

Tópicos Modernos de Administración III: Fundamentos teóricos y experiencias de investigación

Coordinadores
Ma. del Rosario García Velázquez
Tirso Javier Hernández Gracia
Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
Alejandra Corichi García

Tópicos Modernos de Administración
III:
Fundamentos teóricos y experiencias de
investigación

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Área Académica de Administración



**CONSEJO
EDITORIAL**

La publicación de este libro se financió con recursos **PIFI. 2015.**

Tópicos Modernos de Administración

III:

Fundamentos teóricos y experiencias de investigación

Coordinadores

Ma. del Rosario García Velázquez

Tirso Javier Hernández Gracia

Dolores Margarita Navarrete Zorrilla

Alejandra Corichi García

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO



Pachuca de Soto, Hidalgo, México

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Octavio Castillo Acosta
Rector

Julio César Leines Medécigo
Secretario General

Marco Antonio Alfaro Morales
Coordinador de la División de Extensión de la Cultura

Arlén Cerón Islas
Directora del Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Fondo Editorial

Asael Ortiz Lazcano
Director de Ediciones y Publicaciones

Joselito Medina Marín
Subdirector de Ediciones y Publicaciones

Primera edición electrónica: 2025

D.R. © UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca de Soto, Hidalgo, México, C.P. 42000

Dirección electrónica: editor@uaeh.edu.mx

El contenido y el tratamiento de los trabajos que componen este libro son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

ISBN: 978-607-482-951-8

Esta obra está autorizada bajo la licencia internacional Creative Commons Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada (by-nc-nd) No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Para ver una copia de la licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.



Hecho en México/*Printed in México*

Contenido

Presentación	13
<i>Ma. del Rosario García Velázquez y Tirso Javier Hernández Gracia</i>	
 Parte I. Fundamentos teóricos	15
 Capítulo 1. Enfoques básicos sobre la justicia organizacional	
<i>Ma. del Rosario García Velázquez, Tirso Javier Hernández Gracia y Edgar Hernández Zavala</i>	17
 1.1 Introducción	17
1.2 Las organizaciones	18
1.3 El capital humano	20
1.4 ¿Qué es la justicia organizacional?	22
1.5 Fundamentos teóricos	23
1.5.1 Teoría de campo de Lewin	24
1.5.2 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger	24
1.5.3 Teoría del intercambio social de Blau	25
1.5.4 Teoría de la equidad de Adams	25
1.6 Modelos	27
1.6.1 El modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO)	27

1.6.2 El modelo de Colquitt de justicia organizacional	28
1.7 Determinar el nivel de justicia organizacional	29
1.8 Estudios que tienen como fin determinar el nivel de justicia organizacional	29
Conclusiones	31
Bibliografía	33
Capítulo 2. La resistencia al cambio: un obstáculo para la gestión del conocimiento	35
<i>Tirso Javier Hernández Gracia, Cuauhtémoc Crisanto Campos Rangel, Fernando Javier García Colina y Edgar Hernández Zavala</i>	
2.1 Introducción	35
2.2 Los trabajadores del conocimiento	39
2.3 La gestión del conocimiento	40
2.4 Principales concepciones de la GC	42
2.5 Tendencias de la gestión del conocimiento	45
2.6 Gestión del conocimiento y las TIC	46
2.7 Aportaciones de la gestión del conocimiento	49
Conclusiones	50
Bibliografía	51

Capítulo 3. Innovación organizacional en la industria textil y del vestido y su participación en un mercado global **53**

Dolores Margarita Navarrete Zorrilla, Tirso Javier Hernández Gracia y Ma. del Rosario García Velázquez

3.1 Introducción **53**

3.2 La cadena de valor **54**

3.2.1 Antecedentes de la cadena de valor de la industria textil y del vestido en México **54**

3.2.2 Conceptualización de la cadena de valor de la industria textil **56**

3.2.3 Estructura de la cadena de valor de la industria textil **58**

3.2.4 Cadena de valor de la industria del vestido **68**

3.3 Estructura de la cadena de valor de la industria del vestido **69**

3.4 Vinculación de la cadena de valor y la integración vertical **75**

Bibliografía **80**

Capítulo 4. *Benchmarking*: una herramienta administrativa para competir con ventaja **83**

Alejandra Corichi García

4.1 Introducción **83**

4.2 Orígenes y antecedentes del *benchmarking* **85**

4.3 Diferentes definiciones de *benchmarking* **87**

4.4 Características del <i>benchmarking</i>	90
4.5 Tipos de <i>benchmarking</i>	91
4.6 Modelos del <i>benchmarking</i>	95
4.7 Ventajas y desventajas del <i>benchmarking</i>	99
Conclusiones	100
Bibliografía	103
 Capítulo 5. La medición del capital intelectual	 105
<i>Eleazar Villegas González y Martha Jiménez Alvarado</i>	
 5.1 Introducción	 105
5.2 Antecedentes	106
5.3 Gestión del conocimiento	106
5.4 Capital intelectual	108
5.5 Modelos y métodos para medir y evaluar el capital intelectual (CI)	110
5.5.1 Modelo VAIC™ (coeficiente de valor añadido intelectual)	112
5.5.1.1 Antecedentes del modelo VAIC™	112
5.5.1.2 Metodología del VAIC™	113
5.5.1.3 Ventajas y desventajas del modelo VAIC™	115
5.5.1.4 Estudios empíricos relacionados con el modelo VAIC™	116

5.5.2 Modelo EVA™ (valor económico agregado)	118
5.5.2.1 Antecedentes del modelo EVA™	118
5.5.2.2 Metodología del EVA™	120
5.5.2.3 Ventajas y desventajas del modelo EVA™	123
5.5.2.4 Estudios empíricos relacionados con el modelo EVA™	124
5.5.3 Modelo KCE™ (utilidades del capital del conocimiento)	124
5.5.3.1 Antecedentes del modelo KCE™	124
5.5.3.2 Metodología del modelo KCE™	126
5.5.3.3 Ventajas y desventajas del modelo KCE™	129
5.5.3.4 Estudios empíricos relacionados con el modelo KCE™	130
5.5.4 Comparativo de los modelos VAIC™, EVA™ y KCE™	131
Conclusiones	132
Bibliografía	135
Capítulo 6. Administración pública municipal, un análisis teórico en prospectiva	139
<i>Danae Duana Ávila y Adrián González Romo</i>	
6.1 Introducción	139
6.2 Antecedentes teóricos, históricos y contemporáneos del municipio	140

6.3 Constituciones y referencias relacionadas del municipio	145
6.4 Análisis de la concepción de municipio. Un enfoque de carácter natural	146
6.5 Marco constitucional y jurídico del municipio	147
6.6 Principales leyes federales que se relacionan con el municipio	149
6.7 Aspectos institucionales y jurídicos del sector público	158
Conclusiones	161
Bibliografía	162
Capítulo 7. Propuesta teórica de los valores compartidos organizacionales	165
<i>Gloria Ramírez Elías</i>	
7.1 Introducción	165
7.2 Fundamentación teórica	165
7.3 Teoría subjetiva	166
7.4 Teoría objetiva	170
7.5 Teoría capitalista de los valores	172
7.6 Teoría socialista de los valores	174
7.7 Teoría X	177
7.8 Teoría Y	178

7.9 Teoría externa	179
7.10 Teoría interna	181
Conclusiones	186
Bibliografía	187

Parte II: Experiencias de investigación **195**

Capítulo 8. La justicia organizacional y su efecto en la imagen percibida por académicos en una institución de educación superior **197**

Edgar Martínez Torres

8.1 Introducción	197
8.2 Revisión a la literatura	198
8.3 Justicia organizacional	203
8.4 Justicia distributiva	204
8.5 Justicia de procedimientos o procedimental	204
8.6 Justicia interaccional	206
8.7 Justicia organizacional en el ámbito académico	207
8.8 Método	208
8.9 Resultados	209

8.9.1 Resultados del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson	209
8.9.2 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple	210
8.10 Imagen cognitiva de la universidad	211
8.11 Imagen afectiva de la universidad	214
8.12 Imagen general de la universidad	217
Conclusiones	218
Bibliografía	220
 Sobre los autores y coautores	 225

Presentación

Con el agrado de poder compartir nuevamente los conocimientos disciplinares y de investigación, se edita el libro *Tópicos Modernos de Administración III: Fundamentos teóricos y experiencias de investigación*. Debido al alcance y amplitud del contenido, ha sido dividida en dos partes, justo como lo refiere el título de la obra: una que aborda temas selectos de la administración y la segunda que se refiere a los resultados derivados de investigaciones, por lo que nuevamente se comparten aspectos teóricos de mayor actualidad en el área de las ciencias económico administrativas, diálogos con diversas posturas, material que permite tanto a los alumnos como a los investigadores fortalecer sus conocimientos y ser guía de referentes, ya que en los capítulos se ofrecen temas como justicia organizacional, gestión del conocimiento, innovación organizacional, benchmarking, capital intelectual, administración y economía, valores organizacionales conversación estratégica e imagen organizacional.

Con el alcance y la actualización de esta obra se refleja el compromiso del autor y la editorial por mantener el esfuerzo de compartir y acrecentar el conocimiento de la administración, el impacto a la incorporación de estrategias propuestas para toda organización.

En esta edición han colaborado profesores investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (uaeh), en particular del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, profesores de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

El agradecimiento a los escritores, a los dictaminadores, impresores,

autoridades universitarias y a todos aquellos que hicieron posible la terminación de esta edición, pero principalmente a los lectores para que nos sigan con el fin de fortalecer sus conocimientos con lo relevante de la administración moderna.

Ma. del Rosario García Velázquez

Tirso Javier Hernández Gracia

PARTE I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 1

ENFOQUES BÁSICOS SOBRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

*Ma. del Rosario García Velázquez
Tirso Javier Hernández Gracia
Edgar Hernández Zavala*

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones están enfrentando diversas crisis, principalmente los cambios en el contexto y el aspecto económico a las cuales tratan de subsistir de una u otra manera, por lo tanto es fundamental que para el buen funcionamiento de cualquier organización el capital humano ponga en manifiesto sus sentimientos percibidos o interpretaciones de sus sentidos ya que de alguna manera se ve reflejado en el comportamiento que tienen en el desarrollo de las actividades que les competen. La justicia organizacional, tiene que ver con la equidad en que son distribuidas dichas actividades, los recursos, las recompensas y los beneficios, que por consecuencia ha derivado una necesidad de realizar diversos estudios e investigaciones, ya sea que se desarrollen de manera interna o en colaboración con investigadores externos interesados en el tema, con la intención de identificar la percepción del trabajador y propiciar cambios

en las conductas del capital humano, según sea el caso. Por tal razón la justicia organizacional es una variable de suma importancia en las organizaciones.

Por consecuencia día con día se realizan estudios que permiten identificar, determinar y asociar a variables como es caso de la justicia organizacional que se ha determinado que está relacionada de forma positiva y negativa con distintas variables que inciden en la conducta y actitudes de las personas (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014).

Por lo que este capítulo hace referencia a lo que se define como justicia organizacional, por qué es importante, en qué teorías y/o modelos se fundamenta, cómo es que se logra medir el nivel de justicia organizacional que perciben las personas dentro de la organización.

1.2 LAS ORGANIZACIONES

Toda organización está conformada por un grupo de personas que tiene intereses, fines y objetivos comunes, en donde cada miembro debe cumplir con las tareas, actividades y funciones correspondientes para lograr los resultados esperados, eso implica que exista un ordenamiento y sistematización de pautas de trabajo.

Actualmente la crisis económica mundial ha propiciado que la mayoría de las empresas implementen estrategias que conlleven a generar cambios internos, en donde los actores principales son la fuerza trabajadora, por lo que se debe identificar la manera en que ponen de manifiesto los comportamientos para superar cualquier evento (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014).

El desarrollo y crecimiento de las empresas tiene su sustento en la actividad que se deriva de las áreas funcionales, como en el departamento de la dirección general de la empresa, de administración, de ventas y mercadeo, de producción, así como el área contable y de finanzas, todas estas son parte de la organización, las actividades que se desarrollan en ellas colaboran de manera oportuna en el rumbo que ha de tomar la empresa y en los objetivos a alcanzar. Se ha referido que

algunas empresas deben su éxito a las relaciones cordiales entre los involucrados, a la buena comunicación y al trato respetuoso entre los miembros de la misma.

De las áreas de importancia en una empresa y que tiene actividad el factor humano, es la de administración y operaciones, que es prácticamente el funcionamiento de la empresa, que involucra actividades como la contratación del personal, el pago, entre otras, tiene que ver directamente con la relación laboral. Por otro lado, algunas investigaciones han demostrado que los trabajadores no están satisfechos, no se percibe que estén motivados, no colaboran en generar un clima cordial, no fortalecen la cultura organizacional de la empresa, no perciben que exista justicia organizacional, es derivado del salario que reciben por prestar sus servicios, por ello la relevancia que tiene el área contable y financiera en la organización y la participación del capital humano.

Otra área de la empresa es la de mercadeo y ventas, donde la participación del capital humano es muy importante ya que de sus capacidades y cualidades se ven reflejadas la construcción de estrategias de mercadeo, como el diseño del producto, publicidad, el diseño del empaque, la marca, la distribución, estudio de mercado entre otras.

Como se ha referido de manera constante, el capital humano es indispensable en la organización, no importando su formación, su edad, su estado civil, el género, religión. En el área de producción de la empresa no deja de ser la excepción ya que se requiere de operadores, personal para la manufactura, empacadores, según sea el ramo de la organización.

Finalmente se pudiera decir que es una gran cadena de beneficios cuando se habla de la empresa, ya que ofrece un bien o un servicio, que propicia que el contexto donde está establecida pueda satisfacer ciertas necesidades, que ofrezca empleos, lo que beneficiará el nivel de vida de las familias que están inmersas en ellas y a su vez puedan adquirir el bien o el servicio que estas ofrezcan y por consecuencia se propicia el desarrollo de la entidad, finalmente se puede concluir

que el elemento humano es parte esencial de las organizaciones, ya sea tanto en el contexto interno, como externo.

1.3 EL CAPITAL HUMANO

Diversos autores han fundamentado el término de capital humano a la denominación comúnmente utilizada de llamar a las personas recurso humano, principalmente cuando estas se encuentran inmersas en las organizaciones, capital humano involucra aspectos que el individuo tiene como característica, que normalmente son: el grado de formación, actitudes, conductas, productividad, calidad, mano de obra calificada y capacitación. Por lo que se alejan de ser meros artículos y asumen carácter personal y singular, resaltan las diferencias individuales, ya que son talentos y sumamente competitivos.

Cabe recordar que en la mayoría de los casos las personas pasan la mayor parte del día en la empresa donde trabajan, con una mayor convivencia entre los trabajadores, por lo que es necesario que estén a gusto, motivados y percibir que existe justicia y equidad en la organización, se deben sentir identificados con la organización y estar orgullosos de trabajar en ese lugar.

En función de lo anterior es fundamental que al hablar de la justicia organizacional en las empresas, se dé inicio a una apertura de lo que es capital humano. Munch (2004) lo define como factor humano y considera que es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización, por lo que recomienda que sea seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.

Refiere que de las áreas funcionales en la de recursos humanos se coordina la elección del personal considerando principalmente la optimización de las habilidades personales de cada trabajador, sus conocimientos y aptitudes, a fin de obtener los mejores resultados. Algo importante es que se establecen mecanismos para que el personal tenga un trato apropiado y mejorar el grado de satisfacción y

pertenencia, así mismo lograr que el nivel que perciben los empleados dentro de las organizaciones respecto a variables como motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, sea apropiado para lograr la excelencia de las organizaciones.

Las personas son parte fundamental en las organizaciones, ocupan puestos desde ser los dueños, directivos y todos los niveles jerárquicos que en su conjunto forman el capital humano, que otorga el valor agregado a las mismas, a partir de las capacidades, talentos y competencias con lo que se desarrollan y colaboran. Por lo tanto es importante considerar cuatro factores en la organización que refieren a:

1. Autoridad, que implica otorgar poder a las personas para que puedan tomar decisiones dentro de la organización sobre las actividades, acciones y recursos.
2. Información, facilitar el acceso a los datos, difundirla para hacerla útil y fomentar el compartirla para facilitar la toma de decisiones y búsqueda de nuevas alternativas.
3. Recompensas, otorgar incentivos que propicien que el capital humano contribuya al logro de los objetivos organizacionales, uno de los incentivos que se considera con mayor impacto son las recompensas, funciona como refuerzo e indicador del comportamiento.
4. Competencias, permite el desarrollo de habilidades, crean condiciones internas para que el capital humano se desarrolle de la mejor manera (Chiavenato, 2011).

Aun así, aunque las organizaciones estén conformadas por personas y necesitan estar inmersas en ellas, no resultan nada fácil, ya cada una es diferente entre sí y por consecuencia se encuentran sujetos a la influencia de una diversidad de variables, los directivos juegan un papel importante, principalmente por la relación con sus semejantes.

Por lo que la participación de los involucrados debe ser ampliamente

colaborativa y contribuir con sus conocimientos a la toma de decisiones, se debe generar un ambiente cordial y propiciar que cada uno se sienta motivado.

Finalmente Omar (2006) refiere que derivado de diversos estudios ha confirmado que en las organizaciones las actitudes, conductas y comportamientos del capital humano están influenciados por la percepción de la justicia organizacional (juicios valorativos) que tiene de las interacciones y de su entorno social, y como consecuencia, si estas son positivas las personas se sienten más satisfechas.

1.4 ¿QUÉ ES LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL?

Desde finales de la década de 1980 y hasta la actualidad el concepto de justicia organizacional ha sido retomado e interpretado por diferentes autores, quienes paulatinamente van complementando y redefiniendo la concepción de su significado.

Especialistas en el área, han descrito a la justicia organizacional como: Las percepciones que tienen los trabajadores respecto al trato recibido en la organización, engloba tres dimensiones que son: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional. En donde la justicia distributiva es la percepción del trabajador de los diferentes aspectos del trabajo como: salario, horario, carga de trabajo y asignación de responsabilidades. La justicia de procedimientos o procedimental. Consiste en la percepción del trabajador con relación a las decisiones en el trabajo que incluyen en mecanismos que aseguran la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresar abiertamente lo que piensa el trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación. Finalmente la justicia interaccional, tiene que ver con la percepción del trabajador, en donde sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas cuando se toman decisiones que lo involucran o tiene que ver con el trabajo que desempeña (Moorman, 1991).

Mladinic e Isla (2002) hablan sobre la justicia organizacional como las percepciones de los trabajadores, respecto a lo que es justo y su reacción frente a diferentes situaciones injustas. Razón por la cual la justicia organizacional es subjetiva, pues se refiere a lo que percibe el trabajador.

Kreitner y Kinicki (2010, citado por Littlewood y Alviter 2013), describen que la justicia organizacional es la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en su área de trabajo.

Solano (2011) señala que la justicia organizacional es un elemento clave para una gerencia efectiva, por lo que la percepción de justicia que consideran los funcionarios en su institución, tiene importantes efectos en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional, en la confianza en las instituciones y con los líderes, finalmente se deriva en un comportamiento ético, e inclusive en la salud física y psicológica.

Se pudieran abordar un sinnúmero de definiciones de justicia organizacional, en este apartado solo se presentan algunas a fin de comprender la importancia de la aplicabilidad de este término en las organizaciones y todas ellas refieren a que es una percepción, por lo que se considera relevante mencionar a lo que refiere esta palabra y Chiavenato (2011) la define como el proceso por el cual los individuos interpretan las impresiones de sus sentidos con el propósito de asignar un significado a su entorno.

Se debe considerar que lo que uno percibe, suele ser muy diferente a la realidad, aun así, para determinar el nivel de justicia organizacional en percibido por cada individuo, es fundamental tener en cuenta los factores que influyen en el receptor, objeto y situación, lo que estará muy influenciado por las características personales del receptor.

1.5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La manera en cómo se perciben o interpretan las personas, cada acción al interior

de la organización, o en el medio externo, es decir, cómo se siente, se ve y percibe al mundo, refiere a la cognición humana que para comprender la conducta de los individuos debe tener fundamento en diversas teorías sociales que explican el comportamiento del capital humano, en particular en este capítulo se describen las que tienen relación a la justicia organizacional como pueden ser:

1.5.1 TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN

En ella se considera que la conducta humana depende de dos factores fundamentales: a) de la conducta se deriva de los factores y eventos que se presenten en determinada situación, b) de los eventos que tiene la característica de un campo dinámico de fuerzas, que se interrelacionan con los demás e influye en otros.

1.5.2 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA DE FESTINGER

La teoría disonancia cognitiva tiene como premisa que normalmente el individuo se esfuerza por establecer un estado de coherencia con sí mismo, lo que refiere que si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente, no son coherentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva, lo que origina una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento del capital humano. Las personas no toleran la incoherencia, y cuando esto ocurre, el individuo se siente motivado para reducir el conflicto, denominado disonancia. El elemento cognitivo es creencia, opinión o conocimiento que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo, dicho elementos se relacionan de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante (Chiavenato, 2011).

La teoría refiere que cuando el individuo presenta una relación disonante se siente mal y toma como alternativa escapar del conflicto adoptando alguna de las siguientes posiciones:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para

- sintonizarlos o adecuarlos a una realidad externa.
2. Puede reducirla tratando de cambiar la realidad externa, a fin de adaptarla a sus conocimientos.
 3. En el caso que la persona no pueda cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, vive en conflicto íntimo de la relación disonante e incoherente.

1.5.3 TEORÍA DEL INTERCAMBIO SOCIAL DE BLAU

La teoría del intercambio social de Blau, desarrollada en 1964, refiere que los individuos mantienen relaciones laborales tomando en cuenta el interés de recibir un beneficio, principalmente basado en el intercambio social, que bajo esa perspectiva se espera que los componentes relacionales de la justicia organizacional tanto interpersonal como informacional, influyan en acciones que desarrolla el capital humano al establecer el intercambio como un recurso social.

