas y los eventos en general. Un alto control expresado se asocia con el disfrute de dirigir a otros y de organizar cosas. Esto representa qué tanto se desea el poder de hacerse cargo directa o indirectamente de proyectos y situaciones. Por situarse en valores normales no muestra sesgos de comportamiento que deban resaltarse.

El control deseado (CD), es decir, la necesidad de ser guiado o de sentirse cómodo con situaciones bien definidas, esperando instrucciones y expectativas claras y directivas, mostró una respuesta normal (25%-45%-30%), con ligera dominancia de comportamiento inusual.

Para algunos autores la afectividad expresada (AE) refleja qué tanto quiero compartir cosas de mí con los demás. Los resultados para la afectividad expresada —entendida como el esfuerzo desplegado por lograr cercanía emocional con las personas, la sensación de comodidad de expresar libremente los sentimientos o de requerir apoyo manifiesto de otros— muestran carga en los extremos (36.11% como comportamiento inusual y 35.56% como comportamiento común).

La afectividad deseada (AD) representa la necesidad de lazos afectivos, consensos, apoyo y apertura de los demás, el deseo de que la gente se acerque a ellos, disfrutando el compartir sentimientos sobre los esfuerzos desplegados. Significa algo como la necesidad de que los demás se preocupen por mí y mi sentir. Los datos muestran nuevamente carga en el nivel de baja ocurrencia (42.78%).

Los valores totales para cada dimensión se presentan balanceados para el caso de la inclusión (IT) y (CT). Pero el caso de la afectividad (AT) muestra esa característica carga hacia los extremos, con dominancia notable del comportamiento no expresado (40.56%), lo que se traducirá en una marcada indiferencia hacia la satisfacción de la necesidad.

Las dimensiones expresadas (IE, CE, AE) se presentan balanceadas (aproximadamente 14%-72%-14%), lo que se interpreta como una postura donde se expresa el comportamiento sólo cuando el contexto y el caso particular lo ameriten, sin preferencias por ocultarlo ni por manifestarlo *per se*. Pero las dimensiones deseadas (ID, CD, AD) muestran ligera carga hacia valores bajos o de no expresión (33.33%), lo que interpretamos como el hecho de evitar depender de los demás y la valoración de la independencia en el trabajo. Esto es consistente con la interpretación de la dimensión de control deseado (CD) en forma individual.

Tabla I. Tabla de confiabilidad de ítems asociados a cada factor FIRO.

Factor	Alfas para dimensión expresada	Alfas para dimensión deseada
Inclusión	0.7933	0.8473
Control	0.7266	0.8354
Afectividad	0.8715	0.8899

El índice de interacción social (IIS), como expresión global de todas las dimensiones, muestra que la mayoría de los encuestados se sitúan con un índice medio, pero cargado especialmente al lado medio alto (37.78%), seguidos por un grupo importante en el nivel bajo (25.56%) y muy pocos en el nivel alto (11.67%). Véanse las tablas 2 y 3.

Resultados de la confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad de medición de los constructos o factores asociados, las alfas de Cronbach para las seis combinaciones de factor/dimensión estuvieron siempre en rangos altos de confiabilidad, como se muestra en la tabla I.

Resultados correlacionales

Se encontró que existe una correlación positiva entre los niveles de inclusión y los niveles de afectividad, es decir, niveles bajos, tanto de afectividad expresada (AE) como de afectividad deseada (AD), están asociados con bajos niveles de inclusión expresada (IE) y de inclusión deseada (ID) (tabla 4).

Se encontraron solamente correlaciones evidentes o espurias entre las variables demográficas, pero además de eso, y a pesar de parecer débiles y poco significativas, por situarse en valores de $p > 0.3$; llama la atención la correlación positiva entre el número de parientes que trabajan en la empresa familiar y la mejora en el índice general de interacción social (IIS) (tabla 5).

Conclusiones

En este estudio exploratorio encontramos evidencia de que ciertos factores relacionados con la interacción en el ámbito de la empresa familiar, especialmente los asociados a las necesidades de inclusión y de afectividad, pueden servirnos como base para contrastarlos con factores de otros instrumentos

psicométricos aplicados en diferentes contextos, como el funcionamiento familiar, o en grupos de trabajo.

Es poco común encontrar a miembros de una familia en puestos de menor jerarquía al de jefes; digamos que es el puesto mínimo a obtener en una empresa familiar. La orientación a la tarea, sobre todo en las microempresas, se puede palpar en el alto porcentaje de puestos de gerente.

El caso de los ingresos fue significativo porque sólo los reportaron 65 individuos. Este hecho es interesante porque entre los miedos más frecuentes que se reportaron ante la aplicación de la encuesta estuvieron, por un lado, dar información confidencial por razones de seguridad, y por otro, razones que pueden identificarse como de fiscalización. Es decir, a pesar de explicar los motivos de la encuesta, la gente temía dar información, haciendo referencia específicamente a los secuestros y los impuestos.

El hecho de que muchos encuestados presentaron experiencia laboral importante nos habla de cierta aversión al riesgo emprendedor, es decir, no son muchos los que se lanzan directamente a la aventura empresarial sin algo de experiencia previa. Y los de mayor experiencia y edad lo hacen probablemente como reacción necesaria a un mercado de trabajo deprimido.

La necesidad de inclusión al grupo familiar no es tan apremiante, salvo, tal vez, para miembros de reciente ingreso o familiares políticos. En las empresas familiares estudiadas el asunto de ser controlado por otro(s) miembro(s) de la familia no es lo más deseado: resulta preferible cierto grado de libertad.

Se percibe la existencia de cierto balance entre los miembros que, por un lado, no sienten la necesidad de expresar afecto, porque es un estado o situación ya conquistada de origen y que asumen que los demás ya la sienten o perciben; y por otro, hay miembros que ofrecen apoyo constante de la familia a nivel emocional en las tareas emprendidas, pues lo consideran una especie de deber familiar.

Interpretamos que una proporción importante de los miembros de las empresas familiares estudiadas consideran más valioso el dar y procurar que el recibir. La afectividad en general refleja cierto individualismo e independencia que podría incidir en problemas de interacción y conflictos hacia el seno de las empresas familiares.

El hallazgo más significativo es que para los miembros de las empresas familiares de esta muestra, la relación o el compromiso con los demás no es precisamente una fuente de satisfacción, pues se prefiere trabajar en forma independiente con privacidad y metas individuales, así como con grupos pequeños.

Si es necesario llevar a cabo mayores tareas de integración —más que constituirse como actividades con carga emotiva neutral— se busca hacerlo de forma tal que no interfiera con las tareas asignadas, ya que si se percibe así puede convertirse, incluso, en una fuente de frustración por considerarse una forma leve de subordinación. Se trabaja con los demás, pero siempre con la posibilidad de espacios propios para análisis y reflexión.

Se encontró la existencia de correlación positiva entre los niveles de inclusión y los de afectividad, y una poco significativa (valor de $p = 0.3$) entre el número de familiares laborando en la empresa familiar y el índice de interacción social.

Si esto apunta en la dirección correcta, y dado que en ciertos supuestos de las Ciencias Sociales podría considerarse útil la correlación, es posible especular sobre el hecho de que al sumar más miembros de la familia a la empresa se podrían aumentar las posibilidades de satisfacer las necesidades manifiestas o deseadas de interacción con los demás miembros (IIS), tal vez, en razón de poder contar con más personas con las que exista mayor identificación.

Los autores

Gabriel Molina León es ingeniero mecánico electricista por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Administración por el ITESM y M.Sc. por la Universidad de Texas. Obtuvo el Doctorado en Administración en la Universidad La Salle. Actualmente es director de Banca Electrónica de Banco Nacional de México y coordinador del Comité de Comercio de la Asociación de Banqueros de México. Ha publicado en revistas como *Expansión*, *Alto Nivel*, *Comercio Electrónico* y *Mundo Ejecutivo*. Su correo electrónico es: gmolinal@banamex.com

Jorge Arboleya C. es ingeniero en Cibernética y Ciencias de la Computación por la Universidad La Salle, diplomado en Redes de Área Local por la Microsoft University y obtuvo su MBA con especialidad en Alta Dirección por la UAS; actualmente es candidato a doctor por la misma universidad. Es director de Sistemas y consultor en Integración de Sistemas. Ha escrito artículos para el periódico *El Financiero* y la revista *Contaduría Pública*. Su correo electrónico es jorgearco@me.com

Referencias

- Gersick, K. (1997). *Empresas familiares*. México: McGraw-Hill.
- Gibson, J. (1991). *Organizations, behavior, structure and processes*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Gluck, G. A. (1993). *Psychometric Properties of the FIRO-B: A guide for research*. California: CPP Inc.
- Martínez, J. (2004). *Desafíos y oportunidades para la empresa familiar*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Musselwhite, E. (1982). *Understanding your FIRO-B Results*. California: CPP Inc.
- Schein, E. (2002). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schnell, E. R. y Hammer, A. L. (1993). *Introduction to the FIRO-B Instrument in Organizations*. California: CPP Inc.
- Schutz, W. (1978). *FIRO Awareness Scales Manual*. California: CPP Inc.

- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three dimensional Theory of Interpersonal Behaviour*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts; reimpresso en 1996, *Family Business Review*, volumen 9, número 2.

Apéndice

*Tablas estadísticas obtenidas con el paquete
de tratamiento estadístico Aabel 3.0.*

Tabla 1. Composición de las variables demográficas.

Tabla 1.1 Puesto.

Frequency Summary Table for PUESTO Recod			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Gerente	48	26.67	26.67
CEO	19	10.56	37.22
Director	32	17.78	55.00
Socio	61	33.89	88.89
Jefe	20	11.10	100.00
Sum	180	100	

Tabla 1.2 Estudios.