1.5.4 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

Teoría que hace énfasis en el comportamiento de factor humano y que se considera como fuerte antecedente de la justicia organizacional, sustenta que el capital humano en el trabajo se siente motivado al mantener relaciones justas y equitativas, más que injustas e inequitativas. Desde esta teoría los trabajadores establecen una relación con sus compañeros o con trabajadores de otras organizaciones, comparten resultados y luego evalúan lo equitativo mediante una comparación, principalmente basada en una percepción de equidad externa. Lo que tiene como consecuencia que el trabajador perciba principalmente el equilibrio entre los resultados y los recursos recibidos, por lo que se reflejaría entonces que existe equidad en la organización.

Por el contrario, cuando surge desigualdad como resultado de un exceso de comprensión o insuficiente compensación, se genera un estado de tensión y

sufrimiento que en la mayoría de los casos se ve reflejado en forma de ira y/o resentimiento, o en el caso como sentimientos de culpa cuando el trabajador es compensado en exceso.

Cabe resaltar que esta teoría tiene un gran fundamento en los sentimientos de una persona respecto al grado de equidad con que se le trata, en comparación con las demás lo que llevaría al trabajador a estar motivado y referencia que de manera contraria la inequidad desmotiva (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014).

Las teorías descritas no son las únicas que tienen sus fundamentos en las conductas del capital humano, solo que se han mencionado aquellas que en diversas investigaciones han utilizado como fundamento teórico y se podrían mencionar algunas otras como: la teoría de la equidad en el intercambio social, de la equidad en los procedimientos de disputas, la de normas de distribución múltiple, la teoría del trato interpersonal (Rodríguez, Salanova y Martínez, 2014).

Ahora bien para una investigación, ¿cuál es la teoría más adecuada? ¿cómo debemos elegirla? La determinación depende del investigador, en primera instancia visualizar, que refiera perfectamente al problema y en segundo lugar la elección del investigador, nos podemos encontrar que pueden ser varias teorías con las que tengan relación los indicadores de la variable a investigar, pero se recomienda elegir una a fin de considerarla como base para la construcción del marco teórico, o es factible que en algún momento se tome parte de otra teoría únicamente lo que de soporte al problema de la investigación, se recomienda tener mucho cuidado en la elección, a fin de no caer en algunas contradicciones, ya que no se debe perder de vista que en algún momento se contraponen y al elegir una teoría referimos que se están rechazando las demás, a menos que existan grandes coincidencias para poder abordar dos o varias en la investigación, esto derivado de la complejidad de la investigación, finalmente otro aspecto que ayuda a determinar la teoría que se utilizará, es elegir aquella que tenga mayor

sustento teórico.

Ahora bien cabe recordar que toda investigación tiene como fin generar un conocimiento y tener como fundamento dos o más teorías derivado de la complejidad del problema ayuda a tener perspectivas diferentes y construir con mayor certeza una buena propuesta que puede derivar en un modelo que sería lo ideal.

1.6 MODELOS

Investigaciones recientes han generado modelos basados en representaciones abstractas o graficas que permiten analizar describir, explicar e incluso predecir un fenómeno, ya que determina un resultado a partir de conductas identificadas, por lo que en la actualidad se identifican modelos de justicia organizacional que fundamentan la conducta de factor humano ante diversas controversias, por mencionar algunos se encuentran:

1.6.1 EL MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES (HERO)

Enfocado a identificar a las organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles:

- a). Nivel de tarea, refiere a un rediseño de las actividades para mejorar la autonomía en la organización.
- b). Nivel del ambiente social, que consiste en la relación que existe entre los directivos y subordinados, basado en el liderazgo.
- c). Nivel organizacional, se pretende mejorar la salud organizacional, se incluyen las prácticas organizacionales y la conciliación trabajo-familia (Acosta, Salanova y Llorens S. 2012).

El modelo HERO tiene como fundamento el estrés laboral, dirección de

recursos humanos, comportamiento organizacional, desde la psicología de la salud ocupacional positiva (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009. Citado por Acosta et al., 2012). En el cual se combinan tres elementos como son: a) recursos y prácticas organizacionales saludables, b) empleados saludables referente a creencias de eficacia y confianza organizacional, y c) resultados.

1.6.2 El modelo de Colquitt de justicia organizacional

Desarrollado en 2001, refiere y se fundamenta en múltiples teorías, está compuesto por cuatro dimensiones:

1. Justicia distributiva, refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados.
2. Justicia procedimental, tiene que ver con la justicia acerca de la equidad en los procesos y procedimientos, relacionado con la asignación de recursos y beneficios.
3. Justicia interpersonal, hace referencia a la sensibilidad social, que concierne al grado con que los supervisores tratan de forma respetuosa y digna a las personas afectadas por sus decisiones y procedimientos distributivos.
4. Justicia informacional, refiere a la explicación acerca del racional de las decisiones tomadas por los supervisores. La elección de la teoría y/o modelo a utilizar es un dilema particularmente con los investigadores, docente y alumnos que están iniciando su actividad de investigación, lo que puede ser recomendable es que se haga un serio análisis para elegir lo mas conveniente tanto para la investigación como para el investigador, que exista lógica y coherencia con el concepto, el modelo o instrumento a utilizar.

1.7 DETERMINAR EL NIVEL DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Cada uno de los puntos, que de acuerdo con la metodología que Sampieri recomienda para la construcción del marco teórico de una investigación son suma relevancia, por lo que para determinar el nivel de justicia organizacional que perciben los trabajadores, debe ser bajo un instrumento o escala que hayan presentado la viabilidad y confiabilidad apropiada, ya que permite emitir un juicio de lo que realmente sucede con lo que se pretende medir. Por lo tanto se ha identificado en apartados anteriores, que existe mucho trabajo realizado por expertos en el área de la justicia organizacional y por consecuencia ha generado diversos instrumentos que conllevan a determinar el nivel de justicia organizacional percibido por los trabajadores.

Es el caso de la escala de justicia organizacional desarrollada por Colquitt en el año 2001, incluye cuatro dimensiones (justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional) consta de 20 ítems con una escala de respuesta desde 1 a 5 que va desde poco a mucho respectivamente.

Aun así se identifica en la literatura, que el número de escalas de justicia organizacional es muy reducido principalmente en la lengua hispana, Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2013) consideraron relevante contar con un instrumento que contribuya a la medición objetiva, realizaron una adaptación de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman, determinando la validez y confiabilidad en población mexicana, consta de tres dimensiones, 20 reactivos, instrumento en el que identificaron una confiabilidad de .951.

1.8 Estudios que tienen como fin determinar el nivel de justicia organizacional

En las últimas décadas se ha identificado que diversas investigaciones han estudiado a la justicia organizacional como un constructor de la psicología organizacional. Los estudios encaminados a determinar el nivel de justicia organizacional se han presentado al interior de algunas organizaciones realizando

importantes aportaciones, se han asociado a variables como el comportamiento del factor humano, la equidad, la satisfacción laboral, calidad y bienestar, el papel de clima de servicio, entre otros.

De Schrijver y sus colaboradores (2010), a través de un estudio realizado en 19 instituciones belgas, han relacionado la justicia organizacional con la falta de comportamiento ético dentro de las organizaciones. Esta conducta no ética hace referencia a comportamientos como favoritismos, corrupción, manipulación de información, uso inadecuado de recursos, mal uso de la autoridad, entre otros. Lo que se encontró era que las instituciones con una mayor percepción de justicia organizacional reportaban menos faltas éticas de sus compañeros. Esto es un tema muy interesante que podría aplicarse en nuestro contexto ya que tendría implicancias en la lucha contra la corrupción.

El caso de Rodríguez, Salanova y Soria, (2014), asociaron a la justicia organizacional con el engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional y proponen el engagement en el trabajo como el posible mecanismo motivacional que explique la relación entre la justicia organizacional y los CCO.

De lo anterior se ha identificado que la justicia organizacional está relacionada de manera positiva o negativa con diversas variables que tienen gran impacto en la conducta del capital humano. La finalidad de abordar diversas investigaciones que sean realizado respecto al tema de justicia organizacional es referenciar que un gran número de investigadores están preocupados por lo que está sucediendo en las organizaciones y la percepción del capital humano, por ello en toda investigación se construye el marco teórico que derivado de la revisión a la literatura se incluyen un apartado de lo que se ha investigado al respecto, se consideran los resultados y las conclusiones a las que se llegó.

CONCLUSIONES

Actualmente hablar de la competitividad de las organizaciones es tema recurrente y que si bien las organizaciones llevan a lograrlo, en gran parte corresponde a la eficaz administración del capital humano. Que influyen como elementos físicos, la estructura, los aspectos financieros, las nuevas tecnologías, entre otros, solo que requieren de la inteligencia que quien los administre, por consecuencia el capital humano en las organizaciones es fundamental, ya que es el único factor dinámico.

Por lo que administrar a personas es una gran responsabilidad, se debe tener una visión de cómo tratar todos los asuntos que refieran al personal, principalmente que exista una percepción de estos ante el trato justo que existe en donde se desarrolla las actividades laborales, a fin de garantizar el éxito profesional y el mismo de organización.

Debido que este capítulo tiene como fin invitar a lograr que el capital humano en la organización se desarrolle de manera óptima a partir de que considere haber recibido un trato justo, fue necesario abordar diversas definiciones de justicia organizacional, mismas que se refuerzan con teorías tales como la teoría de campo de Lewin, de la disonancia cognitiva, de intercambio social entre otras, que refieren a lo que realmente sucede con la conducta del ser humano ya que han tenido como base la observación, experimentación y el razonamiento para explicar y/o predecir el fenómeno, además debe estar basada en un examen racional e interpretación de los hechos, las teorías son la pauta para la comprobación y puestas a prueba de manera indefinida, en el caso de teorías que soportan la justicia organizacional refieren que el capital humano en las organizaciones no está motivado si perciben que el trato que reciben no es equitativo, ante ello se sugiere que deben percibir tratos justos por parte de los directivos. Todo puede mejorarse y modificarse, en la actualidad existen diversos modelos que ayudan a explicar las ideas, para probar diseños, que hacen predicciones a futuro.

Lo anterior tiene como propósito hacer que nuestros lectores valoren la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización, que son áreas potenciales de investigación, ya que los resultados permitirán generar estrategias y propiciar un cambio en las organización logrando una mejor percepción de los trabajadores.

Es de gran interés que sea un reto en toda organización, que el factor humano esté fuertemente motivado, se conduzca con ética y sea altamente efectivo, que lo lleve a comprometerse con los fines de las organizaciones. Por lo que la temática abordada en este capítulo concentra información que permite el desarrollo de la investigación científica que al final puede concluir con el desarrollo de un modelo que permita determinar en qué momento, los integrantes de las organizaciones van a percibir que existe justicia organizacional dentro de las empresas.

Los temas abordados en este capítulo justamente tiene que ver con lo que se incluye en un marco teórico, (antecedentes, conceptos, teorías y/o modelos los instrumentos, así como los estudios o investigaciones que hacen referencia al problema de investigación), sin perder de vista que otro apartado en un proyecto de investigación de suma importancia, es la metodología que se utilice, se finaliza la investigación con la construcción de las conclusiones y propuestas. Y la finalidad de generar interés en los lectores por realizar investigación en donde se aborde esta variable de gran importancia, que asociada, por ejemplo al clima organizacional, a la motivación, a la satisfacción a una diversidad de temas estructurales y administrativos de la organización, contribuye en gran parte a lograr empresas sanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H. Salanova M. y Llorens S. (2012). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. Forum de recerca no. 16 http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77366/fr_2011_9_1.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. McGraw-Hill. México.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Littlewood, H.F. y Alviter L.E. (2013). “Evitación del trabajo en cinco organizaciones Mexicanas”, en Revista ACACIA. Año 9 No, 1. México.
- Mladinic, A. e Islas, P. (2002). “Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones”, en PSYKHE. Vol. 11, No 2, 171 - 179.
- Munch, G. L. (2004). “Fundamentos de la administración, casos y prácticas. 2da. edición. 5ta. Reimpresión. Trillas. México.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2).
- Patlán, J., Flores R., Martínez E. y Hernández R. (2013). “Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana”, en Contaduría y Administración, vol. 59, núm. 2, pp. 97-120 Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México.

CAPÍTULO 2

LA RESISTENCIA AL CAMBIO: UN OBSTÁCULO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tirso Javier Hernández Gracia
Cuauhtémoc Crisanto Campos Rangel
Fernando Javier García Colina
Edgar Hernández Zavala

2.1 INTRODUCCIÓN

La resistencia al cambio está muy vinculada a los paradigmas que cada persona adopta. El diccionario Larousse asocia el término de paradigma con “un patrón, un modelo tomado como referencia”; es un conjunto de reglas que definen fronteras, límites que son tomados en cuenta y que se utilizan en la solución de problemas. Es un conjunto de realizaciones científicas “universalmente” reconocidas, que durante un tiempo proporcionan modelos de soluciones a problemas científicos a una comunidad determinada. Los paradigmas conducen las creencias y acciones que se consideran necesarias para mantener vigente un modo de ser en un mundo construido de una forma determinada.

Generalmente las personas se resisten a las nuevas ideas, aquellas que chocan con sus paradigmas; lo podemos ver desde Galileo entre los años 1610–1630,

tratando de convencer de la razón que le asistía a Copérnico de que la tierra giraba alrededor del sol y no a la inversa, la historia le dio la razón a Galileo, no sin antes pasar su vida enclaustrado y vilipendiado por semejante idea Barker (citado por Colina, 2014).

Las personas operan a partir de paradigmas devenidos por sus creencias, valores familiares, estudios, cultura en la que se han desarrollado, tradiciones y otros muchos factores que influyen de una manera u otra en su comportamiento y modo de actuar. Por regla general tratamos de ignorar la percepción que otras personas tienen sobre un mismo aspecto, lo que de hecho nos limita en la búsqueda de soluciones a los problemas que pueden ser revolucionarias en un momento dado. Los paradigmas afectan directamente nuestras decisiones al influir en las percepciones que tenemos del mundo exterior. Y es que casi de manera fisiológica los seres humanos ven “mal” lo que no se ajusta a sus paradigmas. “Lo que puede ser imposible de hacer con un viejo paradigma puede ser fácil de hacer con un nuevo paradigma”. Esta fue la concepción que revolucionó la industria de Japón al finalizar la segunda guerra mundial, con las ideas de Deming y Juran, Japón desplazó a Suiza en la producción de relojes, lo mismo sucedió con empresas consolidadas en el mercado mundial por ejemplo: Sears desplazó a Wal-Mart y Chrysler a Toyota.

La globalización es un tema que en la actualidad está llevando a las empresas a esforzarse por ser más competitivas para poder sobrevivir en los mercados cada vez más cambiantes y exigentes, esto a su vez ha propiciado que se introduzcan conceptos nuevos en las organizaciones como lo es el de gestión del conocimiento (GC). En el presente artículo hablaremos acerca de la importancia de este concepto en las organizaciones actuales y del futuro, enfocándonos en un aspecto, la resistencia al cambio, que representa un obstáculo para el fracaso o el éxito de las iniciativas de cambio enfocadas en generar y compartir el conocimiento. Haremos énfasis en las ideas de Alvin Toffler citando sus importantes obras: El shock del

futuro y La tercera ola, que nos proporcionan una visión distinta acerca de los cambios que vivimos y la manera en que debemos prepararnos para enfrentarlos.

Se muestran algunas estrategias que permiten hacer frente a la barrera de la resistencia al cambio; que si bien, es una reacción normal de las personas ante cualquier situación que propicie una inestabilidad al estado de confort en el que viven, puede significar el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa, que además puede implicar pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

En virtud de la confluencia hombre–tecnología se ha compulsado la transición de la era industrial a la era informacional y por consiguiente de la economía de capital a una economía basada en el conocimiento; posibilitando así, la aparición de un nuevo paradigma que comienza a identificarse como “Nueva Economía o Economía del Conocimiento, cuyo impacto sobre la organización convencional trae consigo significativos cambios que a la postre, se convierten en el causante del surgimiento de esos nuevos modelos de empresas mucho más eficientes. Es por ello que las pequeñas y medianas empresas hoy emergen como tendencia frente a las tradicionales grandes empresas y la calificación del personal y su competencia se imponen para ratificar la importancia del dominio de la tecnología y del conocimiento. Este nuevo paradigma introduce, como imperativo indispensable, la necesidad de revitalizar la concepción de la GC en la empresa para renovar la base estructural y organizacional de su enfoque, de manera que a través de ella se potencien, aún más, los niveles de eficiencia que se reflejarán en el valor añadido que se ofrece a los clientes en los nuevos productos o servicios que sean capaz de generar.

El conocimiento debe, por tanto, estar presente en el momento preciso, ser accesible y estar protegido; aspecto este último de extraordinaria importancia para cualquier empresa u organización, ya que facilita la innovación y en definitiva proporciona ventaja competitiva en el mercado. Tal empeño tendrá mayor éxito si se gestiona estratégicamente el conocimiento utilizando adecuados modelos

de gestión y de dirección organizacional capaz de adaptarse con acierto a las exigencias de la estrategia organizacional.

Por lo tanto en la “era del conocimiento” asistimos al nacimiento de un nuevo paradigma no solo de carácter gerencial y económico, sino social, cultural y científico–tecnológico cuyo factor desencadenante se encuentra en el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, bajo cuyos efectos el conocimiento se convierte en un factor primordial de la eficiencia productiva en la empresa, a partir de un procesamiento eficaz de la información como elemento inicial e inseparable del saber, corroborando así, la vigencia de la expresión que plantea: “La información es al conocimiento lo que el lenguaje es al pensamiento: su forma de expresión”.

Estas reflexiones nos revelan, a todas luces, una contradicción asociada a la falta de correspondencia entre la necesidad de las organizaciones de mantener su estabilidad frente a la turbulencia del entorno y las posibilidades de cambio que para ello les ofrecen las diferentes estrategias que se aplican en los diferentes sistemas de gestión en la actualidad.

¿Qué características presentan los paradigmas?

- Los paradigmas son formas de conducirse las personas; todos tenemos paradigmas.
- Los paradigmas son útiles pues nos permiten identificar lo que es importante para nosotros.
- Los paradigmas son peligrosos en tanto nos limiten a ver otras opciones o posibilidades en la solución de los problemas. “Los que dicen que no se puede hacer, deben quitarse del camino de los que ya lo están haciendo”.
- Por regla general las personas que crean nuevos paradigmas son externas de la comunidad; no tienen nada que perder al crear un nuevo paradigma. Esto nos dice que los nuevos paradigmas vienen de afuera de los sistemas, de los márgenes, sus reglas están escritas en las orillas y no tienen que ver

con las reglas del viejo paradigma. Así surgió el movimiento ecologista, el movimiento de los gay's, la identificación de los valores compartidos en las estrategias empresariales, etcétera.

- Cada persona puede escoger sacudirse de sus viejos paradigmas y tomar nuevos paradigmas que le den una perspectiva renovadora a la solución de sus problemas.

Este dilema entre necesidad de cambiar y posibilidad de realizar el cambio a partir de nuevos enfoques se mantiene presente en nuestros días, constituyendo una barrera en la GC, y aunque se avanza en este sentido en la medida que los seres humanos van construyendo nuevos niveles cognitivos, no deja de ser una limitante que refleja la contradicción entre el “ser y el hacer”. En este sentido, las tecnologías de la información y las comunicaciones en la actualidad han creado una nueva plataforma de reflexión y comportamiento que no podemos ignorar.

2.2 LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO

Diversos autores hablan del surgimiento de un nuevo tipo de economía o de sociedad, basada en el conocimiento. Es precisamente Peter Drucker, quien introduce el concepto de “knowledge workers” y les da gran importancia a las personas dentro de la organización (Valhondo, 2004).

Los “knowledge workers” son personas que aportan un “plus” (un valor agregado) a través del trabajo que realizan, ya sea de cara a un producto o servicio, es decir, generan nuevos conocimientos de cómo hacer las cosas mejor, lo cual finalmente se traduce en un beneficio para la compañía. Es precisamente este tipo de trabajadores los que más valen para una empresa, por lo que sus habilidades y conocimientos deben ser aprovechados, lo cual significa que para lograr mantenerlos dentro de la plantilla laboral es necesario asegurar su permanencia a través de motivantes intrínsecos (reconocimientos, actividades de superación, entre otros) y extrínsecos (mejor salario, premios en especie, entre otros).

Otra conceptualización de los “knowledge workers” o “trabajadores del conocimiento” es la que ofrece Davenport (2001), quien asocia el conocimiento que posee este tipo de empleados como un aspecto dominante y necesario para realizar sus actividades. Los “trabajadores del conocimiento” son recursos escasos que desafortunadamente no existen en abundancia y que muchas veces se mueven de manera libre dentro de la empresa y fuera de ella, lo cual le añade un ingrediente extra a las estrategias que las organizaciones deben establecer para conservar a este tipo de empleados (Nomura, 2001).

Cortés y Flores (2010) aseguran que después de haber revisado una serie de investigaciones relacionadas con el trabajador del conocimiento, éstos poseen y desarrollan ciertas características, tales como: 1) Toman decisiones, 2) Buscan un aprendizaje continuo, 3) Utilizan diversos tipos de aprendizaje, 4) Son autónomos, 5) Presentan un nivel alto de educación, 6) Poseen experiencia, 7) Realizan tareas no repetitivas o estructuradas, 8) Son reconocidos dentro de la organización, 9) Desarrollan tareas intelectuales complejas, 10) Provocan impacto en áreas clave, 11) Poseen conocimiento tecnológico, 12) Se organizan en redes de trabajo, 13) Ofrecen soluciones a la organización, 14) Pueden comunicar nuevas perspectivas y visiones, 15) Poseen una alta motivación, 16) Generan y aplican nuevas ideas de una forma productiva y eficiente, 17) Manejan eficazmente la comunicación, 18) Poseen un estilo de pensamiento y toma de decisiones, 19) Su estilo de escucha es abierto, 20) Tienen actitudes específicas sobre su experiencia de trabajo, 21) Muestran comportamientos característicos en la organización y 22) El tipo de liderazgo ejercido sobre ellos es importante.