Frequency Summary Table for ESTUDIOS Recod			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Licenciatura	137	80.59	80.59
Maestría	20	11.76	92.35
Doctorado	3	1.76	94.12
Preparatoria	2	1.18	95.29
Diplomado	8	4.71	100.00
Sum	170	100	

Tabla 1. Composición de las variables demográficas (*continuación*).

Tabla 1.3 Edad.

Frequency Summary Table for EDAD Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
En los veintes	40	22.22	22.22
Mayores de 50	47	26.11	48.33
En los treinta	62	34.44	82.78
En los cuarentas	31	17.22	100.00
Sum	180	100	

Tabla 1.4 Hijos.

Frequency Summary Table for HIJOS Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
De 2 a 4 hijos	85	47.22	47.22
Ninguno	56	31.11	76.33
Hijo único	38	21.11	99.44
Más de 4 hijos	1	0.56	100.00
Sum	180	100	

Tabla 1.5 Estado civil.

Frequency Summary Table for ESTADO Recod			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Casado	96	53.63	53.61
Soltero	55	30.73	84.36
Viudo	4	2.23	86.59
Divorciado	18	10.06	96.65
Unión libre	6	3.35	100.0
Sum	179	100	

Tabla 1. Composición de las variables demográficas (*continuación*).

Tabla 1.6 Religión.

Frequency Summary Table for RELIGIÓN Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Católica	153	88.95	88.95
Cristiana	11	6.40	95.35
Judía	2	1.16	96.51
Protestante	4	2.33	98.84
Budista	2	1.16	100.00
Sum	172	100	

Tabla 1.7 Experiencial laboral.

Frequency Summary Table for OTROTIEM Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Nunca	28	17.18	17.18
De 5 a 10 años	44	26.99	44.17
De 2 a 5 años	60	36.81	80.98
Más de 10 años	26	15.95	96.93
1 año	5	3.07	100.00
Sum	163	100	

Tabla 1.8 Ingresos.

Frequency Summary Table for INGRESOS Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
De 20 a 30 mil	14	21.54	21.54
De 40 a 50 mil	5	7.69	29.23
Más de 50 mil	16	24.62	53.85
De 30 a 40 mil	18	27.69	81.54
De 10 a 20 mil	11	16.92	98.46
Menos de 10 mil	1	1.54	100.00
Sum	65	100	

Tabla 1. Composición de las variables demográficas (*continuación*).

Tabla 1.9 Familiares en la empresa.

Frequency Summary Table for FAM EN EF Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
De 2 a 4	115	63.89	63.89
Uno	43	23.89	87.78
5 o más	22	12.22	100.00
Sum	180	100	

Tabla 1.10 Género.

Frequency Summary Table for SEXO Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Femenino	72	40.00	40.00
Masculino	108	60.00	100.00
Sum	180	100	

Tabla 2. Estadística para Factores FIRO-B.

	Mean	Median	Variance	Std. Dev.	Min.	Max	Sum	N
INCLUSIÓN-E	4.34444	5	4.58461	2.14117	0	8	782	180
INCLUSIÓN-D	3.63889	4	8.37725	2.89435	0	9	655	180
CONTROL-E	4.82222	5	4.89559	2.2126	1	9	868	180
CONTROL-D	4.32222	4	7.54922	2.74759	0	9	778	180
AFECTO-E	4.50556	5	9.62567	3.10253	0	9	811	180
AFECTO-D	3.83889	4	9.91245	3.1484	0	9	691	180

Tabla 3. Agrupación de los puntajes de factores FIRO-B.

Frequency Summary Table for INCLUSIÓN-D_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Raro	68	37.78	37.78
Medio	77	42.78	80.56
Común	35	19.44	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for INCLUSIÓN-E_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Medio	113	62.78	62.78
Común	30	16.67	79.44
Raro	37	20.56	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for INCLUSIÓN-T_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Bajo	64	35.56	35.56
Medio	80	44.44	80.00
Alto	36	20.00	100.00
Sum	180	100	

Tabla 3. Agrupación de los puntajes de factores FIRO-B (continuación).

Frequency Summary Table for CONTROL-D_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Medio	81	45.00	45.00
Común	45	25.00	70.00
Raro	54	30.00	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for CONTROL-E_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Medio	110	61.11	61.11
Raro	30	16.67	77.78
Común	40	22.22	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for CONTROL-T_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Medio	141	78.33	78.33
Alto	19	10.56	88.89
Bajo	20	11.11	100.00
Sum	180	100	

Tabla 3. Agrupación de los puntajes de factores FIRO-B (*continuación*).

Frequency Summary Table for AFECTO-D_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Raro	77	42.78	42.78
Medio	56	31.11	73.89
Común	47	26.11	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for AFECTO-E_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Medio	51	28.33	28.33
Común	64	35.56	63.89
Raro	65	36.11	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for AFECTO-T_1 Recoded			
<i>Category</i>	<i>Counts</i>	<i>%</i>	<i>Cum. %</i>
Bajo	73	40.56	40.56
Medio	46	25.56	66.11
Alto	61	33.89	100.00
Sum	180	100	

Tabla 3. Agrupación de los puntajes de factores FIRO-B (continuación).

Frequency Summary Table for DESEADO-D_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Bajo	60	33.33	33.33
Medio	97	53.89	87.22
Alto	23	12.78	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for EXPRESADO-E_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Normal	129	71.67	71.67
Alto	26	14.44	86.11
Bajo	25	13.89	100.00
Sum	180	100	

Frequency Summary Table for FIRO II5_1 Recoded			
Category	Counts	%	Cum. %
Medio bajo	45	25.00	25.00
Medio alto	68	37.78	62.78
Alto	21	11.67	74.44
Bajo	46	25.56	100.00
Sum	180	100	

Tabla 4. Correlaciones entre factores FIRO-B.

	<i>Inclusión-E</i>	<i>Inclusión-D</i>	<i>Control-E</i>	<i>Control-D</i>	<i>Afecto-E</i>	<i>Afecto-D</i>
<i>Inclusión-E</i>	1.0000	0.7792	-0.1592	0.3998	0.7129	0.7077
<i>Inclusión-D</i>	0.7792	1.0000	-0.0947	0.1995	0.7116	0.8451
<i>Control-E</i>	-0.1592	-0.0947	1.0000	-0.3636	-0.0698	-0.0643
<i>Control-D</i>	0.3998	0.1995	-0.3636	1.0000	0.2154	0.1449
<i>Afecto-E</i>	0.7129	0.7116	-0.0698	0.2154	1.0000	0.8016
<i>Afecto-D</i>	0.7077	0.8451	-0.0643	0.1449	0.8016	1.0000

Tabla 5. Correlaciones entre variables demográficas y factores FIRO-B.

	Sexo	Hijos	Familiares	Puesto	Casado	Estudios	Sueldo	Experiencia	Nivel I	Nivel C	Nivel A	IIS
Sexo	1.0000	-0.2211	-0.2669	0.1433	-0.1649	-0.2006	-0.0472	0.0612	0.1335	-0.2197	0.1554	0.0137
Hijos	-0.2211	1.0000	0.2501	0.2516	0.6312	0.0899	0.4492	0.3184	0.0319	0.2591	0.0992	0.1104
Familiares	-0.2669	0.2501	1.0000	-0.1469	0.0454	-0.0491	0.2969	0.0975	0.1509	0.2414	0.0820	0.2943
Puesto	0.1433	0.2516	-0.1469	1.0000	0.1814	0.2567	0.5630	0.4067	-0.2603	0.1070	-0.1039	-0.1856
Casado	-0.1649	0.6312	0.0454	0.1814	1.0000	0.2539	0.2589	0.1086	-0.1601	0.1472	-0.0287	-0.0464
Estudios	-0.2006	0.0899	-0.0491	0.2567	0.2539	1.0000	0.2152	0.2419	-0.1625	0.1337	-0.0825	-0.1284
Sueldo	-0.0472	0.4492	0.2969	0.5630	0.2589	0.2152	1.0000	0.4497	-0.2237	0.0105	-0.2602	-0.1709
Experiencia	0.0612	0.3184	0.0975	0.4067	0.1086	0.2419	0.4497	1.0000	-0.0292	0.1195	0.0313	-0.0389
Nivel I	0.1335	0.0319	0.1509	-0.2603	-0.1601	-0.1625	-0.2237	-0.0292	1.0000	0.2881	0.8010	0.8109
Nivel C	-0.2197	0.2591	0.2414	0.1070	0.1472	0.1337	0.0105	0.1195	0.2881	1.0000	0.2454	0.4420
Nivel A	0.1554	0.0992	0.0820	-0.1039	-0.0287	-0.0825	-0.2602	0.0313	0.8010	0.2454	1.0000	0.7571
IIS	0.0137	0.1104	0.2943	-0.1856	-0.0464	-0.1284	-0.1709	-0.0389	0.8109	0.4420	0.7571	1.0000

Instrumento de evaluación de competitividad interna y externa para la PyME frente a China aplicado al sector mueblero mexicano

María Gabriela López Guzmán

Resumen

El desarrollo económico de México se ha visto muy impactado por el crecimiento exponencial del comercio internacional, sobre todo de los productos importados de origen chino. Éstos afectan la competitividad de las PyMEs mexicanas, que no cuentan con la estrategia necesaria para afrontar dicha realidad. Por ello esta investigación propone una herramienta de autoevaluación denominada IEC, presentada en forma de cuestionario, la cual permite que el pequeño y mediano empresario mexicano del sector mueblero mida el grado de competitividad tanto interna como externa de su negocio.

Palabras clave: comercio internacional, competitividad, pequeñas y medianas empresas, China.

Clasificación JEL: F10, F14 y M10.

Abstract

Mexico's economic development has suffered a big impact due to the increase of international trade, mostly by the imports from China. These directly affect PyME's (Mid & Small Companies) competitiveness. Most of these Companies do not count with the necessary strategy against this reality. The current research work proposes a tool for furniture Mexican PyMEs' auto-evaluation (IEC questionnaire), in order to measure their internal and external competitiveness.

Keywords: international trade, competitiveness, small and medium-sized enterprises, China.

JEL classification: F10, F14 & M10.

Introducción

La introducción desmedida de productos manufacturados en China que compiten directamente con el mercado mexicano ha ocasionado que las pequeñas y medianas empresas nacionales vivan en la incertidumbre, pues carecen de líneas de acción que les permitan aumentar la competitividad ante un entorno global muy competido. Según la Secretaría de Economía (SE), esto se puede cuantificar por el gran número de PyMEs que desaparecen cada año.

Esta investigación se sustenta en las *mejores prácticas del comercio internacional* de acuerdo con expertos en el tema, como Adam Smith, David Ricardo, Eli Heckscher, Raymond Vernon, Paul Krugman y, por supuesto, Michael Porter. Éstas aportaron *estrategias*, las cuales resultaron en *tácticas* que ofrecen opciones y lineamientos para que las PyMEs incrementen la competitividad en relación con la apertura comercial de México y los productos provenientes del mercado asiático.

Debido a que el instrumento propuesto se sustentó en el sector mueblero, es importante recalcar que los muebles mexicanos —tanto rústicos como modernistas— son reconocidos a nivel mundial por su excelente calidad y diseño. Alemania, Francia, España, Holanda, Italia y el Reino Unido son algunos de los principales destinos a donde se exportan muebles de origen mexicano. En el cuadro 1 se muestran los nichos de mercado internacional para productos elaborados en México.

A continuación se describen dos conceptos que fueron pilares del desarrollo y contextualización de la investigación. El *boom* de la globalización

Cuadro 1. Nichos en el mercado internacional para los productos mexicanos del sector mueblero.

Consejerías comerciales / productos	EUROPA					
	Alemania	España	Francia	Holanda	Italia	Reino Unido
Muebles						
Insumos, partes y piezas para su fabricación		C	C	C		
Muebles rústicos finos	B	B	B	B		
Muebles de aluminio fundido	A			A		
Muebles de diseño	B	B				
Muebles de hierro forjado			B		C	
Muebles de madera		A	A	A		
Muebles de melanina ponderosa				C		
Muebles de oficina	C			C		
Muebles de plástico y jardín	B			B		
Muebles estilo mexicano		B	B	B	B	
Muebles estilo Santa Fe		B	B			
Muebles estilo Western	B	B		B		
Muebles listos para ensamblar RTA				A		
Muebles minimalistas y contemporáneos	B	B		B		
Muebles rústicos		B	B		B	
Muebles rústicos de diseño		B	B	B		C
Muebles tubulares	C					
Sofás				C		

x-1 De hierro forjado para exteriores y fundidos de aluminio para exteriores
x-2 Esquineros, mesas de nido, paragüeros, baúles, muebles de entrenamiento
x-3 Sillones de cuero para oficina

A = Nichos relacionados con proyectos de exportación

B = Nichos relevantes que están fuera de los proyectos de exportación

C = Nichos de promoción global

Fuente: Bancomext (2007).

desde sus inicios a partir del siglo xx y el crecimiento exponencial del comercio internacional.

Globalización y comercio internacional

Por definición se afirma que “la globalización ha incrementado de manera significativa las oportunidades para que las empresas aumenten sus utilidades vendiendo alrededor del mundo”; además, es posible bajar sus costos produciendo en los países donde es barato hacerlo. México es un claro ejemplo de un lugar donde la “globalización de la producción”¹ permite aumentar la competitividad (Levitt, 1995).²

La globalización, tanto de mercados como de productos, tiene ciertas ventajas y desventajas competitivas. La globalización de los mercados implica la fusión de mercados históricamente distintos en uno solo, inmenso y global, donde las compañías enfrentan a sus competidores y copian productos, estrategias operativas y de comercialización. A su vez, las empresas que buscan abastecerse de bienes y servicios en distintas ubicaciones son parte de la globalización de la producción.

Para las PyMEs la globalización es un constante reto estratégico en cuanto a planes y metas de corto, mediano y largo plazos. México y otros países en vías de desarrollo, sobre todo latinoamericanos, analizan el incremento de empresas extranjeras altamente competitivas que se posicionan con rapidez en los mercados locales y que amenazan de manera constante su existencia, pues “Las corporaciones se han vuelto cada vez más sofisticadas y cuidadosas”³ en cuanto a estrategias de comercio exterior y expansión.

Como consecuencia de la globalización y la búsqueda de internacionalización de las empresas nacionales se ha desarrollado el *comercio internacional*, lo cual “... ocurre cuando una firma exporta bienes y servicios a consumidores de otro país” (Hill, 2003);⁴ ésta es la principal motivación para el desarrollo del trabajo y la valoración de las mejores prácticas del comercio internacional,⁵ como son fusiones, tratados, acuerdos bilaterales, etcétera.

Con los programas de fomento a la exportación proporcionados por el gobierno, y con las herramientas de análisis de competitividad y estudio de los mercados asiáticos como puntos de comparación, se espera ayudar a incrementar la competitividad de las PyMEs muebleras mexicanas para que sean productos reconocidos a nivel mundial.

¹ La globalización de la producción se refiere a la fuente de bienes y servicios localizados alrededor del mundo y tomando ventajas en diferencias nacionales en costos, calidad y factores de producción, como lo son mano de obra, tierra, trabajo y capital.

² Theodore Levitt, *The Globalization of Markets*, Díaz de Santos, Madrid, 1995, pp. 92-102.

³ www.gatt.org//globalization1.html. 24 de marzo de 2006.

⁴ Charles Hill, *International Business*, McGraw-Hill, Irwin, 2003, p. 8.

⁵ Existen cuatro tipos de prácticas o estrategias en materia de comercio internacional: global, transnacional, internacional y multidoméstica.

Debido a la importancia que ha adquirido el comercio internacional en los últimos años, México se ha convertido en la octava potencia comercial mundial y la primera en América Latina, con una participación de 44% en las exportaciones y 49% en las importaciones totales de la región, de ahí la importancia de ayudar a las PyMEs mexicanas a ser más competitivas para apoyar su crecimiento.

Problemática

Ante la apertura comercial de México con China, iniciada en 1973, las empresas pequeñas y medianas de todos los giros industriales se encuentran desprotegidas debido a un esquema de incertidumbre y falta de competitividad. Esto ocasiona pérdida de mercados, disminución de ventas y utilidades y, en situaciones extremas, la desaparición de las empresas.

Por tanto, es necesario desarrollar estrategias comerciales basadas en las mejores prácticas del comercio internacional, identificando las variables competitivas para establecer directrices que permitan proteger y ofrecer oportunidades a las pequeñas y medianas empresas.⁶ Esto haría posible afrontar la apertura comercial con China, ya que más que una amenaza, se le debe considerar una oportunidad de intercambio comercial en la realidad del entorno nacional.

Investigación

Objetivo

El objetivo de esta investigación fue desarrollar un instrumento de evaluación de competitividad para la PyME del sector mueblero, denominado IEC, en forma de cuestionario, que permitió evaluar de manera interna y externa a la organización con el fin de incrementar la competitividad local e internacional de la industria mueblera mexicana, además de establecer directrices que hagan posible proteger y ofrecer oportunidades a las pequeñas y medianas empresas, así como afrontar la apertura comercial con China basados en su desempeño competitivo.

Las variables relevantes por medir se obtuvieron de dos fuentes: un modelo de competitividad que proporcionó Bancomext y la revisión de la teoría de Comercio Internacional. Todo ello aunado a la opinión de expertos, de donde se obtuvieron las variables a analizar para aumentar la competitividad y que las PyMEs midieron en sus negocios.

⁶ Considerando a empresas de cualquier sector. En el caso particular de la investigación, fue aplicado al sector mueblero.

Justificación

La justificación de la investigación se fundamenta en dos rubros que marcan el desempeño de las PyMEs mexicanas en el comercio internacional. El primero, que se considera de mayor importancia, es la relevancia económica de China, ya que dicho país tiene un proyecto de nación y objetivos específicos: económicos, sociales y tecnológicos en los periodos comprendidos entre el 2010, 2020 y 2050.

La política de comercio internacional de China “ha tenido consecuencias importantes, su estrategia ha sido convertirse en socio comercial número uno, dos y tres de casi todos los países. Muy pronto será el primer exportador e importador en el mundo” (Uribe, 2005).⁷ México, para ser competitivo internacionalmente, requiere convertirse en un país de cambios, cuya esencia radique en lograr transformaciones sociales, económicas e institucionales, ya que según expertos de la Secretaría de Economía, las empresas pequeñas y medianas no saben cómo enfrentar la competencia desleal, como el contrabando y el *dumping*.

Para solventar la intensa competencia internacional se necesita preparación; sin embargo, la gran mayoría de las PyMEs carecen de estudios especializados en comercio internacional, análisis y desempeño interno en conceptos o variables que incrementen su competitividad, en tanto que su personal no tiene la preparación adecuada.

El segundo rubro es su *relevancia académica*; por ello, basar la investigación en las teorías de comercio internacional de Michael Porter, aplicadas al mercado mexicano, hace posible obtener las variables que serán medidas y analizadas dentro de las PyMEs mexicanas, para encontrar factores que permitan incrementar la competitividad a nivel internacional, y en particular, ante productos provenientes de Asia.

Metodología

El diseño, al igual que la metodología, se transformó a lo largo de la investigación, cumpliendo con la propuesta inicial de encontrar, en primer lugar, un *instrumento de evaluación para las PyMEs* (IEC) que les permitiera incrementar su competitividad y, sobre todo, probar tanto la hipótesis general como las específicas, para responder las preguntas de investigación y lograr el conocimiento.