2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es común escuchar hablar de las nuevas tecnologías, que precisamente están revolucionando el mercado y que provienen de una globalización, que a su vez ha logrado conformar una sociedad del conocimiento más evolucionada. En este

sentido, se puede decir que el conocimiento rediseña y transforma el concepto clásico del capital, permitiendo que la GC se convierta en un eje estratégico y central para la perdurabilidad y desarrollo de los actuales procesos productivos. Es por ello, que es importante resaltar que la GC se perfila como todo un sistema articulador y visualizador de ideas, así como los pensamientos estratégicos, el trabajo en equipo, la experiencia compartida y los nuevos valores (Mendizábal, 2006).

La GC emerge como un nuevo paradigma organizacional que las empresas, tanto públicas como privadas, deben tomar en cuenta para lograr incrementar sus niveles de competitividad dentro de los mercados o sectores donde se desenvuelven, además de sobrevivir creando nuevos productos y servicios. Puell (2008) afirma que: “el conocimiento es un constructo mental que cae en lo abstracto y, por lo tanto, no se puede gestionar; lo que realmente se gestionan son los activos del conocimiento”. La creación del conocimiento depende de un conjunto de procesos establecidos, de un espacio definido, de herramientas de apoyo (tecnologías) y personas (capital intelectual) con liderazgo, determinación, confianza, disciplina, entre otras características (Sarur, 2013), como las que ya se han señalado anteriormente.

Actualmente el conocimiento está sustituyendo al capital como el recurso básico en la sociedad, es por esto que la mayoría de las personas ya no se dedican al trabajo manual. Bradley (1997) citado en Alarcón et al. (2012), comenta que a finales del siglo xx la economía empezó a cambiar con la llegada de la era del conocimiento, donde el modelo de trabajador altamente calificado y que basa su trabajo en el conocimiento ha ido reemplazando al obrero industrial como categoría profesional dominante, así en esta última parte del siglo el crecimiento económico y las ventajas competitivas ya no provienen de la materia prima o de los músculos, sino que tienen como origen las ideas y el know how.

2.4 PRINCIPALES CONCEPCIONES DE LA GC

La gestión del conocimiento se desarrolló a partir de la década de los setenta, dándole forma estudiosos como: Druker, Sveiby, Nonaka, Tekeuchi, entre otros. Durante ese tiempo, los cambios económicos, sociales y tecnológicos fueron transformando la manera en que las empresas trabajaron. La globalización surgió y trajo nuevas oportunidades y una mayor competencia. Las empresas respondieron con reducción de personal, la fusión, la adquisición, la reingeniería y la externalización. Muchas racionalizaron su fuerza de trabajo y aumentaron su productividad y sus ganancias mediante el uso de tecnología avanzada en informática y la red. Sin embargo, sus éxitos llegaron con un precio. Muchos conocimientos de la compañía se perdieron a medida que esta crecía.

Serradell y Pérez (2013) conceptualizan la gestión del conocimiento como: “la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente”. Dichos autores señalan que existen dos factores que favorecen la aparición de la GC; por un lado, la evolución en materia de tecnología, que facilita en mayor medida la gestión del capital intelectual, lo cual lo hace rentable; y por otro, el reconocimiento de la GC como un recurso clave para el desarrollo y competitividad, por parte de las empresas y naciones del mundo, incluyendo por supuesto a las que económicamente están más desarrolladas. Es decir, una organización podrá tener la más alta tecnología, pero sino cuenta con el personal adecuado para aprovechar su uso y manejo, definitivamente estará condenada al fracaso. Es por ello que resulta indispensable contar con las personas adecuadas que posean el conocimiento necesario y que además estén dispuestos a compartirlo con los demás, para que la empresa no dependa de una sola persona y por ende aumente su valor intangible.

Didrikson (1999) expresa al respecto que “se produce una transición social y económica hacia una sociedad del conocimiento que está determinada por

escenarios que articulan reglas y estilos organizacionales alrededor de conceptos contradictorios como el localismo y la fragmentación frente a la globalización y la integración, así como la subordinación dependiente frente a la articulación creativa.

Homero (2006) define la GC como: “Proceso teórico y praxiológico, práctica política y cultural comprometida con la promoción y la formación de los valores profesionales y sociales, que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad”. Esta definición es consecuente con la propia gestión de las instituciones de educación superior, de ahí la relevancia que adquieren las universidades en la revolución del conocimiento y en la transformación de la sociedad a una sociedad del conocimiento. Frías y Rodríguez (2012) comentan que la GC es aquel que se administra o gestiona, estableciendo procesos orientados a la transferencia y difusión del mismo, con el propósito de generar espacios de innovación de productos, servicios y procesos que incrementen o aseguren una ventaja competitiva.

Entonces, la definición de GC está íntimamente ligada al análisis del capital intelectual. Por ello, autores que se centran en este último concepto, también hacen referencia al primero. Es destacable, desde este enfoque, la definición que afirma que el capital intelectual es el resultado de integrar los activos intangibles y la GC dentro del modelo de GC denominado “Navigator”, identifica como corazón del modelo el enfoque humano y dentro del mismo, el intercambio de conocimientos. Es por ello que se considera necesario hurgar con cierta profundidad el tratamiento del tema de la GC.

Las empresas buscan que los empleados construyan nuevos conocimientos que les permitan mejorar su trabajo y al mismo tiempo mejorar la empresa, por lo tanto, antes de pensar en compartir conocimientos o capacitar al personal, debemos considerar la relevancia que tiene el hecho de que las organizaciones aprendan para que realmente se aproveche la inversión que hace la organización

en la GC, porque de otra manera se trata solo de exposición de información, lo que conlleva solamente a una pérdida de tiempo y dinero. La GC se puede considerar como una capacidad estratégica, ya que contribuye a crear una ventaja competitiva sostenible. Es un instrumento capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la empresa. La GC se ha ido convirtiendo en un proceso más de dentro de las organizaciones y como tal se compone de una serie de subprocesos que tienen que ver con la creación, distribución y medición (Barceló, 2001).

La creación del conocimiento tiene que ver con la creatividad, la capacidad de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios. La distribución es un conjunto de subprocesos que permiten optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones para evitar fugas de información. La medición del capital intelectual resulta esencial por dos motivos: por un lado, la única manera de gestionar y mejorar algo es sabiendo de dónde se parte, determinando hacia dónde se quiere llegar, para lo cual es necesario poder cuantificar. Por el otro lado, la nueva economía cuenta además de los factores tradicionales (tierra, mano de obra y capital) con un recurso nuevo: el conocimiento, activo que, sin estar representado con la información contable, contribuye significativamente a los resultados y posicionamiento de la empresa.

Lo que distingue a las actuales formas de GC que se desarrollan en las nuevas organizaciones, de las formas de gestión empleadas en modelos empresariales ya obsoletos, es su renovada forma de proceder como consecuencia del impetuoso desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, cuya influencia resulta tan determinante, que aquellas empresas que mantienen inerte sus formas clásicas de organización del trabajo frente a las exigencias del nuevo entorno, solo tendrán dos opciones: evolucionan hacia estadios cualitativamente superiores o desaparecen por su incapacidad de adaptación. Es en este punto donde la problemática de la resistencia a los cambios se puede convertir en un detonante existencial.

2.5 Tendencias de la gestión del conocimiento

Desde la perspectiva de los países en desarrollo, como los de América Latina, la capacidad académica–intelectual, concentrada en las instituciones de educación superior, resulta relevante para mantener una trayectoria de superación endógena, para interactuar de manera fundamental en las nuevas perspectivas de la transición mundial.

En este sentido se pueden considerar como tendencias, las siguientes:

1. La creación de observatorios políticos, sociales, económicos y ambientales, que permitan la identificación en tiempo real de los cambios que se operan en estas dimensiones.
2. Transformación de los controles en gestores de información que permitan definir, crear, capturar, compartir y utilizar la misma por parte de las organizaciones.
3. Utilización de instrumentos metodológicos que permite una implementación y percepción real de las estrategias en organizaciones basadas en la gestión de intangibles.
4. Surgimiento de nuevos modelos pedagógicos basados en la gestión y transmisión de información a distancia, que permita el amplio acceso e internacional de los procesos formativos.
5. Proceso gradual de transformación de las organizaciones en “organizaciones que aprenden”
6. Gestión basada en la creación, tratamiento y utilización de redes internacionales y bases de datos.

La GC en su tendencia dinámica se proyecta como un proceso abierto, flexible y no identificable con un sector determinado, sino constituido por una trama de relaciones que involucren a diferentes actores, sujetos e instituciones, gubernamentales y no-gubernamentales, nacionales e internacionales.

La GC toma muy en cuenta el “aprendizaje participativo”, el cual debe interpretarse desde una perspectiva social, institucional y organizacional, como un concepto clave para la comprensión del papel que pueden desempeñar las instituciones de educación superior de países no desarrollados.

2.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS TIC

Es común escuchar actualmente la frase de que vivimos en la era del conocimiento y la información. Los últimos avances vertiginosos en la tecnología de la información y las comunicaciones han convertido al mundo en la llamada “aldea global”, en este mundo globalizado el poder se ha basado en las economías de los países desarrollados que atesoran las tecnologías y los secretos tecnológicos, producto de todo el pensamiento mundial que ellos pueden atraer y pagar. Sin embargo el fenómeno de la globalización también ha permitido a gran parte del mundo tener acceso a la información, catalogada como una de las principales fuentes de poder. Hoy en día se tiene acceso a tantas fuentes de información como no se había tenido jamás. Es tal el fenómeno que en muchos casos se experimenta un exceso de información mayor que la que somos capaces de procesar.

El cambio de paradigma institucional a partir del uso intensivo de los recursos de información a través de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, requiere de nuevos enfoques, métodos y estrategias organizacionales que permitan sintonizar las estrategias empresariales e institucionales en los nuevos ambientes tecnológicos. Para el cambio de visión se requiere del desarrollo de una cultura informacional coherente con las prácticas de una sociedad postindustrial que se orienta al uso de la información y el conocimiento, como activos fundamentales de una estrategia institucional exitosa. La GC solo es posible cuando se reconoce la necesidad de estar abiertos a las nuevas concepciones que el mundo globalizado plantea en el ámbito del desarrollo social.

En este sentido se requiere de una revisión del comportamiento directivo ante las tendencias que el desarrollo impone:

¿Qué hacen los directivos en la actualidad?

- Se desenvuelven en un ambiente de mucha presión por los resultados económicos financieros. Si son intermedios están atrapados entre el fuego de las exigencias corporativas y las demandas obreras.
- Dedicar la mayor parte de su tiempo a reuniones y juntas con directivos superiores y clientes en la realización de informes.
- El trabajo operativo los abraza por deficiencias en la delegación de autoridad y en la falta de exigencia por el cumplimiento de las metas.
- Son obstáculos para su trabajo las limitaciones financieras del país y del sector, la falta de liquidez, el entorno altamente regulatorio.
- La participación de los trabajadores es limitada en el proceso de análisis y valoraciones estratégicas, debido a la desconfianza y temor.
- Dedicar gran parte de su tiempo al control y centralización del trabajo interno, prestando poca atención al trabajo estratégico y a la capacitación.

¿Qué debían hacer los directivos en la actualidad?

- Incrementar la comunicación dentro de la organización.
- Desarrollar el liderazgo a todos los niveles.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Propiciar una mayor participación de los implicados, que genere compromiso organizacional.
- Proyectarse en una mayor búsqueda de oportunidades, y la exigencia de un trabajo con calidad.

En los países desarrollados se propician políticas para la conformación de

un “sistema nacional de innovación”, que puede ser entendido como un sistema de flujos de interacción entre industria, gobierno y academia, en la creación y transferencia de conocimientos de valor económico. No obstante, este aspecto que le da coherencia y dinamismo al desarrollo del conocimiento (triple hélice) no está presente, o adolece de insuficiencias en la mayoría de los países en vías de desarrollo, como es el caso de México, por encontrar en ese sistema de flujos e interacción, intereses divergentes y unilaterales entre cada uno de estos componentes.

¿Qué papel deben jugar las instituciones de educación superior en la producción y transferencia de conocimientos?

- En el incremento de los niveles de inversión, dado que cada vez más los costos de la investigación y el trabajo académico de punta son mayores.
- Incrementando la rapidez necesaria en la formación de recursos humanos (talento humano) en nuevas áreas de conocimiento.
- Identificando la ubicación del desarrollo de los conocimientos en áreas determinadas con alto potencial creativo y fuerte demanda.
- Crecimiento e importancia de la gestión, sobre todo en lo relativo a la creación y transferencia de tecnologías.
- Creación de mecanismos y nuevas estructuras que relacionan educación superior, con las diferentes ramas de la cultura, así como con la producción y los servicios.

Por otra parte, la existencia de un conjunto de temas inherentes a la economía digital que mucho se ha discutido en diversos foros y que hoy se mueven como una gran órbita alrededor de la empresa o sea: globalización, conocimiento, innovación, digitalización, virtualización, interconexión en red, orientación al cliente, inmediatez, desintermediación , etcétera, están impulsando la necesidad

de que la GC en las nuevas empresas dejen de ser funcional para ser cada vez más estratégica, pues no se trata del simple hecho de conectar a los miembros de la organización con los sistemas y procesos que se utilizan para la distribución y transferencia de conocimientos; por el contrario, de lo que se trata es de aprovechar al máximo las potencialidades de estos agentes tecnológicos para establecer un equilibrio coherente entre el capital intelectual y las necesidades de gestión estratégica del conocimiento que presente la organización para contribuir en grado sumo al mejoramiento de los niveles de eficiencia y competitividad.

2.7 APORTACIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hoy en día para que las empresas impulsen de manera más decidida la implementación de estrategias para la GC, es necesario que conozcan los beneficios que aporta para la propia organización. Arias et al. (2007) señalan algunos de estos:

- La GC permite realizar más eficaz y eficientemente el trabajo encomendado a las organizaciones.
- Mediante la GC, cuando se establecen los ambientes reales o virtuales propicios, las organizaciones favorecen que el individuo se desarrolle en su trabajo, y aporte ideas; al mismo tiempo, se evita la fuga de conocimiento, que se da cuando las personas abandonan la organización.
- La gestión de la información es imprescindible, pero solo se convierte en conocimiento cuando los individuos la aplican para la resolución de un problema o el desarrollo de estructuras que incluyan procesos de aprendizaje, medición, crecimiento escalonado y por capas de una arquitectura de la información que facilite la convergencia y disponibilidad del conocimiento tácito.

CONCLUSIONES

La GC, como parte de esta revolución del desarrollo del talento, constituye un proceso irreversible, que transforma toda la sociedad y ello implica profundas consecuencias en actitudes para la educación, la producción de los conocimientos y en general para las instituciones de educación superior.

Las organizaciones en general y las universidades en particular, como institución social, en cualquier país, requiere del compromiso social y profesional, flexibilidad y trascendencia para responder mejor a las expectativas y necesidades de la sociedad y de los sujetos, lo que implica el desarrollo y mejora de todo el proceso formativo donde el ser humano perciba la realidad que lo rodea de manera precisa y objetiva.

Una condición que debe estar presente en el replanteamiento de las relaciones entre las universidades y la sociedad debe ser la conciencia y el consenso de la necesidad de cambios de fondo en las instituciones, desde adentro hacia afuera y viceversa, generando los cambios que la sociedad reclama a sus universidades, en términos de calidad, esto puede ser entendido como pertinencia, impacto y optimización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, M., Álvarez, Sharon, Goyes, J. y Pérez, O. (2012). “Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones”, en Revista del Instituto Internacional de Costos, núm. 10, pp. 52-53.
- Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., Ordoñez, A. y Herrera, L. (2007). “Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación”.
- Barceló, M. (2001). “Hacia una economía del conocimiento”. Ed. Pricewaterhouse Coopers. Madrid, España. p 39.
- Colina F. (2014). “La Formación Basada en Competencias en la Educación Superior”. México: MileStone.
- Cortés, R. y Flores, A. (2010). “Trabajadores de conocimiento: predictores de la agregación de valor a la organización”, en Revista Innovar Journal, Vol. 20, Núm. 36. pp. 109- 111.
- Davenport, T. (2001). “Knowledge Work and the Future of Management”, en Warren G., Bennis, Gretchen, M., Spreitzer & Cummings, T. (Eds.), The future of Leadership: Today’s top leadership thinkers speak to tomorrow’s leaders, Hoboken, NJ. Jossey-Bass.
- Didrikson A. (1999). Competencias en la Educación. Colombia.
- Norma Frías, R. y Rodríguez, C. (2012). “Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria”, en Apuntes del CENES, núm. 54, vol. 31, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Escuela de Economía, p. 234.
- Homero C. (2006). Gestión del Conocimiento en el Contexto Latinoamericano. Cuba. Retos de la Direccion.
- Mendizábal, A. (2006). Globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna. Editorial El Viejo Topo. España.

- Nomura, T. (2001). How the knowledge dynamics of individuals, communities, and Ba Drive the Knowledge Management. Knowledge Dynamics Initiative, Fuji, Xerox Co. Ltd., IEEE.
- Puell, J. (2008). “La gestión del conocimiento como disciplina empresarial. Gestión en el Tercer Milenio”, en Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol. 11, Núm. 21, Lima, Perú, pp. 29-30.
- Sarur, M. (2013). “La importancia del capital intelectual en las Organizaciones”, en Revista Ciencia Administrativa, Núm. 1. Universidad de Xalapa, Veracruz. pp. 39-40.
- Serradell, E. y Pérez, A. (2013). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Disponible en: <http://www.ouc.edu.cu/dt/20133.html> [Consultado: 12 de octubre del 2014].
- Valhondo, D. (2004). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., p 22. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/uaehsp/Doc?id=10069401&ppg=22>.

CAPÍTULO 3

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO Y SU PARTICIPACIÓN EN UN MERCADO GLOBAL

Dolores Margarita Navarrete Zorrilla

Tirso Javier Hernández Gracia

Ma. del Rosario García Velázquez

3.1 INTRODUCCIÓN

La innovación organizacional es un camino que requiere de cambios radicales para encontrar una nueva oportunidad de crecimiento, desarrollo y diversificación en un mercado global, por lo tanto, para poder detonar las oportunidades que nos muestra el mercado se necesita contar con una verdadera cultura de innovación interna, como es el caso de la innovación organizacional.

La innovación organizacional de acuerdo con Garza J.B & J. Mendoza, (2009) es encontrar oportunidades internas en una empresa, es decir, es descubrir todas esas debilidades que tiene el negocio en sus relaciones internas, en creatividad y apertura de información para que puedan ser convertidas en oportunidades y exista una verdadera innovación en todos los niveles de la empresa. La innovación organizacional se basa en compartir el conocimiento y en lograr el aprendizaje

de los individuos que componen la compañía, para crear una cultura de cambio continuo y tomar el liderazgo productivo en la industria donde se encuentra la empresa.

Cañedo & Aguirre (2010) señalan que la innovación interna busca encontrar nuevas formas de trabajar, para tener un mejor clima laboral donde las personas estén involucradas en asumir riesgos creativos en pro de toda la organización. Esto con el fin de aplicar nuevas ideas que mejoren los procesos internos y el servicio externo que brinda la empresa a sus clientes, mediante la aplicación adecuada de este concepto se espera que cualquier organización logre que sus clientes sean fieles y mediante la recomendación de estos se logre alcanzar nuevos clientes.

Analizando estos aspectos a continuación se mencionan algunas innovaciones organizacionales que la industria textil y del vestido en México ha implementado para alcanzar un mercado global y competitivo.

3.2 LA CADENA DE VALOR

3.2.1. ANTECEDENTES DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO EN MÉXICO

Desde los años setenta y mediados de los ochenta el proceso de globalización ha permitido la transferencia de segmentos de cadenas de valor en muy diversos territorios. Los procesos que conlleva la integración de cadenas requieren de diversos grados de comercio internacional, con el objeto de integrar estos segmentos a un producto o servicio final. Dussel (2007) señala que desde década de 1990 se refleja el requisito de grandes clientes, en su mayoría vendedores al por menor para integrar los procesos transferidos o sea que estas empresas exigen se hagan directamente responsables integralmente de los costos, inventarios, financiamiento, calidad, cantidad, insumos y del propio proceso de transformación, del empaque y envío al consumidor final.

Estos procesos conocidos como “paquete completo” (full packaging)

tienen características diversas dependiendo del sector específico, permiten potencialmente un mayor grado de integración y de apropiación de valor agregado por parte de los respectivos territorios, pero generan enormes nuevos retos de índole tecnológica, organizativa interna y con otras empresas, logística, así como financiera, entre otras para los propios subcontratistas y territorios donde se realizan estos procesos.

La cadena hilo-textil-confección en México es un sector significativo principalmente en términos de empleo, con orientación exportadora y logros en el aspecto normativo establecido en el tlcán a mediados de los años noventa. Sin embargo la cadena de hilo-textil por haber tenido a su favor el marco comercial del Tratado de libre Comercio, así como la ventaja geográfica para reducir costos de transporte y tiempos de entrega y la experiencia exportadora con Estados Unidos, actualmente se encuentra sumida en una profunda crisis. Después de una ascendente orientación exportadora hasta el año 2000, su motor de crecimiento no se ha logrado recuperar con Estados Unidos, su principal destino de productos que fábrica, Cárdenas y (Dussel, 2007).