La investigación y recolección de datos se inició con el estudio de las teorías del comercio internacional, para obtener un marco general e identificar las ventajas que representan para los productores mexicanos.⁸ Además, se recopilamos artículos y documentos relacionados con el tema que fundamentan y justifican el objeto de estudio.

⁷ Manuel Uribe, “Los retos”, revista *Negocios ProMéxico*, México, 2005, p. 18.

⁸ En este caso, del sector mueblerero.

Se entrevistó a expertos de instituciones gubernamentales cuyo enfoque principal es el comercio internacional y, de igual manera, se participó en conferencias relacionadas con tratados de libre comercio y el mercado asiático.⁹ Mediante una serie de entrevistas, los empresarios mexicanos, tanto pequeños como medianos y de diversos giros, dieron a conocer sus inquietudes y formalizaron el tema de investigación, así como el resultado final esperado para su aprovechamiento IEC.

Con la información recabada se buscó determinar la situación real de las pequeñas y medianas empresas del sector de muebles de madera en México; sus inquietudes ante la apertura comercial con China y su visión a cinco años dentro del comercio internacional, así como sus posibles campos de acción para enfrentar la creciente demanda de productos chinos.

Se diseñó el proceso de investigación como se muestra en la figura 1.

Instrumento de Evaluación de Competitividad (IEC)

Hipótesis

Es necesario desarrollar estrategias basadas en las mejores prácticas del comercio internacional para establecer directrices que permitan proteger y ofrecer oportunidades a las pequeñas y medianas empresas,¹⁰ afrontar la apertura comercial con China y recalcar que, más que una amenaza, debe verse como una oportunidad de intercambio comercial en la realidad del entorno nacional, por lo que la hipótesis general de investigación es:

Al incrementar el conocimiento de las variables relevantes en comercio internacional, aumentará la competitividad de las PyMEs mexicanas del sector mueblero ante la apertura del mercado asiático.¹¹

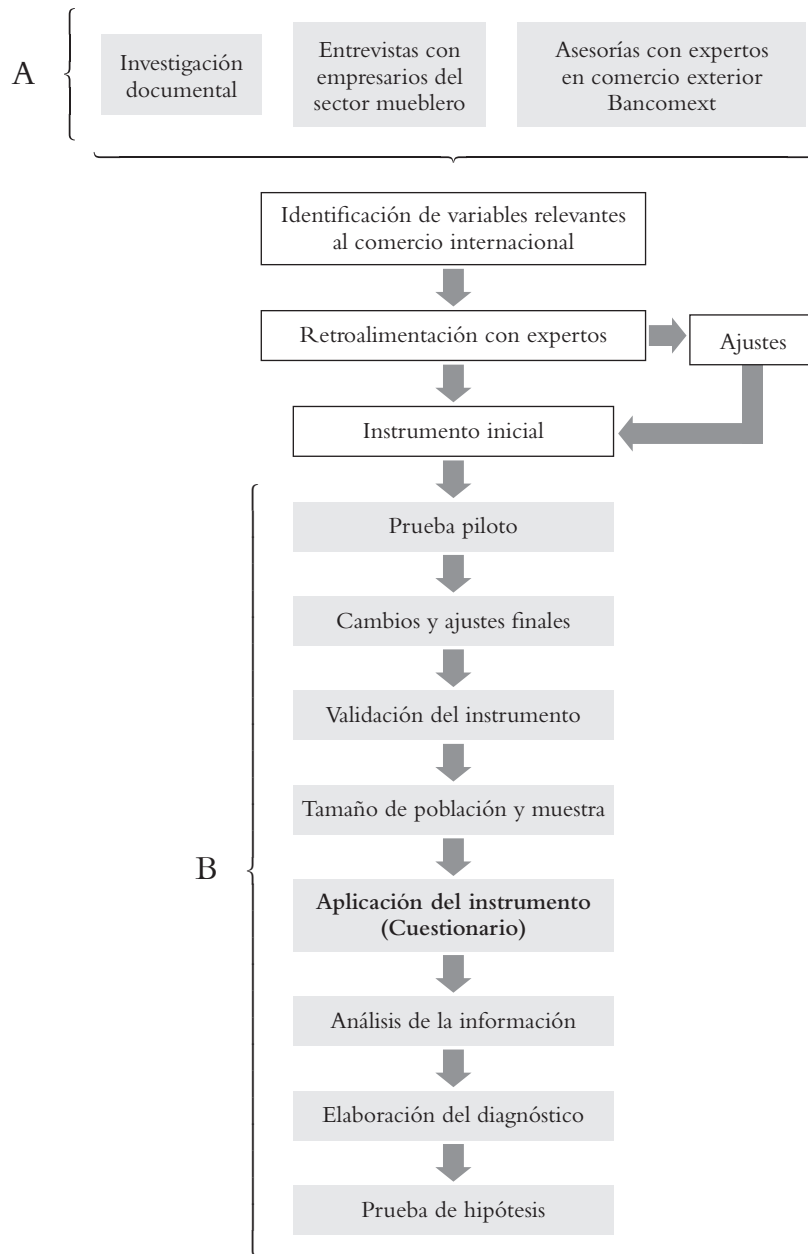
La investigación analizará dos campos de forma paralela: el primero será el grado de conocimiento interno (operacional) y el segundo, denominado externo (comercio internacional), de las PyMEs del sector mueblero en seis aspectos:

- 1) Información, características y desarrollo de comercio exterior.
- 2) Nivel de competitividad externa.
- 3) Nivel de competitividad interna.
- 4) Conocimiento del mercado asiático.
- 5) Desempeño de la empresa (interno).
- 6) Desempeño de la competencia china (apreciación).

⁹ Foro México exporta, 13 de abril de 2005; expositores: Fernando Canales Clariond, "El TLC con Japón", y José Manuel Suárez Mier, "La competencia de China".

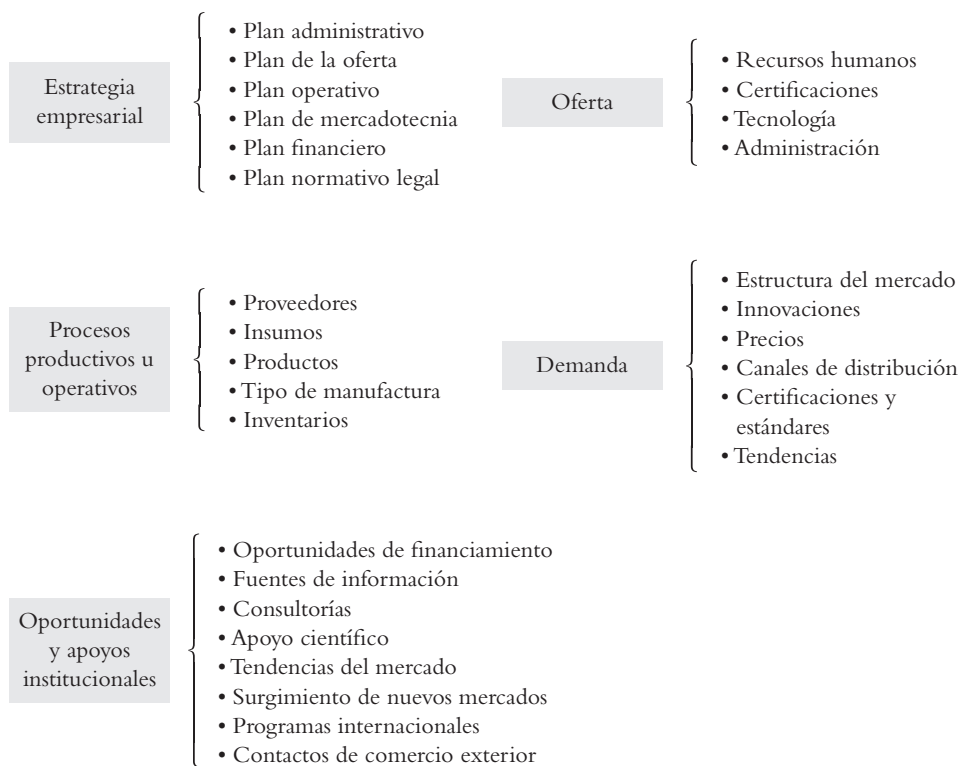
¹⁰ Empresas de cualquier sector.

¹¹ Que se medirá por medio de un instrumento que permita valorar el grado de competitividad de las PyMEs y ayudar a la toma de decisiones empleando las mejores estrategias para dicho sector.



Fuente: Elaboración propia (2006).

Figura 1. Proceso de investigación doctoral detallado.



Fuente: Elaboración propia (2007), datos de Bancomext.

Figura 2. Variables grupales y secundarias aplicadas en el IEC.

Identificación y definición de variables

Las variables que se describen a continuación son las más relevantes del comercio internacional y fueron medidas con el instrumento de evaluación de competitividad de las PyMES del sector mueblero (cuestionario). Las variables se obtuvieron de dos fuentes: del modelo de Bancomext titulado “Competitividad internacional, su aplicación a la pequeña y mediana empresa, PYMES”, y de la investigación del marco teórico de esta investigación.

De toda la información recabada se formaron cinco grupos de variables denominados *variables grupales*; cada uno de ellos consta de variables secundarias, que forman el grupo y que se describen en la figura 2.

Determinación de la población y muestra

Para realizar esta investigación se elaboró una prueba, denominada *Etapa 1*, a fin de medir el grado de competitividad de las PyMEs del sector mueblero afiliadas al Banco de Comercio Exterior, por medio de un cuestionario, permitiendo conocer su realidad y sus acciones.

Definición de unidades de análisis:

- 1) Empresas pequeñas y medianas suscritas al directorio de exportación de Bancomext, año 2007.
- 2) Empresas ubicadas en el sector industrial mueblero y con la denominación “Muebles de madera”.
- 3) Empresas ubicadas en el Distrito Federal.
- 4) Empresas cuyos datos de contacto, como teléfono y correo electrónico, sean los correctos.

La investigación se realizó por medio de una encuesta, con una confiabilidad de 95% y un error de estimación menor o igual a 11%, por lo que se calculó el tamaño de muestra utilizando una población finita de 17 empresas.

La fórmula utilizada fue:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)(B^2)}{Z^2} + pq} = \frac{17 * 0.5 * 0.5}{\frac{(17-1)(0.11^2)}{2^2} + 0.5 * 0.5} = 14$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = 17 (Tamaño de la población).

p = 0.5 (Valor utilizado cuando la varianza es desconocida).

q = 0.5 (Valor utilizado cuando la varianza es desconocida).

B = 0.11 (Error de estimación menor a 11%).

Z = 2.00 (Valor en tablas de una confiabilidad de 95% con redondeo).

Por tanto, el tamaño de muestra mínimo requerido para obtener la inferencia estadística es de 14 pequeñas y medianas empresas del sector mueblero.¹²

La prueba piloto se hizo con tres empresas muebleras de las mismas características, de las cuales se obtuvieron variables que permitieron realizar ajustes al modelo final.

El procedimiento del muestreo fue autoadministrado, ya que se les envió el cuestionario por correo electrónico y fax. En otros casos se hizo en forma de entrevista vía telefónica, en la que se leyeron las preguntas a los empresarios y se cuantificaron las respuestas manualmente.¹³ El diseño del instru-

¹² Directorio obtenido del Banco de Comercio Exterior 2007.

¹³ Para obtener el cuestionario puede contactar a la autora de este artículo.

mento es un cuestionario de aplicación directa que abarca de noviembre de 2007 a marzo de 2008 y se finalizó en abril de 2008.

Diseño del instrumento

El IEC es un cuestionario que tuvo la función de recolectar datos, obtener observaciones, registro y medición de variables relevantes. Por ser un estudio mixto, la primera parte cualitativa se centró en recabar datos que se originaron en la inmersión inicial de campo, resultando en una recolección definitiva que permitió la obtención de las variables grupales y secundarias descritas en la figura 2.

Para calcular la confiabilidad del instrumento se utilizó alfa de Cronbach, Xi cuadrada y correlaciones entre los índices, ya que fue una sola administración del instrumento y se obtuvo un coeficiente.

En el instrumento de medición (cuestionario) y la recolección de datos se utilizaron escalas para medir actitudes favorables o desfavorables e indicar su conducta, ya que tienen propiedades positivas o negativas y con cierto grado de intensidad (alto o bajo). Se utilizó la escala de Likert, por lo que se presentó un conjunto de oraciones en forma de afirmaciones o juicios y se pidió elegir una opción de las ahí mostradas. Todas las preguntas varían en el nivel de opciones a escoger; a cada una se le asignó un valor numérico para obtener al final puntuaciones tanto de cada pregunta como del resultado global.

En el cuestionario hay preguntas cerradas y en algunas de ellas se deja espacio para las respuestas que no se incluyan en las opciones que los empresarios consideran importantes (opción abierta).

Se elaboró el instrumento de medición en formato de encuesta; en Internet se utilizó un software (www.surveymonkey.com) para facilitar el acceso de los encuestados al instrumento.¹⁴

La encuesta de 113 preguntas se divide en seis secciones (A-F) o partes, cuyo principal objetivo es entender la postura de los empresarios mexicanos del sector mueblero ante el comercio con China. Esto ayudará a encontrar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que les permitan incrementar su competitividad. Por ello, y mediante el estudio del marco teórico y el modelo de competitividad proporcionado por el Banco de Comercio Exterior, se plantearon las siguientes secciones que se explican brevemente en el cuadro 2.

A. Situación de la empresa

La primera sección (A) está formada por tres bloques de preguntas; el primer bloque se denomina “Situación de la empresa” y se compone de seis pregun-

¹⁴ La liga creada para responder a la encuesta fue pegada en el cuerpo del correo que se le envió a cada empresario: <https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=Hx2vMqCwLOATdpQ68yN8EQ3d3d>.

Cuadro 2. Secciones del cuestionario IEC.

A	B	C	D	E	F
Situación de la empresa	Competitividad externa	Competitividad interna	Mercado asiático	Desempeño de la empresa	Desempeño de la competencia china
Información general y desarrollo comercial	Desempeño en precio, diseño, innovación, etcétera	Entendimiento de metas, normas, insumos, investigación, ventas, proveedores, etcétera	Conocimiento de competidores y acciones del mercado chino	Mide factores de estrategia, oferta, procesos productivos, demanda y oportunidades y apoyos	Mide factores de estrategia, oferta, procesos productivos, demanda y oportunidades y apoyos

Fuente: Elaboración propia (2011).

tas neutras y fáciles de contestar. Sus respuestas explican cómo está conformada la compañía, giro, número de empleados, maduración de la empresa, facturación anual y grado de importancia que tiene la persona que responde el cuestionario.

El segundo bloque, “Información de comercio exterior”, se compone de ocho preguntas centradas en verificar el grado de participación en el comercio exterior y el conocimiento de programas relacionados; se buscó información relevante respecto de si han realizado alguna actividad comercial extranjera, en qué niveles y su grado de conocimiento sobre programas gubernamentales y de financiamiento.

Por último, el tercer bloque de dicha sección (A) se titula “Desarrollo comercial internacional” y se compone de cuatro preguntas que pretenden conocer si al empresario le gustaría desarrollar dicha actividad, si cuenta con los recursos para ello, si ha tenido algún intercambio y en qué actividad le gustaría participar.

Por tanto, la sección A permite relacionar cuáles son las empresas pertenecientes a la base de datos de Bancomext; cuál es su grado de maduración y la relación que existe con el monto de facturación por realizar alguna actividad comercial internacional, y cuál le gustaría desarrollar para encontrar, en conclusiones futuras, las tendencias de dichas empresas en financiamiento, conocimiento y desarrollo.

B. Competitividad externa

La segunda sección del cuestionario (B) es la parte que mide la competitividad externa, comparándose directamente con los productores chinos, y mide las variables relevantes para ser competitivo. Con un total de 10 preguntas, se mide el desempeño de la compañía respecto de precios, diseños, innovación,

ventajas competitivas, calidad, salarios, capacitación, tecnología y créditos, lo que permite calificar su competitividad.

C. Competitividad interna

La sección C mide la competitividad interna, pretendiendo que se califiquen las variables competitivas internas según el desempeño del empresario, en un total de 14 preguntas. Éstas miden (con las opciones *no sé, muy poco, poco, medio, alto y muy alto*) el nivel de entendimiento de metas, normas, valores, actitudes, insumos, investigación y desarrollo, medios electrónicos, planta, servicios postventa y de soporte, proveedores e inventarios, certificados de calidad y costos.

D. Mercado asiático

La sección (D) mercado asiático (China), compuesto por 13 preguntas, pretende medir el impacto y los planes de las empresas mexicanas ante la llegada de los productos chinos al mercado nacional; conocer a su competidor, las acciones para afrontar el mercado chino y el grado de interés del empresario mexicano para incursionar en ese mercado, con asesorías y alianzas, así como considerar la protección de la propiedad y los retos de corto plazo.

E. Desempeño de la empresa (estrategia)

La sección E, denominada “Desempeño de la empresa”, mide los factores de estrategia, oferta, procesos productivos, demanda y oportunidades y apoyos institucionales; consta de 29 preguntas y sus variables se obtuvieron del modelo de competitividad ya existente de Bancomext. La visión del empresario es de vital importancia para encontrar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para la PyME mexicana.

F. Desempeño de la competencia china

Por último, la sección F, “Desempeño de la competencia china”, mide los mismos factores que la sección anterior, pero enfocados al mercado chino. Consta de 29 reactivos y permite encontrar cómo se compara el empresario mexicano con las mismas variables de competitividad de sus competidores chinos.

El instrumento está diseñado con preguntas tanto cerradas (dicotómicas y de opción múltiple) como en algunos casos abiertas (con opción a otra respuesta) y en escala de Likert, y varía de sección a sección. A aquellas cuya respuesta fue “Sí” se les dio el valor de *muy bueno*, y a las que tenían respuestas de “No” se les dio el valor *no sé o no aplica*.

Se pretendió que todas las secciones (categorías) fueran exhaustivas, mutuamente excluyentes y derivadas del marco teórico, y que constituyeran un profundo análisis de la situación y problemática.

Validación estadística. Análisis de fiabilidad

A continuación se expone el procedimiento de diagnóstico de la medición de las 14 empresas representativas de la muestra, la cual se realizó por medio de la prueba alfa de Cronbach. Los resultados se muestran en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Resumen del procedimiento de los casos de todo el instrumento.

Tipo de caso	Número de empresas	Porcentaje
Válidos	14	100
Excluidos	0	0
Total	14	100

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS.

Tabla 2. Resultado de la prueba estadística alfa de Cronbach de todo el instrumento.

Alfa de Cronbach	Número de preguntas
0.971	113

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS.¹⁵

Tabla 3. Resultado de la prueba estadística alfa de Cronbach para cada sección del instrumento.

Secciones	Alfa de Cronbach	Preguntas de cada sección
Información de comercio exterior	0.899	7
Competitividad externa	0.948	10
Competitividad interna	0.917	14
Mercado asiático	0.863	13
Desempeño de la empresa	0.965	29
Desempeño de la competencia china	0.918	29

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS.¹⁶

¹⁵ Paquete estadístico para Ciencias Sociales.

¹⁶ Ídem.