De acuerdo con Dussel (2007) un estudio realizado por Humphrey y Schmitz (2001) en la mitad de los años noventa, se analiza la relevancia de la “eficiencia colectiva” comprendida como la ventaja competitiva resultante de economías locales y acciones conjuntas para los respectivos territorios de los países en general y su papel para comprender el comportamiento positivo de los agrupamientos o clusters. Asimismo señala Schmitz (2001) que la eficiencia colectiva y la conformación de redes interempresa en territorios específicos es una de las características fundamentales para comprender su competitividad global.

Recientes análisis de Humphrey y Schmitz (2000) muestran que la integración al mercado mundial depende de diferentes tipos de gobernabilidades de las cadenas de valor (chain governance): cuanto mayor sea la verticalidad y el control de un reducido grupo de clientesy/o compradores, menor será el potencial

de escalamiento (upgrading) local y de difusión y aprendizaje.

Desde esta perspectiva, menciona Dussel (2007) la generación de un proceso de “eficiencia colectiva”, y no solo de empresas individuales, no es parte necesaria de las trayectorias de diversos agrupamientos y distritos industriales, tal y como lo demuestra Rabellotti (1997) al comparar distritos industriales en Italia y México. Por el contrario, cuanto mayor sea el número de clientes y menor la dependencia de estándares de impuestos por parte de las empresas líderes, mayores serán las opciones de integración, coordinación, cooperación, difusión, aprendizaje y escalamiento local e interempresarial, es decir de conformar de un tejido de redes interempresa territorial. Los aspectos anteriores son relevantes desde diversas perspectivas. En primer lugar, la integración de los territorios al proceso de globalización se lleva a cabo en segmentos de cadenas de valor agregado específicas: de la investigación y desarrollo (I y D) hasta el subensamble de partes y componentes, y dependiendo de la cadena específica. La cadena de valor es de mayor relevancia tanto para comprender las características territoriales de la cadena como para propuestas de política económica, ya que el segmento específico determina el tipo de empresa y su tamaño, las actividades de I y D, los requisitos de financiamiento y tecnológicos, así como las opciones de generación de valor agregado y empleo y su respectivo escalamiento (upgrading), entre otras.

3.2.2 Conceptualización de la cadena de valor de la industria textil

Este apartado analiza la importancia de la cadena de valor de la industria textil y del vestido y su incursión en el ámbito productivo del país, así como, la caracterización de la cadena de valor, sustentándose en conocer la forma de desarrollo y operación de la industria textil y del vestido en México.

La cadena de valor de toda empresa de acuerdo con Lawrence (1967) es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar los productos de una empresa. La cadena de valor de una

industria es amplia y puede variar por productos diferentes en una línea de productos o compradores diferentes, áreas geográficas o canales de distribución.

Según Porter (1996) la cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades de forma estratégica e importante, que sus competidores.

Asimismo señala que la cadena de valor se divide en dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto, venta y transferencia al comprador y servicios posterior de la venta del producto. Las actividades de apoyo son aquellas de acuerdo con Porter (1996) las que respaldan las actividades primarias, proporcionando, insumos, recursos humanos, tecnología y funciones complementarias de la empresa.

La importancia de plantear la conceptualización de la cadena de valor en esta investigación, conlleva a conocer la relevancia e importancia que tiene la cadena de valor de la industria textil y vestido en México, la cual para efecto de este estudio, se desarrolla en dos partes; cadena de valor de la industria textil y cadena de valor de la industria del vestido.

De acuerdo con Patlán (2008) la integración de la industria textil reside en el conjunto de empresas cuya finalidad es la producción de bienes o productos para diversos usos principalmente en la producción de hilos, tejidos, acabados textiles y productos textiles terminados. La cadena de valor de la industria textil, es la fuente generadora de empleos e incursiona en el ámbito comercial del aparato productivo del país. Su estructura se sustenta en la obtención y transformación de insumos básicos como: algodón, lana y fibras sintéticas.

Sin embargo Francés (1997) plantea que hoy en día se reconoce que no es suficiente construir una cadena de valor apropiada para asegurar la competitividad

de cualquier industria, sino que es necesario, asegurar que la industria que está operando, posea ciertas condiciones favorables tanto económicas como institucionales.

De acuerdo con Hansen y Mowen (2003) existen dos tipos de vínculos dentro de la cadena de valor que deben analizarse y comprenderse: internos y externos. Los vínculos internos son relaciones entre actividades que se realizan dentro de la parte de la cadena de valor en que funciona la empresa, los vínculos externos describen las actividades que se desarrollan con proveedores y clientes; por tanto, son de dos tipos: con proveedores y con clientes.

3.2.3 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL

La cadena de valor de la industria textil está integrada con seis eslabones, siendo estos; producción de fibras naturales, no naturales, preparación de fibras, hiladuría, tejeduría, acabado de productos textiles, confección de prendas de vestir, como se presenta en la figura 3.2.3.1.

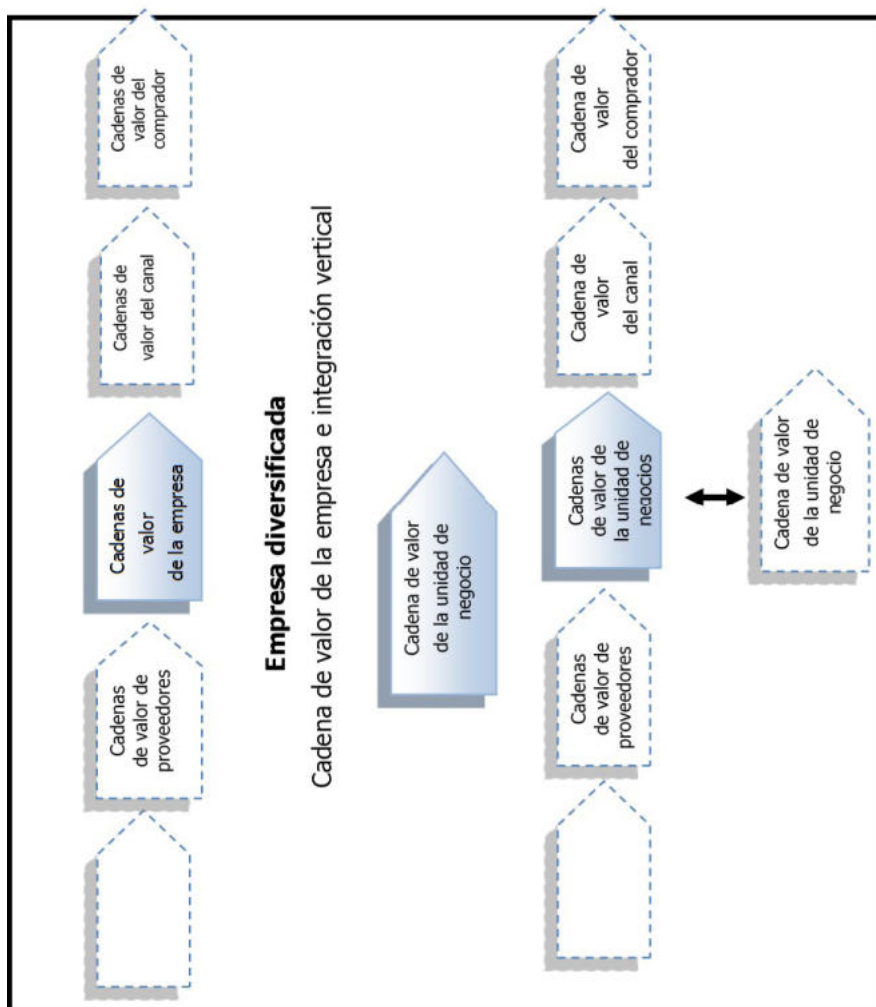
De acuerdo con Cardona (1998) los eslabones realizan diversos procesos y actividades industriales y de servicio, cumplen con diversas características y en su conjunto dan el valor agregado a los productos finales, el cual puede extenderse o reducirse dependiendo del tipo de producto, de la posibilidad de segmentación de los procesos, y aceptación de sus productos en el mercado.

Los autores Hansen y Mowen (2003), señalan que una estructura de cadena de valor es un enfoque que obliga a comprender las actividades de importancia de una empresa, se requiere entender que existen vínculos complejos e interrelaciones entre las actividades internas y externas de la empresa, es importante señalar que el proceso de globalización está determinando cambios trascendentales en la tecnología, la organización industrial y la división internacional del trabajo. De esto resulta un fenómeno de “fragmentación” (Jones y Kierzkowski, 1990) de los sistemas productivos que presentan dos dimensiones complementarias. Por

un lado, desde una perspectiva espacial, los procesos de producción inciden en diversas fases o bloques de funciones que se desarrollan de manera separada en diferentes localizaciones de la geografía mundial. Por otro lado, desde una perspectiva funcional, las grandes empresas están externalizando frecuentemente determinadas actividades o procesos hacia las industrias especializadas, como es el caso de la industria textil y del vestido.

De este modo, funciones que previamente eran desarrolladas dentro de los límites organizativos de una misma empresa, pasan a ser abordadas por varias organizaciones que se coordinan mediante transacciones en el mercado. Estas dos tendencias de fragmentación—espacial y funcional determinan un cambio en el papel de las grandes corporaciones trasnacionales en la economía mundial. Están recortando en ocasiones su actividad como “productores” globales para convertirse en “compradores” y “coordinadores” globales (Kaplinsky y Readman, 2001). Grandes empresas especializadas en funciones intensivas en conocimiento, como en diseño, investigación y desarrollo (I+D) y marketing, externalizan funciones relacionadas con la producción física hacia la industria textil y vestido en países en desarrollo, encargándose de la coordinación de toda la cadena de valor. En la figura 3.2.3.1 se presenta la cadena de valor de la industria textil.

Figura 3.2.3.1 Cadena de valor de la industria textil



Fuente: Elaboración propia con base en Patlán (2008).

A continuación se describen los eslabones de la cadena de valor:

Producción de fibras

De acuerdo con Flores (2004) la producción de fibras es el primer eslabón de la cadena de valor de la industria textil. Las fibras son estructuras unidimensionales largas y delgadas, por su origen las fibras se clasifican en fibras naturales provienen de fuentes naturales renovables, ya sea de tipo animal o vegetal dentro de ellas se consideran; el algodón, lana, seda y lino. Se inician en el siglo xv a. C., los egipcios utilizaban telares de madera verticales, y hacia el año 1100 a. C. telares horizontales en los que los hilos se entrecruzaban con la ayuda de palos y palancas.

Hacia 2800 a. C. se utilizaba en China el cáñamo para elaborar cuerdas muy resistentes. La seda se conocía en China mucho antes que en occidente, y es más fácil de manipular, ya que se obtiene de hilos muy largos directamente del capullo elaborado por el gusano de la seda.

Otra clasificación son las fibras químicas, son aquellas elaboradas total o parcialmente con productos químicos de origen orgánico o inorgánico y en ellas se encuentran clasificadas; fibras sintéticas, poliéster, nylon y acrílico, el rayón y acetato se consideran fibras artificiales (Flores, 2004).

Asimismo Flores (2004) señala que dentro de este grupo se incluyen las fibras denominadas sintéticas, corresponden a las que se obtienen a partir de productos derivados del petróleo; otro grupo que forma parte de esta clasificación son las fibras celulósicas, conocidas como artificiales, las cuales en su producción además de la pulpa de celulosa emplean otras sustancias obtenidas de la petroquímica.

El inicio de las fibras químicas se comenzó en la última década del siglo xix y sobre todo, desde las primeras décadas del siglo xx. El descubrimiento de nuevos materiales fomentó el desarrollo de prendas elaboradas con fibras artificiales, como el rayón, o fibras sintéticas, como el nailon, el poliéster o la licra.

En 1892 se inventó el rayón o seda artificial. Esta fibra se obtiene a partir de la celulosa mediante procedimientos químicos, se considera una fibra artificial.

Otra fibra química es el nylon y se comercializó en 1939, es una fibra sintética resistente, elástica y ligera. Por último el poliéster, se patentó en Gran Bretaña en 1941. El tergal es una fibra sintética de poliéster muy resistente. Actualmente hay varias fibras artificiales y sintéticas en el mercado, como la licra, el lanital o el perlán con propiedades muy específicas.

Las fibras naturales siguen siendo utilizadas, algunas de sus propiedades no se han podido imitar industrialmente; Flores (2004) explica que la industria química en México opera con gran escala de producción, la mayoría de las empresas dedicadas a este rubro tienen capital extranjero y realizan alianzas estratégicas tecnológicas y de innovación con empresas internacionales, entre las que se encuentran las empresas: Akra (subsidiaria del grupo Monterrey), Alpek, Mexichem, Kuo Quimico, Dow Química Mexicana, Praxair México, Grupo Celanese, Grupo Idesa, Hunstman México, Cydsa, Grupo Pochteca, Clariant, Innophos Mexicana, Oxiteno México y Spartech de México; estas empresas están consideradas dentro de las 500 empresas más importantes de México.

De acuerdo con Flores (2004) las diversas actividades que realizan estas empresas en este proceso textil, difieren de una a otra y dependen del tipo de fibra empleada, la clase de hilado, la tela a producir, y la clase de maquinaria utilizada.

Por otra parte las fibras vegetales blandas y flexibles de algodón o fibras animales como la lana o la seda producida, de acuerdo con Bustelo (2003), se elaboran a partir de compuestos químicos, fibras como: poliéster, aramidas (fibra en la que la sustancia que la forma es una cadena sintética poliamida en la que al menos 85% de los grupos amidas están directamente relacionados con dos grupos aromáticos) y nylon respectivamente. Estas fibras poseen propiedades para competir con fibras naturales.

La producción de este tipo de fibras se clasifica en:

- Producción de bienes de consumo de primera necesidad como, (telas para la confección de vestidos).
- Fibras que sirven como bienes intermedios en otras industrias como la industria automotriz en la fabricación de cuerdas para llantas y vestiduras,
- Fibras para la industria mueblera en la fabricación de tapices y forros, en la industria farmacéutica en la producción de vendas: telas adhesivas gasas y otros,
- Fibras para la industria del cuero y calzado en la producción de accesorios con materiales de piel, y
- Fibras para la industria de la construcción donde se utilizan alfombras, tapetes y cortinas decoradas con terciopelo y encajes hechos con fibras textiles, etcétera.

A continuación en la figura 3.2.3.2 se esquematiza el proceso de fabricación por tipo de fibra utilizada por la industria textil.

FIGURA 3.2.3.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS POR TIPO DE FIBRA

		Proceso	Tipo de fibra
		Obtención de fibra.	Vegetal Animal Mineral o sintético
Esquema productivo de la industria textil.		Elaboración de hilados y tejidos.	Planos De punto No tejidos Prendas de vestir para hombre mujer niños y bebés. Accesorios para vestir como bufandas, guantes, sombreros, corbatas, pañuelos.
		Manufacturas textiles. Abarca manufacturas textiles y otros productos.	Otros productos textiles: blancos alfombras, tapices.

ESLABÓN DE LA PREPARACIÓN DE FIBRAS

La preparación de fibras, como menciona Cardona (1998), se elabora a partir de compuestos químicos; fibras como poliéster, aramidas y nylon.

De acuerdo con Cardona (1998) estos tipos de fibras poseen propiedades para

competir con fibras naturales. Dentro de su producción destaca: la producción de bienes de consumo de primera necesidad como, (telas para la confección de vestidos): así como fibras que sirven como bienes intermedios en otras industrias como; la industria automotriz en la fabricación de cuerdas para llantas y vestiduras, la industria mueblera en la fabricación de tapices y forros, en la industria farmacéutica en la producción de vendas: telas adhesivas gasas y otros, en la industria del cuero y calzado en la producción de accesorios con materiales de piel, en la industria de la construcción donde se utilizan alfombras, tapetes y cortinas decoradas con terciopelo y encajes hechos con fibras textiles, etcétera.

Eslabón de la hilatura

La hilatura y tejidos es un conjunto de procesos consistentes en el cardado, ovillado, peinado de la fibra y bobinado para obtener el hilo. La hilatura comprende el tratamiento de diversas fibras (naturales y químicas), desde su origen, cultivo o producción, hasta la transformación en hilo.

- Es también el conjunto de operaciones destinadas a convertir en hilo un material textil a través de tres pasos básicos: estiraje, torsión e hilado la preparación de las fibras consiste en un proceso mecánico para extraer la suciedad, partículas y elementos extraños y así mejorar la eficacia posterior del producto. Incluye actividades como el desgrasado, eliminación de impurezas o partículas (Patlán, 2008).

Asimismo, Patlán (2008) menciona que la hilatura es el conjunto de operaciones destinadas a convertir en hilo un material textil. Se lleva a cabo en tres pasos: Estiraje. Es la colocación paralela de las fibras una a otras para su producción. Torsión. Es el retorcido de las fibras en forma helicoidal para que la resistencia del hilo sea mayor. Hilado. Los hilos se almacenan en bobinas y

madejas, entre otras.

Otra actividad es el tisaje que consiste en combinar varios hilos hasta formar un tejido, sus características dependen de la forma en que se entrecruzan las hebras.

De acuerdo con Cardona (1989) estas operaciones de hilado y tejido se realizaban manualmente, aunque en el siglo xviii, con la invención de la máquina de vapor, se fueron automatizando y significaron el principal exponente de la Revolución Industrial.

Los principales precursores de la industria de hilado se señalan a continuación:

- John Kay (1704-1764) introdujo en 1733 la lanzadera volante. Se amplió la anchura de los telares, creó un nuevo problema de abastecimiento de hilo.
- James Hargreaves (1710-1778) ofreció una respuesta al problema del abastecimiento de hilo con su máquina Spinning Jenny, consistía en montar varios usos en el mismo bastidor para hilar más hilos al mismo tiempo.
- Richard Arkwright (1732-1792) creó en 1768 una hiladora hidráulica llamada water frame.
- Samuel Crompton (1753-1827) sintetizó las ventajas de las máquinas anteriores en otra llamada Mule-Jenny, permite el hilado de 1.000 usos a la vez.
- Edmund Cartwright (1743-1823) inventó el telar mecánico en 1785. Su innovación provoca un cambio irreversible en la industrial textil.
- Joseph Marie Jacquard (1752-1834) inventó en 1804 una máquina que, acoplada a un telar, permite abaratar los costos de tejidos limitados a la realeza, mediante unos cartones con perforaciones, la máquina de Jacquard efectúa la selección de hilos que deben levantarse en cada pasada, y puede ser manejada por un solo operario. Además, esta máquina es la precursora

de las primeras máquinas informáticas de tarjetas perforadas.

- Isaac M. Singer (1811-1875) inventó en 1851 la máquina de coser accionada por manivela o por pedal.

De acuerdo con Patlán (2008) la hilatura se clasifica en hilatura convencional o hilatura no convencional, la primera consiste en la fabricación de hilo mediante sistemas productivos de estiramiento y torsión del hilo con la finalidad de obtener resistencia del mismo. La segunda clasificación de hilatura o sea la no convencional, se refiere a la fabricación del hilo circular partiendo de la torsión y unión de la fibra con una longitud limitada.

ESLABÓN DEL TEJIDO

La tejeduría es el proceso de transformación de la tela, consiste en entrelazar los hilos para poder formar prendas tanto textiles como de uso doméstico o industrial. Los hilos pueden tejerse en telares lanzadera (tejido plano) o en máquinas circulares (tejido de punto).

La actividad del tejido se clasifica en: tejido plano, tejido de punto, telas no tejidas.

- El tejido plano es el entrecruzamiento de un conjunto de hilos colocados en sentido longitudinal y otro conjunto de hilos colocados en forma perpendicular.
- Tejido de punto. Es el proceso mecánico que requiere un conjunto de agujas colocadas en serie para producir tejido. Los hilos deben estar en sentido longitudinal y transversal.
- Telas no tejidas. Mediante una napa de fibras estas se unen entre sí por medios mecánicos o químicos.

ESLABÓN DEL ACABADO

El acabado textil químicos y físicos en los textiles, consisten en aumentar la

funcionalidad de los tejidos. El acabado es el proceso que se realiza sobre el tejido para modificar su comportamiento, tacto o apariencia, ya que durante los procesos como hilatura, tejeduría, lavado, teñido se eliminan ceras y grasas naturales que tienen las fibras, también otros aditivos usados para procesarlos, con lo que resulta un textil con tacto nada agradable y débil (Walters, Santillo & Jhonston 2005).

De acuerdo con Walters, S. Jhonston (2005) el acabado de los textiles constituye el área más variable en el proceso de producción. Actualmente existen en el mercado una amplia gama y creciente diversidad de acabados que mejoran las propiedades de la prenda; por ejemplo, proporcionar resistencia a las arrugas o las propiedades de rendimiento, incluyendo agentes biocidas para impedir que la ropa interior o de deporte emita olores. Entre los acabados actuales podemos encontrar, acabados que liberan vitamina y antioxidante.

3.2.4 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Por lo que respecta a la cadena de valor de la industria del vestido Patlán (2008) señala que es el eslabón de actividades generadoras de bienes y servicios que van conformando valor a través de una secuencia de producción/consumo. Existen dos tipos de redes económicas:

CADENAS PRODUCTIVAS DIRIGIDAS POR FABRICANTES

Las cadenas dirigidas por los fabricantes, señala Patlán et al., (2008), son grandes empresas transnacionales de manufactura que representan un papel principal en el desarrollo de estas cadenas productivas, son industrias con tecnología y capital extenso. Por otra parte las cadenas dirigidas por compradores se caracterizan por ser competitivas y de alcance global con bajas barreras de entrada. Lo anterior es importante para la industria del vestido, de las cadenas productivas controladas por intermediarios comerciales. La cadena de valor de esta industria

del vestido, menciona Patlán (2008), está constituida por los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, confección, acabado, embalaje, control de calidad y comercialización. En las empresas de la industria por lo general no se encuentran presentes todos estos eslabones. La siguiente figura 3.2.4.1 muestra el procedimiento de la cadena de valor.

Figura 3.2.4.1 Cadena de valor de la industria del vestido



Fuente: Elaboración propia con base en Patlán (2008).

3.3 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

La cadena de valor de la industria del vestido está conformada por una serie de etapas como: el diseño, patronaje, escalado, corte confección, acabado, control de calidad y comercialización los cuáles son descritos a continuación:

DISEÑO

Esta es la primera etapa de la cadena de valor; de acuerdo con Patlán (2008), es un proceso de creación artística en el que se combinan dos factores, la estética y la utilidad. Este eslabón de diseño de prendas de vestir es utilizado por las empresas de esta industria y se clasifica en dos grupos:

- Empresas con diseños propios. Las empresas de este tipo integran el proceso de diseño propio, cuentan con sus propios muestrarios y, muchas de ellas, llegan a subcontratar la confección en su totalidad.
- Empresas sin fase de diseño. Este tipo de empresas son, en su mayoría, talleres dedicados a la confección, contratadas por otras empresas que poseen un proceso de diseño propio. En este caso la cadena de valor se reduce a corte, confección, embalaje y control de calidad.

El diseño considera el patronaje y el escalado.

PATRONAJE

De acuerdo con Patlán (2008), el patronaje es el sistema de organización en la construcción de una prenda de vestir: consiste en desglosar por piezas separadas las diferentes áreas del cuerpo humano a vestir, logrando que cada pieza se adapte a esa área y que la unión de todas las piezas produzca como resultado un modelo de prenda que corresponda al propuesto.

ESCALADO

De igual forma Patlán (2008) indica que el escalado es una función para la obtención de patrones de diferentes tallas a partir de uno o dos patrones originales. Existen tres tipos de escalado:

- Proporcional: Son incrementos entre tallas se mantienen constantes en toda la serie.
- Diferencial: Son incrementos entre tallas varían dentro de la serie.
- Automático: Es la obtención de tallas interpoladas y extrapoladas a partir de dos tallas originales.

CORTE

De acuerdo con Patlán (2008) la etapa de corte es aquella que se realiza sobre

las telas donde todas las piezas que componen un modelo, estén trazadas y son cortadas en bloques para pasar al proceso de costura. La industrialización de la confección produce la mecanización y sistematización de los talleres de corte lo que arroja incrementos en la productividad y economías para la empresa.

CONFECCIÓN

El mismo autor señala que es el nombre dado a la unión de todas las partes que componen la prenda por medio de costuras. Esta es una actividad realizada por empresas que realizan el proceso diseño-corte-confección y por talleres que pueden ser subcontratados para realizar el armado, costura y procesos finales de las prendas de vestir.

ACABADO

Los acabados de prendas de vestir incluyen, principalmente, bordado, estampado, lavado y planchado. Para cada uno de estos acabados existen tecnologías avanzadas. Posteriormente al término de la confección y acabado de la prenda se realiza el proceso de etiquetado para lo cual existen también innovaciones tecnológicas.

CONTROL DE CALIDAD

De acuerdo con Patlán (2008) el control de calidad se efectúa debido al incremento de los requerimientos de calidad de los clientes. En este caso, el mínimo error puede implicar la devolución de la mercancía, de ahí la importancia de esta etapa. El control de la calidad se efectúa en las etapas de subcontratación después de recibir los productos procedentes de los talleres subcontratados y antes de la entrega al cliente.

COMERCIALIZACIÓN

Patlán (2008) menciona qué es la venta y la comercialización de las prendas. Existen dos canales típicos: a) ventas directas, y b) ventas por intermediarios (grado nacional o internacional). Esto se puede dar tanto en el mercado formal como en el informal.

De acuerdo con De León (2004), la industria del vestido es de capital intenso y altamente automatizado, particularmente en los países desarrollados. Las funciones básicas girar, tejer y terminar se emprenden constantemente en plantas integradas con maquinaria sofisticada, asimismo la industria textil que produce fibras, tejidos y telas, provee las materias primas principales de la industria de la confección, dando la posibilidad de generar acoplamientos verticales entre ambas industrias.

En opinión de De León (2004) la industria del vestido es la más compleja y de mayor competitividad debido a la dificultad en su producción, en sus unidades productivas, asimismo por la alta heterogeneidad en la elaboración de los productos y a la complejidad en su distribución y comercialización. Además, tiene una dependencia mayor que los otros subsectores, de la situación y evolución de la demanda interna y de la competencia de los productos importados.

Asimismo la industria del vestido tiene la característica de la marginalidad, su demanda de confección es de aproximadamente de 60% de la producción total de prendas de vestir en el país. La clasificación de esta industria es de bienes de consumo duradero no tradicional y de bienes de consumo duradero moderno. Dentro del primero se incluye a las industrias básicas del vestido, calzado y artículos indispensables para la vivienda (Cesar, 1990) tales como:

Tabla 3.3.1 Clasificación de la industria básica del vestido. Bienes de consumo

Despepite de algodón
 Hilados y tejidos de fibras blandas
 Hilos para coser
 Estambres
 Casimires, paños y similar Blancos y telas afelpadas
 Acabado de telas y fibras blandas
 Encajes, cintas y tejidos angostos
 Telas no tejidas (algodón absorbente, vendas y similares)
 Forrado de botones, deshilados, plisados, etc
 Medias y calcetines
 Suéteres
 Otros artículos de punto
 Ropa exterior excepto camisas
 Ropa confección de camisas
 Ropa interior no de punto
 Ropa exterior excepto camisas
 Sombreros, gorras y similares
 Guantes, pañuelos y corbatas

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010).

Tabla 3.3.2 Bienes de consumo duradero

Cortinas
Alfombras y tapetes
Fieltros y entretelas

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010).

Dentro del grupo de industrias productoras de insumos generalizados se incluyen las siguientes:

Tabla 3.3.3 Insumos generalizados

Fibras de henequén
Hilados y cordeles
Guata gorra y similares
Telas impermeabilizadas
Triplay y Fibracel
Colorantes y pegamentos
Tinas

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010).

En México se elaboran los bienes comprendidos a lo largo de la cadena productiva, para la elaboración de textiles, los subsectores que comprenden la cadena son:

Tabla 3.3.4 Subsectores de la industria textil y del vestido

Fibras sintéticas y artificiales	Camisas
Hilados y tejidos de fibras blandas que incluye la producción de:	Uniformes
-Hilos para coser	Ropa exterior para niños y niñas
-Estambres	Otras prendas exteriores
-Cintas y encajes	Corsetería
-Productos bordados	Otra ropa interior
-Acabados de hilos y telas de fibras blandas	__Otras industrias textiles; incluye:
Prendas de vestir incluye:	Sábanas y toallas

Medias y calcetines	Alfombras
Sweaters	Algodón absorbente
Ropa interior de punto	Sábanas y toallas
Ropa exterior en serie para caballero	Vendas y similares
Ropa exterior sobre medida para caballero	Textiles recubiertos
Ropa exterior en serie para dama	Toldos
Ropa exterior sobre medida para	Entretela y fieltro
Dama	Otros artículos Otros insumos

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010).

La cadena de valor es una herramienta básica para que una empresa realice un diagnóstico de su ventaja competitiva y encuentre formas de crearla y mantenerla. Así mismo, la cadena de valor también juega un papel importante en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales, como mercadotecnia, producción, comercialización entre otras. Esta agrupación de actividades debe ser explotada a través de unir estas actividades mediante la integración vertical (Cesar, 1990).

3.4 VINCULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Las nuevas tendencias en la organización y dinámica social a nivel mundial en general y sus repercusiones en México, estimulan la realización de una revisión profunda de los fenómenos socio-industriales que se están produciendo. Si se enfocan los análisis hacia el sector textil y del vestido, no se puede dejar de observar las dificultades por las cuales atraviesa el sector dentro de un proceso económico en transición, que si bien también ocurrió en otras regiones, en nuestro

país se ha manifestado sin pausa y sin un proceso maduro previo, ya que los cambios en años anteriores determinaron que el productor textil y del vestido, debe enfrentar con una inadecuada preparación, mercados internacionales crecientemente competitivos e interconectados. La fabricación y disposición de productos al consumidor final, implica la realización de una actividad productiva compuesta por una serie de etapas tecnológicamente separables. El desarrollo de este proceso de creación de valor da lugar a transacciones entre organizaciones autónomas en el ámbito del mercado, y mediante contratos de compraventa o bien entre unidades productivas diferenciadas y organizadas en el ámbito de la empresa. De esta forma las tareas requeridas para satisfacer una necesidad expresada por un cliente potencial pueden ser coordinadas a través de una organización única que lleve a cabo todas ellas o por una serie de empresas que de forma complementaria lleven a cabo actividades creadoras de riqueza (Salinas & Huerta, 2000).

Los mismos autores señalan que la utilización de la integración vertical como mecanismo de coordinación y como consecuencia de la amplitud de los límites de la empresa, está justificada por la búsqueda del poder del mercado, por la razón de reducir costos de transacción, sin embargo esta alternativa supone que las actividades internas tienen una contrapartida por el incremento de los costos de la organización, por diferencias en la escala eficiente de cada una de las etapas productivas, derivadas de problemas de coordinación de negocios estratégicamente diferentes, y por pérdida de reacción en contextos de demanda inestable y rápido cambio tecnológico, así como un aumento de riesgo asumido por la organización.

Existen diversas formas de regulación de transacciones que se producen en diversas actividades de la producción que componen una cadena de valor, de los cuales el mercado y la organización interna son las dos referencias. De esta forma el estudio de la integración vertical de una industria de las empresas que

la componen, implica la identificación de los distintos sistemas que las empresas utilizan para regular las transacciones, la determinación del grado en el que se emplean, como la justificación de la adopción de estos mecanismos. Las decisiones verticales incluyen aspectos, como el porcentaje de intercambios entre las fases de la cadena productiva que se van a utilizar.

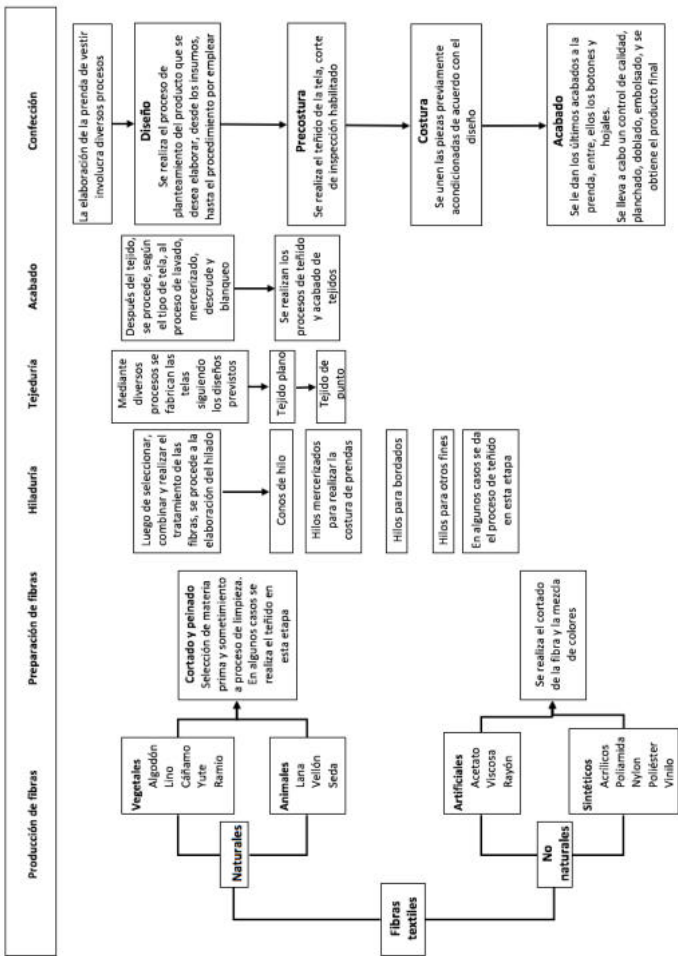
Porter (1986) señala que la ventaja competitiva de una empresa nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de la empresa por crearlo; ventaja que no puede ser comprendida observando a una organización, como un todo, sino a la identificación de distintas actividades que la empresa desarrolla, en diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, es por eso que el concepto de cadena de valor es introducido como la herramienta básica para examinar todas las actividades de la empresa, así como su interacción en un contexto social. La cadena de valor disgrega a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el valor de la integración vertical, y las fuentes de diferenciación existente y potencial desempeñando estas actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores.

El mismo autor señala que la cadena de valor de una empresa está incrustado en un campo de actividades definidas como sistemas de valor, igualmente que la integración vertical dentro de este sistema, los proveedores tienen cadenas de valor hacia arriba, que crean y entregan los insumos a la cadena de valor de la empresa. Muchos productos pasan por la cadena de valor de la empresa hacia el camino del consumidor.

Los canales de distribución desempeñan actividades adicionales que benefician al comprador, así mismo influyen en las actividades de la empresa mediante el sistema de integración vertical. La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra verticalmente las actividades de la cadena de valor de forma menos costosa y con menos diferencias que su competencia. Una diferencia

importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representado una fuente potencial de ventaja competitiva. El grado de integración, dentro de sus actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva (Porter, 1996).

FIGURA 3.4.1 EMPRESA DE UN SOLO SECTOR INDUSTRIAL



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1986).

La industria textil y del vestido es una de las actividades industriales generadora de empleos a nivel mundial, con un total de 24 millones 732 325 trabajadores, su mercado es uno de los más competidos, la organización de la producción y comercialización se da a escala mundial y un número importante de países se han integrado a esta industria para fortalecer sus economías.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardona, A. M. (1998). Descripción de la Industria Textil y de la Confección en México, Base de datos Source:
- Cañedo & Aguirre (2010). Innovación en el Modelo de Negocio- Caso Empresas en México.
- Cesar, J.I., Márquez, C. M., & Rodríguez, G., (1990). La Organización Industrial en México, D.F., siglo XXI, pp.312.
- De León (2004). “Desarrollo de la Industria de la Maquila en México, Nueva Reglamentación para la Industria Maquiladora”, en Comercio Exterior, vol.54, núm. 1, pp.80-86.
- Dussel P. E. (2007). El reto económico de China para México. El caso de la cadena hilo-textil- confección, (2a ed). México, D.F., siglo XXI.
- Flores, A. (2004) Flores A. 2002. “Visión Panorámica de la Fibra Textil”, en Caballero W, Flores A, Arroyo O, Alcántara A (eds). Hacia una nueva generación y transferencia de tecnología. Lima: CONCYTEC. p 245-314.
- Francés, A. (1997). Competitividad para el Desarrollo. Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas. Venezuela.
- Garza, J.B.& Mendoza (2009) La Innovación Organizacional en empresas Mexicanas, UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México.
- Hansen D. R., y Mowen M. M. (2003). Administración de Costos. Contabilidad y Control. Editorial: Thompson International, pp. 652.
- Humphrey y Schmitz (2001). “La Gobernabilidad en las Cadenas Globales de Valor”, en Boletín IDS, vol. 32, (ed.3) Brighton, Instituto de Estudios de Desarrollo Universidad de Sussex.
- Lawrence, P., and Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations Administrative Science Quarterly 12, (1967), 1-30.
- Rabellotti. (1997). External Economies and Cooperation in Industrial Districts: a

- Comparison of Italy and Mexico and St.Martin's Press: London.
- Patlán, P.J. (2008). La industria del vestido en México, diagnóstico, prospectiva y estrategia, Centro de Estudios de Competitividad ITAM. México.
- Porter, M.E. (1996). The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, vol 6, pp.609-620.
- Kotler, P., y Cámara; D. I. (2000): Dirección de Marketing. Edición del milenio. Pearson Educación (10ª ed) Madrid.
- Porter, M. E. (1996). Estrategia Competitiva, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía (4a ed), México, D.F., México: Continental.

Capítulo 4

Benchmarking: una herramienta administrativa para competir con ventaja

Alejandra Corichi García

4.1 INTRODUCCIÓN

El entorno de las empresas es cada vez más competitivo, lo que genera una constante necesidad de información para saber cómo enfrentar los cambios estratégicos y tecnológicos que se van generando con la aplicación de nuevas tecnologías y cómo adoptarlas e implementarlas en las empresas. Primeramente se debe de saber identificar rápidamente las fallas que se tienen, aportar soluciones y tomar en cuenta los recursos con que se cuenta para optimizarlos, con la finalidad de alcanzar e incluso de rebasar a la competencia.

Existen diversas herramientas administrativas que pueden enfrentar la creciente competencia de las organizaciones y del capital humano que forman parte de estas, atendiendo nuevas filosofías y técnicas encaminadas a un futuro en que las empresas deberán tener una capacidad de respuesta rápida a los cambios, debido a que su permanencia esta basada en dicha capacidad.

Es importante mencionar que las empresas están creciendo rápidamente,

son flexibles, están alertas en todo sentido porque buscan satisfacer al cliente y es necesario realizar un análisis comparativo de lo que está sucediendo con la competencia y el desempeño de nuestra organización; así como las características, tipos, modelos, ventajas, desventajas.

La elección de la herramienta administrativa que se describirá en este capítulo obedece a que es un proceso que puede emplearse una y otra vez en la empresa no solo para resolver los problemas en esta sino que cada vez que se emplee aportará las mejores prácticas y con los cambios constantes que se generan en el día a día se deben de adoptar nuevas prácticas; pero también deben de estar consientes que las mejores prácticas que se aplican para una situación el día de hoy no lo serán para mañana.

El poder hablar de una definición de benchmarking no es algo sencillo que se pueda hacer porque se esta hablando una herramienta administrativa que se ha ido desarrollado progresivamente y de diferentes maneras.

Actualmente el benchmarking no cuenta con una definición consolidada o aceptada universalmente por los diferentes contenidos, tipología, ámbito de aplicación y beneficios potenciales (Spendolini, 1992), finalmente el benchmarking tampoco considera una metodología establecida porque no es una receta de cocina, los autores que consultamos han creado una definición de acuerdo con sus propios intereses, conocimientos, y con los resultados que han obtenido al aplicarlo.

A lo largo de este capítulo se hace una descripción de las diferentes definiciones de benchmarking las cuales se consultaron de diversos autores, así como sus estudios e investigaciones, se hace también una pequeña descripción de los orígenes y antecedentes de esta herramienta administrativa; su clasificación, los riesgos y beneficios que puede presentar; como puede llegar a implementarse y concluir que el benchmarking se puede aplicar no solo en las grandes empresas sino en cualquier tipo de empresa.

4.2 ORÍGENES Y ANTECEDENTES DEL BENCHMARKING

“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de 100 batallas”, lo anterior es un proverbio chino que surgió hace más de mil quinientos años y que en un momento dado puede probar el origen del benchmarking.

No se tiene el dato preciso de cuando nace el benchmarking, pero el antecedente más antiguo se le adjudica a las primeras prácticas que realizó Francis Cabot Lowell en 1810. Cuando Cabot Lowell viajó a Lancashire, Inglaterra, prestó atención a los procesos que se realizaban en las industrias textiles y observó que tenían deficiencias en cuanto a la mano de obra y la infraestructura y que él era capaz de realizar algunas mejoras en la tecnología que utilizaban las organizaciones.

Cabot fundó la primera fábrica en el mundo que integraba a todas las etapas de la fabricación de tela de algodón, empleando métodos más sencillos y eficientes que los que empleaban sus competidores. Además de lo anterior implementó los procesos de la empresa a una aldea cerca de Massachusetts; en la que diseñó la distribución de la nueva planta y la expansión de la misma; creando prestaciones tales como viviendas a los obreros, tiendas, escuelas y centros recreativos. Con todo lo anterior, Massachusetts en 1830, alcanzó su máximo esplendor en la industria manufacturera en EU y diez años después fue considerada la ciudad con mayor crecimiento.

Algunos otros antecedentes fueron en Japón, a través del denominado préstamo de empleados entre empresas para mejorar las prácticas; otra teoría indica que comenzó en centros de investigación en Estados Unidos a través de la comparación de diagramas.

Los antecedentes del benchmarking se han recopilado considerablemente por diferentes autores, principalmente (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfriend, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998).

De manera oficial, hacia finales de los años sesenta el benchmarking surgió en Estados Unidos como una herramienta gerencial para identificar y mejorar procesos ya implantados por otras empresas; la idea principal era “aprender de otros”.

Los antecedentes del benchmarking son pocos; en los años ochenta la Corporación Xerox empleó este término al identificar el desempeño de la empresa y la de sus competidores; se compararon áreas tales como los costos de producción, costos de operación, tiempos de los procesos, precios de venta, características de los productos y el rendimiento de los mismos; lo que la llevó a clasificarse como una empresa altamente competitiva y una de las ganadoras del Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige; que comenzó a otorgarse a partir de 1988 en eu y tuvo una gran influencia en la popularización del benchmarking en este país (Spendolini, 1992): Por un lado, los ganadores del premio están obligados a compartir información con otras organizaciones sobre mejoras de proceso y estrategia de calidad, de forma que ayuden a mejorar los estándares de otras compañías.

Con lo anterior se comprende que el benchmarking puede ser un instrumento de autoevaluación y evaluación que va a comparar el desempeño de una empresa y que en un momento dado se puede aplicar como una técnica de aprendizaje organizacional.

Al benchmarking lo consideran como una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), porque las empresas desean una mejora continua en sus procesos; por lo que esta es una herramienta que les va a permitir desarrollar la competitividad y se va a lograr estableciendo indicadores de calidad y mejores prácticas; entendiendo lo anterior se van a detectar las áreas de oportunidad en las organizaciones y se les dará la debida atención.

Este proceso puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); esto se ha logrado en aquellas organizaciones que han aplicado el benchmarking

como una herramienta de gestión y a su relación con la calidad total; se define como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), porque va lograr que la empresa pueda enfrentarse a los frecuentes cambios y mantenerse o incluso hacerla altamente competitiva; hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la autosuperación (Spendolini, 1992), por la búsqueda incesante de mejores niveles en materia de calidad, costos, tiempos de respuesta y en la productividad.