Como se puede observar, las variables medidas en el instrumento tienen una consistencia interna alta, lo que significa que se están midiendo las variables que se presentan en la investigación.

Los resultados de la prueba estadística demuestran confiabilidad y validez en contenido y criterio. La consistencia interna de las secciones del instrumento es muy buena, ya que el coeficiente alfa es alto, mayor que 0.80.

Codificación de respuestas

La codificación del instrumento dependió de la pregunta a calificar dentro del cuestionario; algunas preguntas midieron información únicamente y otras su desempeño competitivo. En la tabla 4 se presenta la codificación de cada una de ellas y se especifica cómo se tabularon.

Análisis e interpretación de resultados del instrumento

Es importante recalcar que el IEC puede aplicarse a cualquier empresa, sin importar giro, sector, rama o producto, ya que las preguntas pueden modificarse para conocer el comportamiento de las empresas establecidas en otro lugar o en condiciones distintas. En México no existe algo similar.

El instrumento propuesto está dividido en seis secciones, en cada una de las cuales se encontraron datos relevantes que reflejan la realidad competitiva internacional de la PyME mexicana del sector mueblera. A continuación se presentan dichos datos:

- a) *Situación de la empresa.* De las PyMEs muebleras mexicanas encuestadas, la mayoría únicamente fabrican muebles de madera y no ofrecen ningún tipo de servicio. Cuentan con menos de 25 empleados y facturan no más de 50,000 dólares anuales. En el plano global, ninguna de las empresas encuestadas ha hecho actividades de comercio internacional directo, y sólo 30% realizó ventas en el extranjero por medio de un tercero. Se ha mostrado un interés regular en dicha área y más de la mitad ignora la existencia de programas gubernamentales y de financiamiento relacionados con esta actividad, aunque consideran estar capacitadas para afrontar dicha demanda internacional.

El 100% de las empresas sólo ha realizado exportaciones de forma indirecta; 70% no sabe si quiere participar en el comercio exterior y desconoce cómo contactar clientes extranjeros.

- b) *Competitividad externa.* Cerca de 65% de las PyMEs consideran que operan por debajo de la competencia china en cuanto a desempeño, calidad, salarios y capacitación. Suponen estar en iguales condiciones que la competencia china en materia de tecnología y planes de crédito, y consideran tener un mejor nivel competitivo en precios, diseño e innovación.

Tabla 4. Codificación de resultados del instrumento de medición de competitividad.

<i>Variables a medir</i>	<i>Rubros</i>	<i>Tipo de preguntas</i>	<i>Preguntas</i>
Situación de la empresa	Información de la empresa	Informativa	1 a 6
	Información de comercio exterior	Informativa	7 y 14 a 18
		Desempeño	8 a 13
Competitividad externa	Comparación con competidores chinos	Desempeño	19 a 28
Competitividad interna	Operación interna	Desempeño	29 a 40
		Informativa	41 y 42
Mercado asiático (China)	Competencia	Desempeño	43 a 45
		Informativa	46 a 47
		Desempeño	48 a 51
		Desempeño	52 a 53
		Informativa	54 a 55
Desempeño de la empresa	Factores de estrategia	Desempeño	56 a 61
	Factores de la oferta	Desempeño	62 a 65
	Factores de procesos productivos	Desempeño	66 a 70
	Factores de demanda	Desempeño	71 a 76
	Factores de oportunidades y apoyos	Desempeño	77 a 84
Desempeño de la competencia china	Factores de estrategia	Desempeño	85 a 90
	Factores de la oferta	Desempeño	91 a 94
	Factores de procesos productivos	Desempeño	95 a 99
	Factores de demanda	Desempeño	100 a 105
	Factores de oportunidades y apoyos	Desempeño	106 a 113

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de medición.

% o puntos		Puntaje				
%		Porcentaje				
%		Porcentaje				
Puntos	Nulo	Bajo	Regular	Bueno	Alto	Muy alto
	0	1 a 6	7 a 14	15 a 18	19 a 24	25 a 30
Puntos	No sé	Por debajo	Ligeramente por debajo	Igual	Ligeramente mejor	Mejor
	0	41 a 50	31 a 40	21 a 30	11 a 20	1 a 10
Puntos	No sé	Muy poco	Poco	Medio	Alto	Muy alto
	0	1 a 12	13 a 24	25 a 36	37 a 38	49 a 60
%		Porcentaje				
Puntos	No sé	Muy poco	Poco	Medio	Alto	Muy alto
	0	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15
%		Porcentaje				
Puntos	No sé	Nada	Poco	Regular	Interesado	Muy interesado
	0	1 a 4	5 a 8	9 a 12	13 a 16	17 a 20
Puntos	No sé	Nada	Poco	Regular	Bien	Muy bien
	0	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10
%		Porcentaje				
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 4	5 a 8	9 a 12	13-16	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 8	9 a 16	17 a 24	25 a 32	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 4	5 a 8	9 a 12	13 a 16	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24	
Puntos	No sé	Bajo	Regular	Bueno	Excelente	
	0	1 a 8	9 a 16	17 a 24	25 a 32	

- c) *Competitividad interna*. La mayoría de las PyMEs expresaron que son superiores a la competencia en investigación y desarrollo, así como en el uso de la planta. Se consideraron menos competitivas en visualizar las metas y objetivos, normas y valores, planeación y calidad de los insumos, así como en el uso de tecnología, logística de distribución, servicio de posventa y de soporte e inventarios.
- d) *Mercado asiático*. De acuerdo con los resultados obtenidos en materia de competitividad de las PyMEs muebleras mexicanas frente al mercado asiático, en particular China, se observó que 70% son poco competitivas en cuanto al impacto que generan los productos chinos, conocimiento de competidores y posicionamiento en el mercado. Las muebleras están muy interesadas en participar comercialmente en el mercado asiático, procesar sus productos en dicho país y recibir asesoría especializada para contemplar sociedades o alianzas.

Por otro lado, 45% considera poco o nada importante adquirir patentes y desconoce el proceso de aranceles y normas internacionales. Además, las posibilidades a futuro varían respecto de mantener costos, crecer poco pero en forma sostenible y optimizar la cartera de clientes; 14% simplemente contempla no hacer nada.

- e) *Desempeño de la empresa*. Se midió conforme a los factores siguientes: de estrategia, de oferta, de procesos productivos, de la demanda y de oportunidades y apoyos institucionales.
- En cuanto a los *factores de estrategia*, la mayoría considera tener un nivel regular en planeación administrativa y financiera, un buen desempeño en normas y aspectos legales, aunque deficientes en planes operativos, de oferta y mercadológicos.
 - En los *factores de oferta*, 50% de los encuestados tienen buen grado competitivo en la administración en general y la tecnología; sin embargo, en recursos humanos y certificaciones se encuentran por debajo de sus competidores de origen chino.
 - En los *factores de procesos productivos*, en insumos y productos se consideran mejores que la competencia china, regulares en lo referente a proveedores, así como menos competitivos en inventarios y tipo de manufactura.
 - Respecto de los *factores de la demanda*, la mayoría se considera regular en certificaciones y estándares, al igual que en tendencias, y con un buen desempeño en estructura del mercado, innovación, precios y canales de distribución.
 - Por último, en los *factores de oportunidades y apoyos*, la mayoría considera tener un nivel bajo en apoyo científico, fuentes de información, consultorías y contactos de comercio exterior; piensa que tiene un rango regular en oportunidades de financiamiento y programas internacionales, y que está por debajo del asiático tanto en tendencias de mercado como en el surgimiento de nuevos mercados.

f) *Desempeño de la competencia.* Al igual que en el inciso anterior, se midió el desempeño de la competencia china de acuerdo con los factores de estrategia, oferta, procesos productivos, demanda y oportunidades y apoyos institucionales.

- En relación con los *factores de estrategia*, poco menos de la mayoría consideran que son superiores en planes de oferta, operativos, mercadológicos, financieros y normas legales, y sólo en planes administrativos creen que su desempeño es regular a nivel competitivo.
- En lo que respecta a los *factores de la oferta* y el nivel competitivo de los chinos, 50% de los empresarios consideran que su desempeño en tecnología y administración en general es excelente, y en recursos humanos y certificaciones que su nivel es regular.
- En *procesos productivos*, la mayoría de los empresarios mexicanos consideran que los chinos son excelentes en sus relaciones con sus proveedores de insumos y los diversos tipos de manufactura y productos. Sólo en inventarios se desempeñan de forma regular.
- En lo correspondiente a *factores de la demanda*, más de 50% de los empresarios acordaron que la estructura del mercado chino posee un nivel regular en innovación y certificaciones y estándares. Tienen buena competitividad en precios y canales de distribución y bajos niveles competitivos en tendencias de la demanda.
- Por último, en los *factores de oportunidades y apoyos institucionales*, resultaron con bajo rendimiento competitivo fuentes de información, consultorías, apoyo científico, oportunidades de financiamiento, tendencias del mercado y programas internacionales; con un desempeño regular, en el surgimiento de nuevos mercados, y con excelente nivel competitivo en contactos de comercio exterior.

Conclusiones

Por tanto, se puede concluir que las empresas pequeñas y medianas del sector mueblerero mexicano tienen grandes fallas, tanto internas como externas, que no les permiten ser competitivos en el nivel internacional y mucho menos con respecto a los productos similares de origen chino, ya que son de menor costo y se encuentran disponibles en grandes volúmenes.

Esos elementos competitivos están tipificados en el instrumento de evaluación de competitividad IEC propuesto y que identifica las variables con las cuales las PyMEs pueden mejorar su desempeño para lograr la competitividad deseada.