En las primeras apariciones del ya denominado benchmarking se distinguió del espionaje industrial tratándolo como una herramienta de mejora competitiva porque se estableció como un proceso continuo y con la medición de estándares contra las mejores prácticas que se realizaban en las empresas, estableciendo objetivos y metas que son alcanzados por empresa líderes o que son mejores en su ramo.

4.3 DIFERENTES DEFINICIONES DE BENCHMARKING

Proporcionar una definición de benchmarking resulta muy complicado; un concepto que considere su origen, su aparición y sus actividades básicas y que se ha empleado desde la antigüedad ha sido razón por el que algunos estudiosos del benchmarking mencionan que no se trata de una nueva herramienta de gestión, sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades (Valls Roing, 1995; Finnigan, 1997).

Otra situación que complica aportar una definición del benchmarking, esta en función del ámbito de aplicación. Los autores relacionan el benchmarking con la mejora empresarial y con la competitividad; y en la empresa micro, pequeña, mediana y grande, ya sea pública o privada, regional, nacional e internacional y de cualquier tipo de sector complica aún más el concepto debido a que es una herramienta con una variada posibilidad de aplicaciones al establecer diferentes objetivos, y utiliza un proceso diferente para cada caso.

Originalmente Xerox Corporation fue la primera organización en aplicar el benchmarking en 1979 como un proceso competitivo ante sus adversarios, principalmente ante Fuji al analizar sus procesos. David T. Kearns, director general de esta corporación es quien lo define como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector”.

Con lo anterior el benchmarking se percibe como un proceso permanente y continuo que va a evaluar cómo se llevan cabo los procesos dentro de la organización y los de la competencia para hacer una comparación o confrontación.

Es el proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989).

Benchmarking es la actividad que compara los propios procesos contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor (Balm, 1996).

Es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior (Spendollini, 1992)

Entre otras definiciones encontramos en el libro Benchmarking (Bengt Kalöf y Svante Östblom 1993), que es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Con esta definición se menciona nuevamente el hecho de que benchmarking es un proceso continuo, se presenta el término de comparación y por lo tanto hace énfasis en la importancia de la medición dentro del benchmark.

Se entiende como benchmarking al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia.

Puede ser el proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, benchmarking o estudios de desempeño comparativo.

Podemos comentar que el benchmarking es un proceso continuo de medición de datos sobre productos, servicios y procesos propios en relación a su competencia y que son líderes en aquello que se quiera mejorar de manera continua.

El benchmarking es una técnica sistemática de indagar, equiparar, contrastar y asimilar las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo tipo o no, tomando en cuenta de manera ordenada los componentes esenciales por lo que son consideradas las mejores, aprendiendo de sus logros y aprovecharlos para la mejora de las empresas.

Esta técnica involucra actividades permanentes y continuas con la finalidad de observar los productos, analizar los servicios y analizar los procesos de trabajo de las organizaciones que son catalogadas como las mejores en su ramo, para hacer comparaciones con los de nuestra empresa y de esa manera encaminarse a realizar mejoras en la organización. Como técnica empresarial el benchmarking lleva a cabo estudios comparativos de la normatividad, de las tecnologías, de los procesos, de las prácticas para generar nuevas estrategias y alcanzar objetivos específicos para la mejora de las organizaciones.

Es importante destacar que frente a la planeación estratégica, el benchmarking ofrece la ventaja de ayudar en el establecimiento de objetivos reales y mensurables, con base a lo que han realizado empresas excelentes. No se centra en los resultados, solo en los procesos; por lo tanto el benchmarking significa

“proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo” (Boxwell, 1995). Además, supera el análisis competitivo, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa, y permitir el acceso a conocimientos que pueden estar fuera del sector de la empresa (Valls Roig, A., 1995, Watson, 1993; Spendolini, 1992).

Según Zairi y Leonard (1994), el benchmarking no es una cuestión metodológica únicamente; es más una cuestión de cómo las metodologías disponibles son implementadas y aplicadas a situaciones particulares.

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL BENCHMARKING

Para realizar procesos de benchmarking se deben de analizar los procesos propios y el de otras organizaciones para hacer las comparaciones pertinentes; se recomienda que estas comparaciones se realicen de organizaciones que sean reconocidas como excelentes.

El benchmarking es un mecanismo interno clave que impulsa el desarrollo de la cultura de la mejora continua en cualquier tipo de organización; el potencial de esta técnica obedece a su aplicación interna debido a que no solo es un proceso que se lleva a cabo solo una vez, sino que es un proceso continuo y constante.

Las características principales del benchmarking se identifican cuando se da un nuevo enfoque administrativo; se emplea un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos; se hacen pruebas de procesos internos contra las prácticas externas.

El benchmarking es una estrategia que fomenta el trabajo en equipo al centrar la atención en los procesos de otras empresas con la finalidad de ser competitivas y evitar intereses individuales o personales.

4.5 TIPOS DE BENCHMARKING

Es posible implementar los diferentes tipos de esta técnica administrativa en la práctica empresarial, lo anterior se va a presentar de acuerdo con distintos factores que se generan, tales como el proceso que se estudia; a continuación se presenta la siguiente clasificación que realiza el doctor Rubén Roberto Rico; autor de la obra Benchmarking estratégico y táctico:

a) Según sobre lo que se hace:

- Estratégico competitivo.
- Sobre productos o servicios.
- Sobre funciones y procesos de negocio.

Sobre funciones y procesos de apoyo al negocio.

b) Según con quién se lo hace:

- Interno.
- Externo.

En la obra del autor Jerome Finnigan denominada *Guía de Benchmarking Empresarial*, presenta los siguientes tipos:

a) Por su sujeto.

- Interno.
- Competitivo.
- Funcional.

b) Por sus metas.

- De desempeño.
- Estratégico.
- De procesos.

Al hacer una fusión de la propuesta de los autores antes mencionados se llega a lo siguiente:

1. Benchmarking interno: Jackson y Lund (2000) consideran que este tipo es un proceso utilizado en organizaciones descentralizadas en donde las actividades tienen procesos similares y pueden compararse. Se diseñan procesos de mejora continua una vez que se implementan patrones de comparación.

Se aplica este tipo de benchmarking porque en la empresa se realizan procesos diferentes de la misma actividad por cuestiones del tipo de administración que se aplica, por los empleados, por las operaciones realizadas por costumbres, por la ubicación de la empresa y porque existen áreas o departamentos en donde las actividades se realizan de manera más eficiente o eficaz que en otras. Los beneficios de este tipo de benchmarking se generan cuando la empresa identifica sus procesos o prácticas mejor manejadas y toda esta información la transmiten a otras áreas de la empresa; se mejora la comunicación entre los empleados y se proponen soluciones de manera conjunta a los problemas planteados.

2. Benchmarking competitivo (externo) sobre productos o servicios: en las organizaciones existen áreas clave en las que se van a medir funciones, procesos, actividades productos o servicios que se comparan con los competidores y de esta forma mejoran los propios de manera que sean en el caso ideal, los mejores en su clase, o por lo menos, mejores que los de sus competidores (Finnigan, 1997). Las organizaciones trabajan con información que obtienen de otras organizaciones que son competitivas y por esto se dificulta mucho el manejo de la misma porque las organizaciones con las que se quiere comparar es muy común que no quieran compartir su información, por lo anterior es complejo aplicarlo, no obstante es el método de evaluación comparativa mejor comprendido y más aplicado.

También se considera que es un benchmarking externo cuando no se tiene

muy claro un proceso dentro de la empresa y por eso se buscan metodologías diferentes para complementarlo.

Dentro de esta clasificación se consideran las siguientes:

a) Estudios de competidores: presenta el inconveniente de que los competidores se resistan al intercambio de información.

b) Estudios funcionales: no se investiga a los competidores directos sino que se apoyan en procesos genéricos elaborados por otras compañías que pueden ser transferibles.

Se debe de considerar que la comparación se lleva a cabo en un medio local, nacional e internacional por lo que es recomendable llevar a cabo este proceso con metas y objetivos bien planteados para que se aproveche al máximo. Se recomienda que cuando se realice un benchmarking externo, es primordial respetar un código de conducta y tener una buena relación con la organización con la que se hace el estudio y la comparación.

El código de conducta del que se hace mención es propiedad del American Productivity and Quality Center y la International Benchmarking Clearing House, Houston, Texas.

3. Benchmarking funcional (externo colaborativo): en esta clasificación se va a identificar el proceso más importante y mejor diseñado de la empresa; realiza comparaciones de procesos, de prácticas y de desempeño con organizaciones similares con las cuales puede competir. El objetivo del benchmarking funcional es identificar de las empresas que se les reconozca como excelentes los mejores procesos y obtener contribuciones entre las empresas en cuanto al aprendizaje de los procesos; este tipo de benchmarking se desarrolla en organizaciones que cuentan con oficinas centrales o en consultorías.

4. Benchmarking de desempeño: se requiere de un menor apoyo de recursos sobre todo porque el análisis que se hace de la información es de bases de datos y encuestas de competidores y de empresas que se reconocen como líderes en su ramo pero específicamente en algunas funciones. El objetivo de este tipo de benchmarking es identificar quien tiene el mejor desempeño con base en los resultados de productividad que se adquieren por los análisis realizados a los estudios.

5. Benchmarking estratégico: al hacer alianzas de benchmarking con empresas no competidoras; no es necesario hacer grandes inversiones porque solo se hace referencia a un pequeño grupo de profesionales para llevar a cabo investigaciones y estudios pertinentes.

6. Benchmarking de procesos, sobre procesos del negocio y sobre procesos de apoyo al negocio: para desarrollar este tipo de benchmarking son necesarios expertos en la materia, es decir los encargados de los procesos tienen que participar forzosamente; es de vital importancia una extensa capacitación, acudir a los cuales de trabajo en donde se desarrolla toda la operatividad y es factible que se realicen cambios significativos en los procesos. Se lleva a cabo una comparación de precios y como son creados los productos que se ofertan en cada tipo de organización.

Por último es factible hacer un análisis sobre la propia organización de los procesos productivos con la finalidad de determinar si existen gastos innecesarios que puedan hacer que la producción se pierda, o no se tenga la calidad requerida; si a esta situación se le suman malas estrategias de comercialización la empresa puede hasta llegar a salir del mercado en los casos más graves o que la competencia sea mejor por lo mismos errores que se cometieron.

7. Benchmarking de diagnóstico: se trata de una herramienta para mejorar áreas de oportunidad identificadas con la aplicación de un análisis situacional FODA; al analizar las evaluaciones comparativas se obtienen las debilidades y con ellas se van a diseñar las áreas de mejora.

8. Benchmarking genérico: este tipo permite descubrir métodos en organizaciones similares de empresas y que pueden ser aplicables; es mucho más sencilla su aplicación porque se trata de empresas que no son competidoras o reconocidas como excelentes por lo que el intercambio de información se hace muy sencillo.

9. Benchmarking trans-institucional: se hace una comparación entre múltiples instituciones con la intención de obtener innovadoras y nuevas prácticas.

10. Benchmarking implícito: este tipo surge cuando dependencias gubernamentales buscan aplicar benchmarking a universidades.

4.6. MODELOS DEL BENCHMARKING

Diversos autores han propuesto diferentes modelos sobre la aplicación del benchmarking; entre los más importantes destacan Robert Camp (1991 y 1996), Michael Spendolini (1994 y 1997), Bruder & Grey (1994), y el más reciente, Rolf Pfeiffer (2002).

MODELO DE SPENDOLINI

Michael Spendolini (1994), menciona que el benchmarking debe contener cinco fases principales:

1. Determinar a qué se le aplicará el benchmarking.

Determinar quienes son los participantes del benchmarking.

Determinar las necesidades de información de los participantes del benchmarking.

Identificar los factores críticos de éxito.

Hacer un diagnóstico del proceso de benchmarking.

2. Formar un equipo de benchmarking.

Considerar al benchmarking como una actividad de equipo.

Decidir quienes son las personas involucradas en el proceso de benchmarking (empleados, especialistas internos, especialistas externos).

Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.

Definir las habilidades y atributos de un gestor eficiente de benchmarking.

Capacitar al equipo de benchmarking.

Establecer un calendario con las etapas de benchmarking.

3. Identificar a los socios/participantes del benchmarking.

Establecer una red de información propia.

Identificar otros recursos de información.

Buscar las mejores prácticas.

Establecer redes de benchmarking.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking

Conocerse (entre los participantes de benchmarking).

Recopilar la información.

Organizar la información.

Analizar la información.

5. Actuar

Realizar un informe de benchmarking.

Presentar los resultados a los participantes de benchmarking.

Identificar posibles mejoras de productos, servicios y procesos.

Adquirir una visión del proyecto en su totalidad.

MODELO DE CAMP

En el modelo adoptado por Robert Camp (1996), se establecen cinco fases con diez pasos:

1. Fase de Planificación

El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos principales se componen con las acciones tradicionales relacionadas con la planificación.

- a. Identificar a qué se le realizará el benchmarking (proceso, producto o servicio).
- b. Identificar las organizaciones (socios) que pueden ser comparables.
- c. Determinar el método para relevar los datos y relevarlos.

2. Fase de Análisis

Una vez determinados el quién, el qué y el cómo, se debe llevar a acabo la recopilación y el análisis de datos. Esta fase debe incluir una comprensión exhaustiva de las prácticas actuales del proceso, así como también de los socios del benchmarking.

- d. Determinar la brecha existente entre el desempeño (actual) propio y el del líder.
- e. Planificar los niveles de desempeño futuros.

3. Fase de Integración

La integración es la acción que utiliza los resultados del benchmarking para fijar los objetivos y metas operacionales para el cambio.

- f. Comunicar los resultados de benchmarking y obtener la aceptación
- g. Establecer las metas funcionales

4. Fase de Acción

En esta instancia, se deben convertir en acción los resultados del benchmarking y los principios operacionales basados en estos resultados, Asimismo, es necesario incorporar procesos de evaluación de resultados y reevaluar las metas de manera

periódica.

- h. Desarrollar planes de acción.
- i. Implementación de acciones específicas y supervisar el progreso.
- j. Recalibrar los patrones de referencia (estándares o benchmarks).

5. Fase de madurez

La madurez es alcanzada cuando se incorporen las mejores prácticas del sector a todos los procesos, asegurando así la superioridad. También se alcanza la madurez, cuando se convierte en una práctica continua, esencial y sistemática del proceso de gestión; en otras palabras, cuando se institucionaliza el benchmarking.

MODELO DE BRUDER & GREY

Específicamente para el sector público, Bruder & Grey (1994) establecieron un modelo detallado con base en los siguientes siete pasos:

1. Determinar que función se beneficiará más con el benchmarking.
2. Identificar las medidas clave de costo, calidad y eficiencia de esas funciones.
3. Llevar a acabo una encuesta de opinión de expertos y revisión de la literatura para encontrar el mejor tipo de organización para cada medida.
4. Medir el mejor rendimiento de su categoría en las áreas clave identificadas.
5. Comparar el rendimiento de su organización con los mejores de su clase y cuantificar la brecha.
6. Especificar las acciones para reducir la brecha de desempeño con el mejor en su clase y, si es posible, tomar las medidas necesarias para sobrepasar al líder del sector
7. Implementar las acciones y supervisar su desempeño

MODELO DE PFEIFFER

El proceso de benchmarking experimentado y perfeccionado por Pfeiffer (2002), fue desarrollado para el ámbito privado y mixto. En su categoría, es quizás uno de los más actuales puesto en práctica; él mismo identifica los siguientes diez pasos:

1. Establecer qué es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking.
2. Buscar compañías comparables.
3. Determinar el método de recolección de datos.
4. Comprobar que no haya deficiencias en el desempeño.
5. Proyectar el futuro rendimiento.
6. Comunicar los resultados y lograr la aceptación.
7. Fijar los objetivos en los procesos.
8. Planificar las actividades.
9. Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo.
10. Motivar a todos los involucrados.

4.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL BENCHMARKING

La aplicación de esta herramienta administrativa va a generar diferentes ventajas y desventajas a las organizaciones; entre las principales se mencionan las siguientes:

Ventajas del benchmarking

1. Es posible aplicarlo a cualquier proceso.
2. Al establecer estándares o fijar objetivos, es ideal por las comparaciones que se realizan y orienta a las organizaciones para saber a dónde dirigirse.
3. Permite que en las organizaciones se generen oportunidades de mejora continua al exigir el análisis continuo de los procesos internos de trabajo y el de otras empresas.
4. Al hacer el análisis situacional FODA en las organizaciones, el

benchmarking es muy útil para recopilar información sobre los requerimientos financieros, el mercado meta, y las últimas estrategias en cuanto a productos o servicios.

5. Su aplicación es muy útil para hacer pronósticos.
6. El uso del benchmarking permite tener el conocimiento del comportamiento de los mercados.
7. Se analizan los efectos para poner en práctica una u otra estrategia por otras organizaciones.
8. Es posible generar nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas laborales.

DESVENTAJAS DEL BENCHMARKING

1. Para su aplicación se requiere de capital humano altamente capacitado.
2. Se considera un proceso continuo y largo por lo que son necesarias muchas horas hombre.
3. Su aplicación es de muy alto costo.
4. Es importante considerar su aplicación en cuestiones de vital importancia y no en situaciones rutinarias que no tengan ningún impacto significativo en el desempeño de la organización.

CONCLUSIONES

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones es el de la competitividad y no solo con empresas locales; sino también dentro de los mercados globales porque la competencia se genera en todo el mundo. A las empresas les interesa incrementar la calidad de sus productos y servicios así como minimizar costos; para lo anterior busca aplicar herramientas administrativas tales como el benchmarking que implica algo más que la comparación de datos o indicadores; es la búsqueda de las mejores prácticas en una organización y lo

más importante que es adoptarlas para optimizar resultados y el rendimiento de la organización; este proceso de investigación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas debe ser constante de tal forma que se cree un ambiente de adaptación al cambio.

La aplicación del benchmarking es una inversión durante su planeación; es un proceso largo y complejo y se requiere de personal capacitado con conocimientos y competencias específicas, con habilidades para el uso de recursos bibliográficos, informáticos y de comunicaciones para dar cumplimiento a los cronogramas presentados.

La implementación del benchmarking garantiza la mejora continua en el ámbito empresarial ya que permite que se identifiquen fortalezas y debilidades ante competencias más fuertes y los nuevos procesos encontrados y comparados se aplican en donde nunca se hubiera pensado; generando así una oportunidad de crecimiento mediante la colaboración compartiendo las fortalezas e incrementando la calidad de los sistemas.

Se debe de tener presente que no es posible medir el éxito de una práctica o de un proceso si este no se compara con otros; porque la comparación no solo se obtiene con los resultados; es necesario considerar los elementos internos que en un momento dado pueden llegar a modificar las características propias del sistema en sí. Es necesario que los elementos a comparar sean medibles y comparables; por lo anterior se debe buscar la mayor cantidad de características que se puedan contrastar para que de esta forma se apliquen cambios a partir de la interpretación de resultados y resaltando la mejora constante.

Finalmente la técnica del benchmarking no debe considerarse como una fórmula de aplicación a través de una estructura fija; cada organización propone su propia ruta a seguir o los elementos de comparación identificados de interés.

El benchmarking es una buena herramienta que reúne información necesaria sobre el desempeño para modificar los procesos más significativos de la

organización; es un proceso de aprendizaje que aplica lo aprendido específicamente a la problemática del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (1998), Integrated Benchmarking: a Holistic Examination of Select Techniques for Benchmarking Analysis, Benchmarking for Quality Management and Technology
- Balm, G.J. (1996), Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?, Benchmarking for Quality Management and Technology. Vol. 3, núm 4.
- Bengt, K. y Svante, (1993), Benchmarking: Un Poste Indicador con la Excelencia en la Calidad y la Productividad. Universidad de Indiana
- Boxwell, R.J. (1995), Benchmarking para Competir con Ventaja. McGraw-Hill, Madrid
- Bruder, K.A. and E.M. Gray. (1994), Public Sector Benchmarking: A Practical Approach, Public Management (PM).
- Camp, R.C. (1989), Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Load to Superior Performance, Mwaukee, Wisconsin: ASQC Press. EE.UU.
- Cox, A. y Thompson, I. (1998), On the Appropriateness of Benchmarking, Journal of General Management.
- Finnigan, J.P. (1997), Guía de Benchmarking Empresarial: Técnicas Esenciales para la Nueva Economía Competitiva-Cooperativa, Prentice Hall Hispanoamerica, S.A, México
- Hermida, J. y Irace, A. (1997), Benchmarking Estratégico y Táctico, Editorial Macchi.
- Jackson, N. & Lund, H. (2000) Introducción al Benchmarking. Buchingham Society for Research into the Higher Education and Open University Press
- Leibfriend, K. y McNair, C.J. (1992), Benchmarking: A Tool for Continuos Improvement. Harpercollins, London.
- Pfeiffer, R. (2002), The IBFA/IBSA Scheme for International Company.

- Valls Roing, A. (1995), Guía Práctica del Benchmarking. Como lograr el Liderazgo en su Empresa o Unidad de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Watson, G.H. (1993), "Strategic Benchmarking. John Wiley & Sons, Inc., EE. UU. Zairi, M. y Leonard, P.", Practical Benchmarking: The Complete Guide, Chapman & Hall, London.

CAPÍTULO 5

LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Eleazar Villegas González
Martha Jiménez Alvarado

5.1 INTRODUCCIÓN

En la sociedad de la información se tiene el problema de que los sistemas de contabilidad tradicional solo reflejan los elementos generadores de utilidades a través de sus activos tangibles sobre hechos ya efectuados que en poca medida aportan para hechos del futuro, quedando de lado los intangibles como son el factor humano y el capital intelectual, los cuales no se llegan a informar en los estados financieros de las empresas, aunque sí se encuentran presentes en ellas, y que inciden en el desempeño financiero y no financiero de estas, siendo en algunos casos claves determinantes de su posicionamiento en el mercado (Lev y Sougiannis, 1996; Palomo, 2003). El interés sobre este tema ha ido aumentando en la medida en que se desarrolla la nueva economía basada en tecnologías de la información y de servicios, buscando las empresas crecer en base al conocimiento.

En el caso de México, el sector empresarial requiere gestionar la creación de valor añadido intelectual y de riqueza en función de sus capacidades propias,

las cuáles residen en sus intangibles y en su capital intelectual, siendo recursos críticos para la obtención de ventajas competitivas, su medición resulta crucial y para ello se cuentan con una serie de modelos que permiten evaluarlos como lo son el VAICTM, el EVATM y el KCETM, los cuales se estudiarán en este capítulo.

5.2 ANTECEDENTES

Alvin y Heidi Toffler (2006) hacen una reseña de cómo la humanidad ha generado la riqueza a lo largo de la historia, reconociendo tres etapas, la primera hace diez milenios, cuando se sembró la primer semilla dando lugar a la agricultura, logrando con ello que en los buenos tiempos la producción estuviera por arriba de los niveles de subsistencia y se pudieran almacenar los excedentes, dando paso a la civilización agrícola. La segunda etapa fue la industrialización, surgiendo a finales del siglo xvii las fábricas y los sistemas de urbanización empleando la energía que procedía de los combustibles fósiles en combinación con las tecnologías. Y la tercer etapa denominada como sociedad del conocimiento o economía del conocimiento, la cual se inició a mediados de la década de los años cincuenta del siglo xx desafiando los factores tradicionales de la producción industrial, esto es, tierra, mano de obra y capital, por el conocimiento.

Hoy en día, el conocimiento se ha convertido en la principal fuente en la creación de ventaja competitiva y riqueza en una organización, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender nuevas cosas (Prusak, 1997).

5.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación se presentan una serie de definiciones en torno al término gestión del conocimiento, abordados por diversos autores y con diferentes enfoques:

Tabla 5.3.1 Definiciones básicas de gestión del conocimiento

Autores:	Definición:
Brooking (1997)	Envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, lo que implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica.
Steward (1998)	Es el conjunto de procesos que hacen que el capital intelectual de la empresa crezca.
Davenport y Prusak (2001)	Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.
Bradley (2003)	Es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización.

Fuente: Arias et al. 2007; p. 68. Monagas-Docasal, 2012; p. 244.

Señalando Arias et al., (2007) que la gestión del conocimiento se refiere a aspectos tácticos y operacionales, facilitando y gestionando aquellas actividades relacionadas con él como es su creación, captura, transformación y uso, por lo que su función se centra en planificar, poner en marcha, operar y controlar actividades y programas que tienen que ver con el conocimiento, mientras que para Monagas-Docasal (2012) es la base para la generación del capital intelectual.

Para Barroso (2012) la adecuada gestión del conocimiento tiene que ver con la forma en que las empresas adquieren, generan, se apropian, usan y transfieren el conocimiento, acompañándose de un mejor desempeño organizacional y convirtiéndose en empresas inteligentes.

Siendo así la gestión del conocimiento un elemento clave y de vital importancia

en una empresa, permitiéndole obtener información y transformándola en conocimiento útil, generándole una ventaja competitiva y contribuyendo a que su adaptación a su entorno cambiante sea más fácil.

5.4 Capital intelectual

En la tabla 5.4.1 se presenta una serie de definiciones básicas de capital intelectual las cuales muestran cierto grado de heterogeneidad y el estado aún emergente de este concepto.

Tabla 5.4.1 Definiciones básicas de capital intelectual

Autores	Definición
List (1841)	El resultado de la acumulación de los descubrimientos, invenciones, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido (capital intelectual de la raza humana).
Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo.
Brooking (1996)	La combinación de activos intangibles que permiten a la empresa funcionar.
Bradley (1997)	La habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riqueza para las empresas y para los países.
Sveiby (1997)	La combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización.
Lev (2001)	Representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.

Machado y Monagas (2004)	Es la parte del proceso cognitivo en que la preponderancia la tienen las ideas más que las emociones, las ideas y la forma en que se manifiestan a definiciones y conceptos en sus diferentes grados de estructuración: estrategias, proyectos de calidad, enfoques de procesos.
Rivero (2009)	Es la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, sus capacidades, destrezas, su motivación y compromiso, valores, etcétera, aplicados al trabajo. Todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad.

Fuente: Bueno, Salmador y Merino, 2008; p. 52. Monagas-Docasal, 2012; p. 244.

Bueno, Salmador y Merino (2008) concluyen que el concepto de capital intelectual:

- Expresa un proceso de acumulación, propio del concepto económico de capital.
- Explica una naturaleza intangible o de activos generados por el conocimiento, puestos en acción en una organización.
- Integra diferentes activos intangibles, activados por una estrategia basada en flujos de conocimiento o en actividades intelectuales en una organización.
- No suele reflejarse en los estados financieros de una empresa.

Proponen Bueno, Salmador y Merino (2008: 53) una definición más completa de capital intelectual, al conceptualizarlo como: Acumulación de conocimiento que crea valor en una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible, que, puestos en acción, junto con los activos tangibles y en

línea con una determinada estrategia, es capaz de generar ventajas competitivas para la organización.

Monagas-Docasal (2012: 145) hace una valoración sobre las definiciones expresadas por los diferentes autores, resaltando sus principales aspectos:

- Constituye un conjunto de aportaciones no materiales.
- Es la habilidad que posee una empresa para transformar el conocimiento y el resto de los activos intangibles en recursos que generan riqueza.
- Es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales.

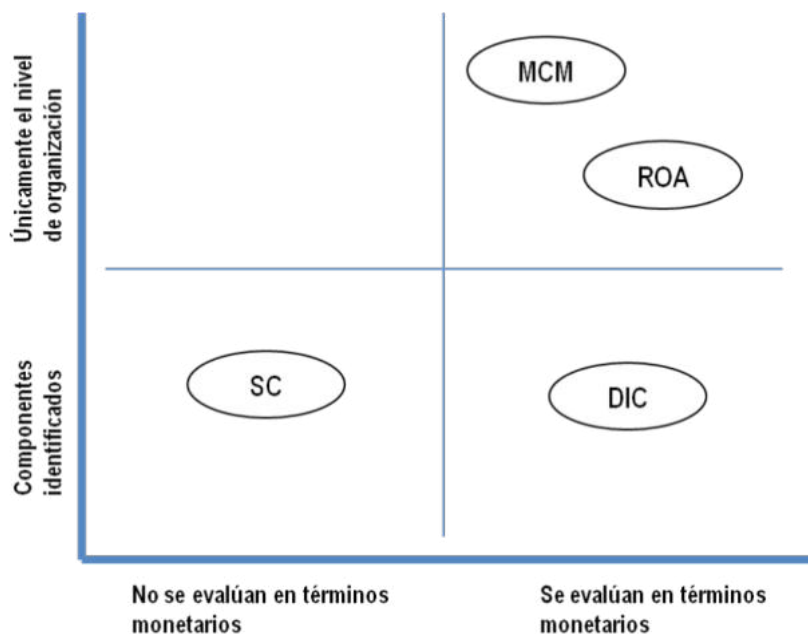
De todas estas definiciones y conceptos se puede concluir que el capital intelectual es un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva.

5.5 MODELOS Y MÉTODOS PARA MEDIR Y EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL (CI)

En cuanto a los modelos y métodos utilizados en la medición del capital intelectual, Karl-Erik Sveiby (2010) los ha clasificado en atención a cuatro enfoques los cuales se observan en la figura 5.5.1.

Estos modelos presentan ventajas y desventajas, en el caso del método de retorno sobre activos (ROA) y los métodos de capitalización de mercados (MCM), son de gran utilidad en situaciones específicas como fusiones o adquisiciones de empresas así como en cotizaciones bursátiles; también se pueden emplear al momento de comparar empresas del mismo sector lo que permite ilustrar el valor financieros de los activos intangibles.

Figura 5.5.1 Métodos de medición de los activos intangibles



Fuente: Sveiby; 2010.

De esta clasificación, en la tabla 5.5.2 se enlistan los tres modelos que se estudiarán en los siguientes apartados y que integran el método de retorno sobre activos (ROA).

Tabla 5.5.2 Método de retorno sobre activos (ROA)

Modelo:	Autor principal:	Año:
Value Added Intellectual Coefficient VAIC™	Ante Pulic	1998
Economic Value Added EVA™	G. Bennett Stewart, III	1989
Knowledge Capital Earnings™	Baruch Lev	2001

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Sveiby, 2010.

5.5.1 Modelo VAIC™ (coeficiente de valor añadido intelectual)

5.5.1.1 Antecedentes del modelo VAIC™

El concepto VAIC™ fue desarrollado por Ante Pulic en el año de 1995, y fue en 1998 cuando lo presentó oficialmente tanto a la academia como a los profesionistas. En 1999 realizó el primer análisis del VAIC™ tomando como muestra a las cuatrocientas mejores empresas croatas cuyos resultados se publicaron por una revista de economía líder en Croacia. Desde entonces esta metodología ha sido aplicada en todos los niveles de negocios y actividades, tanto a nivel macro (nacional, sectorial, regional, a nivel ciudad) como a nivel micro, y los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo se han presentado en numerosos foros científicos en todo el mundo (Titova, 2011).

Pulic (2000) ha considerado que los métodos tradicionales de medición del desempeño no han sido lo suficientemente adecuados en un contexto de la economía del conocimiento señalando que los indicadores básicos de la

economía industrial en realidad no han mostrado cuánto y si en realidad se ha creado valor, identificando que la creación de valor es el núcleo principal de los negocios modernos y los sistemas de contabilidad no han podido proveer información relacionada con este valor añadido, por lo cual Pulic ha propuesto el método VAIC™ para poder medir y supervisar la eficiencia en la creación de valor en una empresa utilizando las cifras reportadas en la contabilidad, asociadas a cada componente del capital intelectual y el capital empleado (capital físico y financiero), afirmando que la mayor eficiencia en la creación de valor se basa en el capital humano, como factor de creación de valor decisivo de los negocios modernos.

La idea principal de Pulic ha sido emplear el indicador de Valor Añadido VA el cual contribuye a aumentar la productividad y por ende la competitividad en una organización, midiéndolo a través del capital intelectual de los trabajadores.

5.5.1.2 Metodología del VAIC™

El VAIC™ se determina con la suma compuesta de tres indicadores separados:

- I. La eficiencia del capital estructural (SCE): Este coeficiente es indicativo de la participación del capital estructural en la creación de valor añadido.
- II. La eficiencia del capital humano (HCE): Este coeficiente muestra la cantidad de valor añadido que crea cada unidad monetaria gastada en los trabajadores.
- III. La eficiencia del capital empleado (CEE): Este coeficiente mide la eficiencia en el uso de los activos tangibles.

De ahí que se puede establecer como determinante del VAICTM la suma de estos tres componentes:

$$\text{VAIC} = \text{SCE} + \text{HCE} + \text{CEE}$$

Donde:

$$\text{SCE} = \text{SC} / \text{VA} \quad \text{HCE} = \text{VA} / \text{HC} \quad \text{CEE} = \text{VA} / \text{CE}$$

Calculándose el valor de cada una de estas variables de la siguiente manera:

- VA (valor añadido) = Ingresos totales – Costo de ventas
- HC = Sueldos y salarios (capital humano)
- CE = Valor en libros de los activos netos de una empresa
- SC (capital estructural) = VA - HC

Cabe resaltar que el obtener un alto coeficiente es un indicador de que los recursos de una empresa incluyendo su capital intelectual, han sido utilizados apropiadamente y por consiguiente se ha creado valor añadido (Pulic, 2004), aclarando que el VAICTM no presenta el valor monetario del capital intelectual, ya que considera diferentes factores relacionados con este, al hacerlo, evalúa y monitorea el grado así como el valor añadido de capital intelectual agregado en una empresa (Kujansivu y Lonnqvist de 2007).

Laing, Dunn y Hughes-Lucas (2010) han seccionado en tres etapas la obtención de cada uno de los componentes del VAICTM:

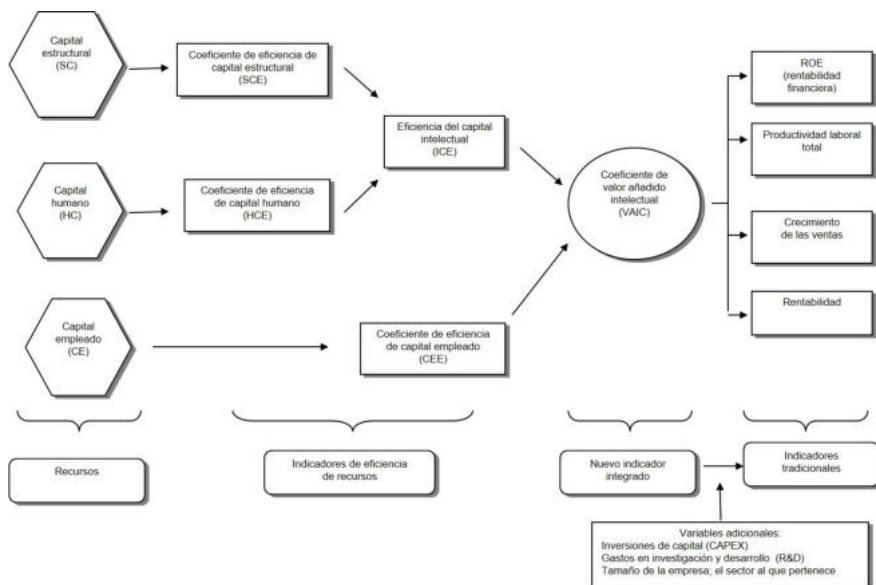
- I. formulación de los datos (recursos),
- II. los indicadores de eficiencia de los recursos y

III. el nuevo indicador integrado que es el indicador global.

Es relevante el papel que desempeña cada uno de ellos en la valuación del capital intelectual; Molodchik y Bykova (2011) le han añadido una columna más, con la cual se puede comparar el VAIC™ con otras variables e indicadores financieros (véase figura 5.5.1.2).

Figura 5.5.1.2 Esquema del modelo del VAIC™

Fuente: Laing, Dunn, Hughes-Lucas, 2010; p. 276; Molodchik y Bykova, 2011; p. 272.



5.5.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO VAIC™

Abdulsalam, Al-Qaheri, y Al-Khayyat (2011) han identificado una serie de aspectos propios del modelo VAIC™ considerándolos como ventajas al señalar que:

- Se dispone de indicadores que son apropiados, útiles e informativos para todas las partes interesadas, y no solo a los accionistas sino también

aquellos que puedan identificar y comparar los componentes claves del capital intelectual con el fin de evaluar el desempeño de una empresa.

- Se utilizan datos financieros de carácter público, lo que contribuye a mejorar la fiabilidad de la medición y la disponibilidad de éstos.
- Se emplean medidas financieras orientadas para que cualquier tipo de indicadores o ratios calculados puedan ser utilizados para la comparación con indicadores financieros tradicionales que comúnmente se encuentran en los negocios, los cuales se basan en unidades o medidas monetarias.
- Los indicadores o índices calculados se pueden aplicar consistentemente y utilizar para la comparación entre divisiones, compañías, industrias así como en el ámbito nacional. Contrario a ello, Ståhle, Ståhle y Aho (2011) han señalado como desventajas del modelo VAIC™ :
- Se tiene una débil correlación entre el VAIC™ y el desempeño de una empresa en rubros como son la productividad laboral total PLT, la rentabilidad financiera ROE y la rentabilidad sobre activos ROA.

5.5.1.4 ESTUDIOS EMPÍRICOS RELACIONADOS CON EL MODELO VAIC™

Entre las investigaciones empíricas que se han llevado a cabo y que muestran los resultados obtenidos con la aplicación del modelo VAIC™ se pueden enlistar las siguientes:

Mavridis (2004) estudió el desempeño del capital intelectual en el sector bancario japonés -de 2000 a 2001- analizando el capital físico y el capital intelectual y su rendimiento basado en la creación de valor añadido de ciento cuarenta y un bancos miembros de la Asociación de Bancos Japoneses. Señalando que los bancos de mejor rendimiento eran aquellos que habían tenido muy buenos resultados en el uso de su capital intelectual y menos en el uso de su capital físico, resaltando el hecho de que los “capitalistas intelectuales” o “trabajadores

del conocimiento” estaban contribuyendo fuertemente con el desempeño de las corporaciones bancarias japonesas analizadas.

Shiu (2006) midió la eficiencia de la creación de valor en ochenta empresas cotizadas en la bolsa de Taiwán a través del VAICTM, manifestando un incremento en la eficiencia de creación de valor, lo que a su vez influyó en la rentabilidad y el valor de mercado.

Laing, Dunn y Hughes-Lucas (2010) aplicaron el modelo VAICTM en Australia restringiéndolo a solo dos hoteles (los más importantes) con base en información financiera auditada por un periodo de cuatro años (2004-2007); afirmando que el modelo VAICTM proporciona una herramienta sólida para evaluar el uso eficiente de capital intelectual.

Wah, Hang y Wu (2011) analizaron la manera en que los componentes del capital intelectual estaban asociados con los indicadores de resultados financieros de las empresas los cuales apuntaban a su crecimiento. El estudio se basó en los informes anuales publicados por todas las sociedades que constituían el índice Hang Seng de la bolsa de Hong Kong por los años de 2001 a 2009. En el estudio encontraron evidencias que sugieren que el capital intelectual, tal como se mide por el VAICTM, está positivamente asociado con la rentabilidad de las empresas.

Molodchik y Bykova (2011) evaluaron a trescientas cincuenta empresas industriales rusas basándose en informes contables y estadísticos anuales desde 2005 hasta 2007. El modelo VAICTM se asoció significativamente con el rendimiento de una empresa que se mide por su productividad laboral total, por lo que resultó apropiado para expresar el análisis de la capacidad intelectual de las empresas.

Mondal y Ghosh (2012) llevaron a cabo una investigación empírica sobre la relación existente entre el capital intelectual y el desempeño financiero de los sesenta y cinco principales bancos de la India durante un lapso de diez años en el periodo comprendido de 1999 a 2008. Los resultados del estudio sugirieron

que el capital intelectual de los bancos era vital para su ventaja competitiva, que el VAICTM se utilizó como una metodología básica para medir el rendimiento del capital intelectual de los bancos, llegando a la conclusión de que puede ser utilizado como una herramienta importante en la toma de decisiones en la economía del conocimiento. Asimismo, la eficiencia del capital humano jugó un papel importante en la mejora de la rentabilidad de los bancos.

5.5.2 MODELO EVATM (VALOR ECONÓMICO AGREGADO)

5.5.2.1 ANTECEDENTES DEL MODELO EVATM

Li (2010) describe la manera en que el concepto del EVATM ha ido evolucionando desde inicios del siglo xx hasta finales del mismo, al señalar que se trata de una variación o modificación de lo que tradicionalmente se conocía como “ingreso o beneficio residual”, esto es, el resultado que se obtenía al restar los costos del capital a la utilidad operacional:

La idea del beneficio residual se concibió a principios del siglo xx en la literatura contable. Church lo introdujo en 1917 y luego, en 1924, Scovell citó el beneficio residual; ya para 1960 aparece dicho concepto y se contempla en la literatura de la contabilidad gerencial. Diez años más tarde, para la década de los años setenta, los académicos finlandeses discuten sobre dicho tema y en 1975 Virtanen lo definió como un retorno sobre inversión, para la toma de decisiones gerenciales (p. 56).

Ya en 1989, la firma de consultoría Stern Stewart & Co., radicada en Nueva York, Estados Unidos de América, reintrodujo y registró como marca a su nombre el EVA. G. Bennett Stewart, III, junto con su equipo de trabajo ha construido el modelo EVA (por sus siglas en inglés Economic Value Added), en español se ha traducido como Valor Económico Añadido, el cual considera los beneficios de explotación menos el coste de todo el capital empleado para producir dichos beneficios. De manera general se puede señalar que el EVATM aumenta si se

pueden incrementar los beneficios de explotación sin inmovilizar ningún capital más; si se puede invertir nuevo capital en proyectos que ganarán más que el coste total del capital y si se puede desviar o liquidar capital de actividades que no generan rendimientos óptimos. De manera opuesta, se disminuye si la dirección desperdicia o malgasta fondos en aquellos proyectos que ganan menos que el coste de capital o no considera proyectos que pudieran ganar más que el coste del capital (Stewart, III, 1999).

Brewer, Chandra y Hock (1999) han conceptualizado al EVATM como “la medición al desempeño financiero basada en la utilidad operativa después de impuestos, en la inversión en activos requeridos para generar esta utilidad y en el costo de la inversión en activos o el costo de capital promedio ponderado” (Brewer et al., 1999: 4).

La American Management Association (2000: 2) ha definido al modelo EVATM como “las utilidades en operación menos el costo de capital empleado para generar esas utilidades”.

Amat (2002: 32) ha señalado que el EVATM: es el importe que queda una vez deducidos de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el coste de oportunidad del capital y los impuestos, el cuál debe satisfacer una rentabilidad mínima esperada por los accionistas; por lo tanto, una empresa crea valor cuando su rentabilidad generada supera el coste de oportunidad de sus accionistas.

Li (2010) considera que se crea valor cuando los administradores de una organización hacen bien las cosas, es decir, cuando las acciones emprendidas generan una mayor rentabilidad económica superior al costo de los recursos financieros o capital empleados en el giro principal de esta; para ello se requiere la voluntad de los altos directivos, el seguimiento de los mandos intermedios y la contribución de todos los colaboradores para con la empresa, requiriendo que su implementación sea convincente, profunda, estrecha y realizada con tiempo, con el fin de generar rendimientos económicos a futuro.

Stewart (1999: 165) destaca el logro de tres estrategias en la aplicación de este modelo:

- Mejorar los beneficios de explotación sin dedicar más capital.
- Rebajar más capital de la línea de crédito siempre que los beneficios adicionales que obtenga la dirección invirtiendo los fondos en su negocio hagan más que cubrir el cargo por capital adicional.
- Liberar capital y pagar la línea de crédito siempre que cualquier beneficio que se pierda quede más que equilibrado por un ahorro en la carga de capital.