Pero los problemas cotidianos de las PyMEs obstruyen dicha competitividad; por ejemplo, el desarrollo tecnológico y la internacionalización se ven afectados por la falta de liquidez y la complejidad de los programas financieros. Éstos se caracterizan por altas tasas, las cuales ocasionan crisis

internas que desgastan a los empresarios y con ello se pierde la intención del cambio. Además, al trabajar en forma individual se dificulta el desarrollo de sistemas de producción, evitando así crear cadenas productivas eficientes y competitivas.

Para subsanar dichas fallas, el diseño del IEC cumple con lo que propone el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual cita:

El diseño de los programas de competitividad debe incluir la definición de indicadores básicos y de un sistema de información para recoger, almacenar y analizar todos los datos necesarios para la gestión y evaluación de programas. La información a recoger y los indicadores que se construyan deben permitir el análisis de la cobertura, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del programa.¹⁷

La información fue recolectada a través del tiempo y se midió el impacto en empresas individuales de las variables de interés, como los niveles de producción, empleo, utilidades, capital, inversiones corrientes y ventas.

Por tanto, la información recabada se reflejó en mejoras y cambios en los procesos de las PyMEs, lo cual les permitió:

- a) Conocer la información básica de la empresa.
- b) Conocer su grado de interés en el comercio exterior y si están preparados para enfrentar al mercado chino.
- c) Opciones para ampliar su negocio y formas de ganar otros mercados.
- d) Debilidades externas e internas de operaciones y posibles soluciones a ellas.
- e) Conocimiento de sus competidores y su comparación con todas las variables que deben cumplir las PyMEs para ser competitivas en el comercio internacional.

La única actividad de intercambio comercial que han realizado es la exportación indirecta de algunos bienes o insumos semiterminados. En un porcentaje muy bajo, han logrado colocar sus productos en el exterior y en menor grado en el mercado chino, que se considera altamente potencial por su tamaño y el poder adquisitivo de la población.

Se sugiere que las PyMEs conozcan qué tan competitivas son externamente y, en particular, ante sus competidores chinos. Por ello se evalúan variables de desempeño, precio, diseño e innovación del producto, ventajas comparativas, calidad, salarios, capacitación y mano de obra, tecnología y planes de crédito que, al ser eficientes, aumentarán su competitividad.

La competitividad interna del negocio sugiere que unificar metas, objetivos, normas, valores, actitudes y creencias, permitirá dirigirlo hacia una competitividad segura y, sobre todo, clara. De igual forma se mejorará la

¹⁷ Juan J. Llistern, *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC, 2002, p. 19.

planeación y calidad de los insumos para la producción, la investigación y el desarrollo requeridos a fin de elaborar nuevos productos y aumentar la eficiencia en el empleo de la capacidad instalada, al igual que la logística de distribución y los servicios de posventa y soporte; una buena estrategia incrementará su competitividad interna de corto plazo.

Estudiar el impacto de las empresas chinas en los negocios permite conocer al competidor directo, identificar las acciones para contrarrestar el efecto negativo y competir directamente con dicho mercado.

Es importante recalcar que la mayoría de las PyMEs desconocen las ventajas comerciales de realizar negocios con China, como tarifas arancelarias, normas o tratados comerciales bilaterales firmados por México para impulsar el intercambio comercial y frenar la competencia desleal y, en específico, el contrabando que se experimenta en el mercado mexicano de forma desmedida desde hace más de 10 años.

Se sugiere medir las mismas variables en dos rubros diferentes —el desempeño de la empresa y el desempeño de la competencia china— en cinco factores:

- Factores de estrategia del negocio, que incluye todos los planes relacionados con la administración, oferta, operación, mercadotecnia, finanzas y legales.
- Factores de oferta, como recursos humanos, certificaciones, tecnología y administración en general.
- Los procesos productivos, que incluyen a los proveedores, insumos, productos, inventarios y el tipo de manufactura que se maneja.
- El cuarto factor es de demanda, que evalúa la estructura del mercado, las innovaciones, los precios, los canales de distribución utilizados, las certificaciones y estándares preestablecidos y las tendencias de la misma.
- Y, por último, las oportunidades y apoyos institucionales, que contemplan las fuentes de información, consultorías, apoyos científicos, oportunidades de financiamiento, tendencias del mercado y surgimiento de los mismos, programas internacionales y contactos de comercio exterior.

Al conocer el comportamiento de la competencia y el desempeño del negocio en relación con dichos factores, se podrán mejorar los aspectos débiles que no permiten ser competitivos.

Si se codifican los gustos de los consumidores chinos y se logra penetrar ese mercado por medio de una alianza estratégica, será posible realizar negocios con dicho país. Es importante recalcar que la creación de un clúster de PyMEs mexicanas es una opción viable para presentar un grupo de empresas fortalecido que solvente tanto volúmenes de ventas requeridos como una diversidad de productos que serían fáciles de colocar en ese mercado.

Existe un gran potencial para la asesoría en el tema, el cual obliga a un cambio de mentalidad que permita romper con las barreras que enfrentan empresas nacionales pequeñas y medianas sin futuro. Identificar fallas, pro-

poner planes y lograr la formación de grupos para fortalecer el esfuerzo hará posible un cambio en la operación interna del negocio, tanto mental como de producción. De esta manera se podrá competir ante el gigante asiático, que tiene debilidades como cualquier mercado internacional.

El cuestionario Instrumento de Evaluación de Competitividad (IEC) puede obtenerse con la autora de este artículo. Le permitirá al empresario PyME evaluar la competitividad, tanto interna como externa de su negocio, en las variables imprescindibles para mejorar su competitividad en los niveles nacional e internacional.

La autora

María Gabriela López Guzmán es docente en la Universidad Anáhuac México Sur, en las materias de Comercio Internacional y Desarrollo de Empresas. Ha impartido clases de maestría en El Salvador. Realizó estudios de Administración de Empresas en la Facultad de Economía y Negocios de la UAS; tiene una maestría en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por la misma universidad. Realizó estudios de Comercio Internacional en Georgetown University, en Washington, DC, y actualmente es aspirante a doctora en Administración con un proyecto orientado al mercado asiático. Su correo electrónico es: mglgva@yahoo.com

Referencias

- Antle, J. M. y Smith, V. H. (1997). *The Economics of World Wheat Markets*. Wallingford: CABI Publishing.
- Araujo, Alonso (2007). De China se habla mucho pero se dice poco. *Revista Negocios*, núm. 179, febrero. México. 13-21.
- Avilés, Eva (2007). Las ciudades retos de la competitividad global. *Revista Comercio Exterior*. Vol. 57, núm. 9, septiembre. 34-36.
- Bancomext (2007). *Cómo hacer negocios en China*. DVD, s.d.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2003). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Burr Ridge, Il.: Irwin/McGraw-Hill.
- Bhagwati, J. (2004). *Proteccionism*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 210.
- Coriat, B. (2006). *Los desafíos de la competitividad*. México: Editorial ProMéxico. 8.
- Daniels, J. D. (2004). *International Business, Environments & Operations*. Reading, Mass.: Addison Wesley Longman, Inc.
- De Alba, L. (2008). Cuando hablar de China ya no es un sueño. *Revista Líder Empresarial*. México. Febrero. 22.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2006). *Cultivating growth in China*. s.d. 14.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Derbez, E. (2001). *Programa de desarrollo empresarial 2001-2006. Por el desarrollo de la competitividad de las empresas*. México: Secretaría de Economía.
- Fred, D. (1995). *Strategic Management* (5a. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 704.
- Gilpin, R. (2000). *The Challenge of Global Capitalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press. ix.
- Heckscher, E. y Ohlin, B. (1998). *The Heckscher-Ohlin Model in Theory and Practice*. Princeton, NJ: Princeton Studies in International Economics.
- Hill, Charles (2003). *International Business*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin. 8.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. EUA: Prince.
- Kotler, P. (1998). *El marketing de las naciones*. Barcelona: Paidós.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade (Gaston Eyskens Lectures)*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 137.
- Lessard, D. y Lorange P. (1977). Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization–Decentralization Dilemma. *Accounting Review*. Julio. 628–637.
- Levitt, Theodore (1995). *The Globalization of Markets*. Madrid: Díaz de Santos. 92–102.
- Llistern, Juan J. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. 19.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2000). *Small and Medium-sized Enterprises*. OECD Publishing, 7 de junio.
- Porter, M. (1988). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara. 919.
- Uribe, Manuel (2005). Los retos. *Revista Negocios ProMéxico*. México. 18.

Anáhuac

Reseña

Reseña de la tesis doctoral

Aplicación de métricas de mercadotecnia a las complicaciones de la diabetes mellitus para el desarrollo de mejores prácticas de negocios bajo un enfoque de empresa socialmente responsable

Jaqueline Alejandra Haces Arce¹

Dado el impacto económico que representa el tratamiento de la diabetes en México, y la relación entre el costo y el manejo de los niveles glucémicos en los pacientes con diabetes, es relevante buscar mecanismos de análisis y optimización de la carga de la enfermedad, particularmente en lo que se refiere a sus posibles complicaciones. Para esto se puede hacer uso de estrategias basadas en la creación de métricas de mercadotecnia aplicadas a los servicios de salud, por ejemplo. Es importante enfocar los esfuerzos en los factores controlables del padecimiento, como la aparición de las complicaciones, que se relaciona con el nivel de glucosa que mantienen los pacientes a través del tratamiento que reciben y el estilo de vida de cada uno de ellos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa, la tesis doctoral plantea diversas preguntas de investigación, entre las que citamos las siguientes: ¿qué métricas de mercadotecnia pueden utilizar las compañías aseguradoras para obtener más información sobre el comportamiento de los gastos de los pacientes con diabetes? ¿Qué información se puede obtener, a partir de las herramientas de inteligencia de mercado, con respecto al curso de la enfermedad y los costos asociados con su manejo? ¿Qué impacto económico tienen las complicaciones de la diabetes en México?

La disertación plantea como hipótesis principal que a partir del uso de sistemas de inteligencia de mercado es posible establecer métricas de mercadotecnia de tipo financiero, incluyendo indicadores clave de desempeño, para las complicaciones de la diabetes mellitus, con la finalidad de asistir al desarrollo de mejores prácticas de negocios, bajo un enfoque de responsabilidad social corporativa.

¹ La doctora Haces Arce es la autora de la tesis reseñada.

Un primer resultado de esta investigación es que el costo del manejo de la diabetes se relaciona claramente con la edad de los pacientes: a mayor edad, mayor gasto. En la actualidad se observa un aumento de la incidencia de la diabetes en niños y jóvenes, lo que seguramente representará un problema serio para el sistema de salud dentro de algunos años. Este incremento tiene que ver con la obesidad y los hábitos de estilo de vida sedentario que prevalecen en nuestro país, por lo que se requiere atención urgente para detener el avance de esta enfermedad.

En cuanto al análisis de costo por género, se observa que es similar para hombres y mujeres. Esto nos indica que no hay diferencias de género en cuanto a la búsqueda de atención médica y el seguimiento de los cuidados que se requieren para controlar la enfermedad, como alguna vez se pensó.

Adicionalmente, se demostró que las complicaciones que pueden aparecer a lo largo de la enfermedad impactan el costo total del manejo de la diabetes. La cardiopatía es la complicación que mayor carga económica genera, seguida de la nefropatía. El resto de las complicaciones más comunes (retinopatía, neuropatía, pie diabético) tienen contribuciones económicas menores pero representan un factor determinante para la incapacidad de los pacientes con diabetes. Además de vigilar los costos, es muy importante evaluar los beneficios de cada alternativa terapéutica, a fin de tomar una decisión sobre su aplicación en cada caso.

La calidad de vida debería ser el fin último de la medicina, no sólo el cuidado y la conservación de la salud. Particularmente en las últimas décadas, cuando la esperanza de vida se ha incrementado de manera significativa en un gran número de países, es importante recordar que la vida debe tener un nivel aceptable de calidad para que valga la pena.

La inteligencia de mercado, compartida bajo criterios de confidencialidad, es una herramienta poderosa para la generación de competitividad que aún no ha sido explotada adecuadamente en nuestro país. La sociedad en general se beneficiará con la utilización de un enfoque mercadológico de optimización del uso de recursos para el cuidado de la salud, al contar con sistemas sustentables que permitan atender a una mayor fracción de la población.

A manera de conclusión, las métricas de mercadotecnia en las empresas dedicadas a la investigación de medicamentos en beneficio de la sociedad, como en otro tipo de empresas, representan un gran beneficio para la toma de decisiones efectivas, ya que de este modo los esfuerzos se enfocarán de manera integral y óptima en beneficio de la sociedad.

LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

Estructura de los artículos y resúmenes de disertaciones de doctorado

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

1. *The Anáhuac Journal: Business and Economics* publica fundamentalmente artículos producto de investigación y estudios con resultados originales y sujetos a un estricto arbitraje. Se invita también a proponer resúmenes de tesis de doctorado.
2. Los temas que publican son fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, aquellos que traten problemas económicos, financieros, de la ciencia política, de administración y de temas vinculados.
3. Los artículos deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico: josecarlos.gonzalez@anahuac.mx en formato WORD (formato .doc).
4. **Extensión.** Los artículos deberán tener una extensión máxima de 6,000 palabras. En casos especiales se podrán considerar artículos de mayor extensión. El texto deberá presentarse preferentemente con tipo de letra Arial de 12 puntos.
5. **Idioma.** Los artículos pueden estar escritos en inglés o en español.
6. **Resumen y clasificación.** Cada artículo debe incluir un resumen de no más de 150 palabras; la clasificación JEL (*Journal of Economic Literature*), palabras clave y bibliografía.
7. **Estructura mínima del trabajo.** Todo artículo incluirá una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
8. **Notas de pie de página.** Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
9. Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas y gráficas deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva y estar en alta resolución.
10. Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
11. Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
12. Una vez establecido que el artículo cumple con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones, será enviado a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo, o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos.
13. La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
14. Las referencias bibliográficas no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Las referencias bibliográficas se harán según las normas APA, que establecen, entre otras, las siguientes formas:
 - a) Autor (apellido e inicial del nombre), Año de publicación (entre paréntesis), Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín *sine nomine*, que significa "sin nombre". Ejemplo: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós.
 - b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre), Año de publicación, Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Ejemplo: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.
 - c) Artículo de revista científica con un autor: Ejemplo: Oszlak, O. (2009). El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. Se enviará un acuse de recibo por cada artículo. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y serán confirmados a sus autores en un plazo máximo de cuatro meses.
16. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere convenientes.
17. Se aceptan reseñas de libros.
18. Los artículos se aceptan bajo el entendimiento de que son contribuciones originales, que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista. Y sólo se publicarán aquellos que sean aprobados al menos por dos dictaminadores anónimos.
19. Una vez aceptado el artículo en su versión final, el autor cede todos los derechos económicos sobre su obra y otorga consentimiento para que *The Anáhuac Journal: Business and Economics* lo reproduzca en distintos medios.
20. **Información del autor(es):** en la última página de toda colaboración deberán incluirse los datos generales del autor(es), incluyendo: Nombre completo; Centro o departamento a que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente; dirección postal institucional; dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

For Articles and Abstracts of Doctoral Dissertations

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

1. **The Anáhuac Journal: Business and Economics** publishes research articles and studies with original results always and subject to the blind referee's approval. We also encourage to submit Abstracts of Doctoral dissertations.
2. The articles should be in the fields of economics, finance, political science, administration, and related topics.
3. The articles should be submitted as attachment by E-mail, to josecarlos.gonzalez@anahuac in WORD (format .doc).
4. **Length.** The articles' extension should be about 6,000 words. In special cases longer articles could be considered. We appreciate if the document is typed using Arial with a 12 points size.
5. **Language.** The articles can be written in English or Spanish.
6. **Abstract and Classification.** Each manuscript should include an abstract of about 100-150 words; the JEL classification (Journal of Economic Literature); key words and references.
7. **The minimum structure of the work.** All work will include an introduction that reflects with clarity the antecedents of the work, its development and conclusions.
8. **Footnotes** in the text must be numbered consecutively and typed on the bottom of the same page.
9. **Tables and figures** must be numbered consecutively. Authors must check tables to be sure that amounts add up to the totals shown and that the title, column headings, captions, etc. are clear and put to the point.
10. Lengthy mathematical proofs and very extensive detailed tables should be place in the appendix or omitted entirely. The author should make every effort to explain the meaning of mathematical proofs.
11. All but very short mathematical expressions should be displayed on a separate line and centered. Equations must be numbered consecutively on the right margin, using Arabic numerals in parentheses.
12. Once established that the article completes with the thematic requirements, besides the formal requirements indicated in these instructions, it will be a correspondent to two referees who will determine in anonymous form: *a*) to publish without changes, *b*) to publish when smaller corrections have been completed, *c*) to publish once a revision has thoroughly been made and *d*) to reject. In the event of discrepancy between both results, the text will be a correspondent to a third referee whose decision will define its publication. The results of the process of academic verdict will be inappealable in all the cases.
13. **References** must be typed on a separate page, double spaced, at the end of the paper.
14. The bibliographical references should not extend unnecessarily and they will appear complete at the end of the article, orderly alphabetically and, for each author, in chronological order, of older to more recent. The bibliographical references will be made among other according to the norms APA that settle down, the following forms:
 - a*) Author (Last name and initial of the name), Year of publication (between parenthesis), Title of the book (italic), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. If is doesn't have editorial it is written [s.n.] of Latin "sine nomine", that it means without name. Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós.
 - b*) The book with more than an author: Author (Last name and initial of the name), Year of publication, Title of the book (italic), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. Example: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.
 - c*) Article of scientific magazine with an author: Example: Oszlak, O. (2009), El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. 26, enero, pp. 2-4.
15. All articles will be acknowledged upon receipt. Authors should be informed of the decision within four months of receipt.
16. The magazine is reserved the right of making the editorial changes that it considers convenient.
17. Book reviews are welcome.
18. Manuscripts are accepted on the understanding that they are original contributions, unpublished and not on offer to another publication. Articles will be published subject to approval at least two blind referees.
19. Once accepted the article in their final version, the author gives all the economic rights on his work and it grants consent so that *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, reproduces it in different means.
20. **The author's information:** In the last page of all collaboration the authors general data will be included, including: Name complete; center or department to that it is attributed labor; postal institutional address; electronic mail address and a brief summary of their academic experience.



MÉXICO SUR

POSGRADOS

LIDERAZGO ANÁHUAC



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

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

DOCTORADO EN DERECHO

R.V.O.E. 2007415, de fecha 16/04/07

DOCTORADO EN INGENIERÍA

R.V.O.E. 20081877, de fecha 27/11/08

Todos los doctorados son por Investigación Aplicada

**Aperturas
enero y agosto 2011**

doctorado
PROGRAMA SEMESTRAL

maestrías PROGRAMAS TRIMESTRALES

MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN

ÁREAS DE EXPERTISE

• Finanzas • Mercadotecnia

Apertura enero y julio 2011

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE CAPITAL HUMANO

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

Apertura abril y octubre 2011

MAESTRÍA EN LOGÍSTICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

Apertura enero y julio 2011

MAESTRÍA EN FILOSOFÍA

R.V.O.E. 964167

Apertura enero y julio 2011

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

Apertura enero y julio 2011

ESPECIALIDAD EN ARQUITECTURA DE INTERIORES

R.V.O.E. 2023101, de fecha 20/06/02

Apertura enero y julio 2011

INFORMES:

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

www.uas.mx