De estas definiciones se puede establecer que el modelo EVATM mide el valor agregado en una empresa a través de una serie de componentes financieros, evaluando el hecho de que si en tal empresa se ha generado una mayor rentabilidad –traducida en beneficios– en relación al costo de oportunidad que tienen los dueños o accionistas, se tiene un EVATM positivo, en caso contrario, se tendría un EVATM negativo.

5.5.2.2 METODOLOGÍA DEL EVATM

Para el cálculo del EVATM, Stewart, III (1999), ha establecido dos métodos, el spread y el residual, los cuales se describen a continuación:

Método spread

En esta metodología el EVATM se determina tomando la diferencia entre la tasa de rendimiento sobre el capital y el costo del capital, y, del resultado obtenido, este se multiplica por el valor contable económico del capital invertido en la negociación, donde:

r = rentabilidad del activo (tasa de rendimiento)

CCPP = costo promedio del pasivo

Capital invertido = valor contable del activo.

Estableciéndose la siguiente fórmula (1ª) como determinante del EVA™ :

$$\text{EVA} = (r - \text{CCPP}) (\text{CAPITAL INVERTIDO})$$

Donde:

$$r = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Capital}} \quad \frac{(\text{Beneficios} + \text{intereses después de impuestos})}{(\text{recursos propios} + \text{deuda})}$$

CCPP = engloba en una sola cifra, expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa para fondar algún proyecto en específico (Barajas, 2013).

Capital invertido = recursos propios + deuda (pasivo + capital)

MÉTODO RESIDUAL

Bajo esta metodología el EVA™ se determina con la integración de tres indicadores:

- I. NOPAT: Beneficios antes de intereses y después de impuestos (conocido también como BAIDI y/o UAIDI)
- II. C*: Costo de capital promedio ponderado de la empresa (costo promedio del pasivo)
- III. Capital: valor contable del activo (monto de la inversión para producir el NOPAT)

Estableciéndose la siguiente fórmula (2ª) como determinante del EVA™ :

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{C} \times \text{CAPITAL})$$

Donde:

$$\text{NOPAT} =$$

Resultado neto	
+	Gastos financieros
-	Beneficios extraordinarios
+	Pérdidas extraordinarias
=	Resultado de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (BAIDI)

$$\text{C}^* =$$

$K = \sum n_j - k_j$	
K =	Costo medio ponderado del pasivo
n =	Peso que representa la fuente de financiación “j” en relación al total del pasivo
k=	Coste de la fuente de financiación

$$\text{Capital} =$$

Activos (valor de adquisición)	
-	Amortizaciones
+	Plusvalía producidas en los activos

-	Minusvalías producidas en los activos
-	Financiación automática de proveedores, hacienda pública y seguridad social
=	Activo neto (valor de mercado)

5.5.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO EVA™

Amat (2002; p. 127-130) ha evaluado el modelo EVA™ y ha identificado como ventajas de este, entre otras:

- Puede ser calculado para cualquier empresa y no solo para las que coticen en bolsa (desde las pequeñas hasta las grandes).
- Puede calcularse para unidades de negocio, filiales y centros de responsabilidad.
- Es un indicador que sirve para informar a los accionistas, para evaluar inversiones y para evaluar directivos.
- Contribuye a distribuir de una mejor manera los recursos entre las diferentes unidades de una empresa, ya que una vez conocido el EVA que generará cada alternativa de inversión se puede optar por la que lo tiene más favorable.

Como desventajas:

- No toma en cuenta las expectativas futuras de una empresa.
- La mayoría de los activos intangibles de una empresa (marcas, clientela, saber-hacer, entre otros) no se presentan en el estado de situación financiera, por lo que el cálculo del EVA™ puede ser incompleto si se parte estrictamente de los datos de este estado financiero.
- El valor en libros de los activos puede ser muy diferente de su valor

de mercado, con lo que se desvirtúa el EVATM real si se utiliza el valor contable de los activos.

5.5.2.4 ESTUDIOS EMPÍRICOS RELACIONADOS CON EL MODELO EVATM

El modelo EVATM ha sido aplicado en más de trescientas empresas de Europa, Asia, Norteamérica y Latinoamérica al momento de medir la creación o destrucción del valor destacando IBM, Kodak, Motorola, Xerox, Hewlett-Packard, GMC, Ford, Coca Cola, Microsoft, Intel, Telecom., JC Penny, AT&T, Quaker, Durman Esquivel (Li, 2010:56).

Asimismo, diversos estudios empíricos han manifestado la correlación entre el EVATM y la evolución de la cotización de la acción de una empresa como los llevados a cabo por Martin y Tobias (1996); Garvey y Milbourn (2000); Pettit (2000); Prober (2000); Huang, Gao y Hu (2010); Panahi, Preece, Zakaria, y Rogers (2014).

5.5.3 MODELO KCETM (UTILIDADES DEL CAPITAL DEL CONOCIMIENTO)

5.5.3.1 ANTECEDENTES DEL MODELO KCETM

El Método Knowledge Capital Earnings (por sus siglas en inglés –KCETM -) fue diseñado por Baruch Lev (2001) con la intención de crear un modelo que permitiera estimar el valor de los activos intangibles que hasta ese momento no eran reportados por los estados financieros tradicionales.

La metodología de Lev, se basa en la noción de la “función producción” la cual ya no puede explicarse diciendo que está en relación al capital y el trabajo solamente, sino que es el resultado de los activos físicos, los activos financieros y los activos intangibles (los cuales también son conocidos como capital intelectual, o capital intangible o activos de conocimiento).

Tal interpretación puede verse esquematizada a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento económico} = \alpha * \text{activos físicos} + \beta * \text{activos financieros} + \gamma * \text{activos intangibles}$$

Nota: α , β y γ son las contribuciones de una unidad de activo al rendimiento empresarial.

Fuente: Gu y Lev, 2001, p. 7

Los activos intangibles se han convertido en objeto de estudio por parte de investigadores de diferentes áreas del conocimiento. La profesión contable ha reconocido que la información que ofrecen los estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, no reflejan de manera satisfactoria la diferencia del valor en el mercado de una compañía y su valor en libros. Algunos de los principales interesados del área contable que han intentado dar solución a este problema han sido Feng Gu y Baruch Lev, el primero de ellos de la Escuela de Administración de la Universidad de Boston y el segundo Profesor de Contabilidad y Finanzas de la Escuela de estudios empresariales de la Universidad de Nueva York.

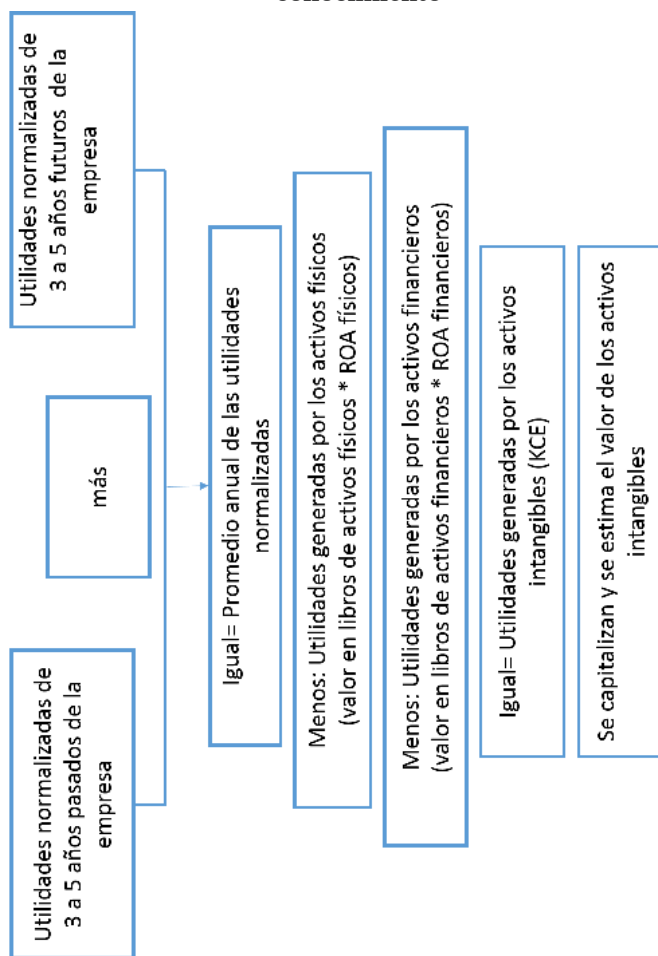
El modelo KCE™ busca proporcionar información sobre las partidas que generan valor y que mejoran la revelación de la información financiera. Lev (2001) considera que los intangibles son los generadores del crecimiento económico de muchos sectores de la economía pero que su medición ha sido dejada a un lado por la dificultad que existe al carecer de sustancia física. El valor que se estima de capital intelectual por este método refleja factores como la innovación, el proceso organizacional, las relaciones con clientes y proveedores, las alianzas de la empresa, el capital humano, entre otros.

Este tema resulta de gran interés no solo para los profesionales de la contaduría, sino para empresarios, administradores y desde luego para los inversionistas.

5.5.3.2 Metodología del modelo KCE™

En forma esquemática el modelo de Utilidades del Capital de Conocimiento, KCE™ se presenta de la siguiente forma:

Figura 5.5.3.2.1 Esquema del modelo de utilidades del capital del conocimiento



Nota aclaratoria: ROA = Return on assets (rendimiento sobre activos)

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Gu y Lev, 2001; p. 34.

En forma descriptiva puede decirse que de acuerdo con el modelo KCE™, el valor del capital intelectual o activos intangibles, puede estimarse restando a las utilidades normalizadas de la empresa, los rendimientos o utilidades generadas por los activos físicos y por los activos financieros y esta diferencia representa las utilidades que están siendo generadas por los activos intangibles. Cuando se capitaliza dicha cantidad se obtiene el valor de los activos intangibles o Capital Intelectual (CI).

En este método se pueden distinguir cuatro etapas que son:

- I. Cálculo de las utilidades normalizadas. Este concepto se refiere a las utilidades obtenidas por la empresa habiendo descontado cualquier utilidad extraordinaria, es decir, lo que obtendría en un periodo en situaciones normales. Lo que Cruz, Albuquerque, Kimura y Sumoyama (2015) denominan como las EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), en español: utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Dependiendo de la seguridad de la información se recomienda utilizar las utilidades de tres a cinco años tanto del pasado como las proyectadas para años siguientes. Se realiza un promedio de periodos pasados y el doble de periodos futuros. Anna Ujwary (2006) lo expresa claramente a través de la siguiente fórmula:

$$ZPP = \frac{PP_{t-2} + PP_{t-1} + PP_t + 2(PP_{t+1}) + PP_{t+2} + PP_{t+3}}{9}$$

Donde: ZPP: son las utilidades normalizadas de la empresa
 PP: t la utilidad del año actual

- I. Cálculo de los activos físicos y financieros. Respecto a los activos físicos, estos se consideran los valores en libros de las propiedades como planta y equipo. Es decir, los recursos materiales, tangibles e inversiones relacionadas. Como activos financieros, el efectivo, las acciones y otros instrumentos de inversión. Para calcular las contribuciones de ambos tipos de activos, Lev, utiliza datos disponibles de la información económica. Por ejemplo, para los activos físicos usa 7% al considerarla como la tasa de retorno del sector industrial al que pertenece la empresa (resultante de varios años de investigación). Para los activos financieros considera el rendimiento promedio de los bonos públicos en 4.5%. En México podría ser el rendimiento otorgado por los Certificados de la Tesorería de la Federación –CETES–. Lo mínimo que se obtendría en una inversión segura. Estas tasas deberán apegarse a las condiciones apropiadas de cada caso. Tales importes serán restados de los ingresos de la etapa 1.
- II. El tercer paso consiste en la determinación de las utilidades de los generadores intangibles (IDE por sus siglas en inglés: Intangibles-Driven Earnings). El cual se obtiene a través de la simple resta de las cantidades de la etapa 1 y 2. Dicho importe representa la productividad del capital intelectual de la empresa.
- III. El cuarto paso implica capitalizar el flujo de utilidades sobre varios años (monto obtenido en el punto 3) y estimar el capital intelectual. Para ello habrá de utilizarse una tasa de descuento que represente la tasa de retorno sobre las acciones en una década en la industria analizada. Este es el punto de mayor controversia del método. En su determinación Lev utiliza una tasa de 10.5%.

De acuerdo con Lev, el valor de los activos intangibles obtenidos con el

proceso anterior puede ser sumado a los valores de los estados financieros (valor en libros), para obtener el “valor integral” (comprehensive value) de la compañía. Con ello se obtendría una medida que podría ser comparada contra el valor de la empresa en el mercado para poder conocer si la misma se encuentra sobrevaluada o subvaluada.

5.5.3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO KCE™

Cabe señalar que en el modelo KCE™ pueden identificarse:

Ventajas:

- Es un modelo útil para revelar información sobre los activos intangibles. Ha sido probado en diferentes países del mundo demostrando su utilidad al contribuir con información relevante que supera la deficiencia actual de los estados financieros.

Desventajas:

- Su aplicación es solo para empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, ya que disponen de sistemas de información más sistemáticos y fundamentados. Además de ser quienes están en mejores posibilidades de realizar presupuestos serios para el futuro a corto y largo plazo.
- El método tiene un alto grado de subjetividad al requerir de estimar utilidades de periodos futuros en economías altamente dependientes de factores poco controlables. Adicionalmente el empleo de tres tasas de retorno hace que pudiera haber alta discrepancia en la estimación del valor del capital intelectual.
- Se identifica un problema para la utilización del modelo en México ya que en el proceso se realiza una clasificación de activos físicos y activos

financieros que no corresponde exactamente con las clasificaciones que actualmente se utilizan de acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIF's) vigentes en el país. El entendimiento inadecuado de los términos podría repercutir en el resultado del cálculo.

5.5.3.4 ESTUDIOS EMPÍRICOS RELACIONADOS CON EL MODELO KCE™

El modelo KCE™ ha representado una alternativa para revelar mayor información útil para los interesados en los intangibles. En varios países y por varios autores se han realizado estudios entre los que se pueden enunciar los siguientes:

Gu y Lev (2001) encontraron alta evidencia de que su metodología generaba estimaciones estadísticamente significativas del valor de los activos intangibles. Por ejemplo, hallaron correlación entre el nivel de crecimiento de los intangibles y varios gastos generadores de valor, como es el caso de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D), la publicidad y las prácticas de mejoras de los recursos humanos. Asimismo, demostraron (en gran cantidad de empresas), que los generadores intangibles de ganancias y las estimaciones de capital intelectual tienen alta correlación con inversiones en tecnología de la información, y con algunas prácticas de recursos humanos. También se ha comprobado que las empresas de servicios tienen un mayor grado de intangibilidad que las compañías manufactureras quienes presentan mayor grado de bienes tangibles.

Anna Ujwary (2006) realizó una verificación empírica del modelo a través del estudio de una compañía de combustibles listada en el mercado de valores de Varsovia, Polonia, por considerar que la información generada por el método superaba a los existentes, con el objetivo de reflejar los cambios del mercado de valores, así como brindar información más completa en la toma de decisiones, especialmente cuando se trata del análisis de compañías cuyo valor de mercado es más bajo que su valor en libros. La misma autora ha utilizado el método en el

caso de empresas de telecomunicaciones polacas, encontrando que en promedio el valor de mercado de las empresas llega a ser 6 veces mayor que el valor de los activos físicos.

Fenyves, en el año 2010, desarrolló exitosamente un modelo de simulador de nombre “Montecarlo” con el cual pudo determinar el capital intelectual con la metodología de Baruch Lev. Él probó el modelo con el caso de una compañía que cotiza en el mercado de valores de Hungría, ya que considera a los factores invisibles como los que crean valor en las economías desarrolladas.

Cruz et al., (2015) han analizado el valor integral de una empresa (la suma del valor de libros y su valor de los intangibles) y han identificado una relación positiva y significativa entre ese valor integral y el valor de mercado, por lo cual consideran al método como una opción que revela mayor información y que apoya a los profesionales de la contaduría al cerrar la brecha entre el valor que tradicionalmente reflejan los estados financieros y el valor que tienen las empresas en el mercado.

5.5.4 COMPARATIVO DE LOS MODELOS VAIC™, EVA™ Y KCE™

Cada uno de los modelos presentados en este estudio poseen características propias que los distinguen unos de otros; dependerá en gran medida de la información de que se disponga para determinar el modelo a emplear al momento de calcular el valor del capital intelectual en una empresa en específico.

A manera de resumen, en la tabla 5.5.4.1 se presenta un cuadro comparativo de los tres modelos estudiados en este capítulo:

Tabla 5.5.4.1 Comparativo de los modelos VAIC™, EVA™ y KCE™

Modelo VAIC™	Modelo EVA™	Modelo KCE™
Se aplica un solo método seccionado en tres etapas. Toma como fuente de información primaria el Balance general y el Estado de resultados. El importe erogado en el rubro de sueldos y salarios es indispensable para determinar el VAIC™. Calcula el capital estructural, capital humano y capital empleado en una empresa.	Se pueden aplicar dos métodos, cada uno de ellos se calcula con base en tres indicadores. Toma como fuente de información primaria el Balance general y el Estado de resultados. De manera adicional requiere información que se maneja en el mercado bursátil (valor comercial de las acciones). Calcula el valor agregado que se genera en una empresa, el cual se traduce como una prima o incentivo en dicho valor. Si se incrementa se considera positivo pero si disminuye se considera negativo.	Se aplica un solo método dividido en cuatro etapas. Toma como fuente de información primaria el Balance general y el Estado de resultados. Con base en cifras históricas se lleva a cabo la proyección de cifras estimadas en el mediano plazo. Se aplican porcentajes que de acuerdo a estudios empírico sirven de base para determinar el KCE™. Calcula el valor de los activos físicos, activos financieros y activos intangibles de una empresa.

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Pulic, 1998; Stewart, III, 1989; y, Lev, 2001.

Conclusiones

El conocimiento ha detonado el crecimiento y desarrollo de cada nación concibiendo nuevo conocimiento e ideas, innovando en la creación de bienes y servicios. Con la nueva economía basada en tecnologías de la información se ha buscado que las empresas puedan crecer con base en el conocimiento, destacando

la premisa de que las empresas por sí solas no pueden crear conocimiento, el conocimiento es creado solo por los individuos para ser utilizado en ellas.

En la era del conocimiento se requiere que la información financiera no solamente refleje los elementos que generan utilidades a través de los activos tangibles, sino también de sus intangibles como son el factor humano y el capital intelectual, los cuales no se informan en los estados financieros de una empresa.

Para que una empresa llegue a ser más competitiva y eficiente en sus procesos y operaciones debe de gestionar y hacer énfasis en el proceso de la gestión del conocimiento como un recurso estratégico clave, permitiéndole crear valor añadido, distinguiéndose y sobresaliendo de las demás, a través de sus propios recursos y capacidades.

Con la gestión del conocimiento las empresas obtienen datos e información que posteriormente se transforma en conocimiento útil, incorporándolo y aplicándolo como aprendizaje en todas sus actividades, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad a las circunstancias cambiantes de su entorno.

El capital intelectual genera valor añadido a una empresa y representa la nueva riqueza en las organizaciones y en las naciones, integrando diferentes activos intangibles con base en flujos del conocimiento y actividades intelectuales.

Existen una gran cantidad de métodos que aglutinan una serie de modelos que permiten medir los activos intangibles de una organización los cuales al momento de ser aplicados presentan ventajas y desventajas unos de otros, por lo que dependerá del fin que se busque que resultará ser el más apropiado al momento de su elección.

En la actualidad se cuenta con una gran cantidad de teorías y modelos que permiten registrar el valor de los intangibles como lo es el VAICTM, el cual en investigaciones empíricas ha demostrado ser un modelo útil para generar información sobre la eficiencia en la creación de valor de los activos tanto tangibles como intangibles de las empresas, reconociendo que el capital intelectual

de una empresa influye favorablemente en su desempeño, productividad y competitividad.

El modelo EVATM es una herramienta financiera que está relacionada directamente con el valor intrínseco de la acción de una empresa en el mercado bursátil, el cual contribuye a la construcción de un sistema de gestión financiera óptimo, señalando a los intangibles como generadores de valor añadido en las empresas.

El modelo KCTTM determina el valor integral de los activos intangibles que poseen aquellas empresas que cotizan en mercados bursátiles. Estudios empíricos han demostrado cómo a través de esta metodología se puede asignarle valor a los intangibles que la contabilidad tradicional ha dejado fuera, como lo es el capital intelectual.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdulsalam, F., Al-Qaheri, H. y Al-Khayyat, R. (2011). The Intellectual Capital Performance of Kuwaiti Banks: An Application of VAIC™. *iBusiness*, 2011, 3, 88-96.
- Amat, O. (2002). EVA Valor Añadido Económico. Barcelona: Gestión 2000.
- American Management Association (2000). Valor Económico Agregado. México: AMA.
- Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., Ordoñez, A. y Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. (Spanish). *Signo y Pensamiento*. 1/1/2007, Vol. 26 Issue 50, p62-83. 22p. 28 Illustrations, 4 Diagrams, 2 Charts.
- Barajas, S. (2013). “¿Qué uso tiene y cómo se calcula el Costo de Capital Promedio Ponderado?” en *orbes. Negocios*. 14 junio 2013. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/que-uso-tiene-y-como-se-calcula-el-costo-de-capital-promedio-ponderado/>
- Barroso, F. (2012). “Gestión del conocimiento. Importancia de la toma de decisiones en las empresas”, en *Revista Contaduría Pública del Instituto Mexicano de Contadores Públicos*. Recuperado de: <http://contaduriapublica.org.mx/?p=2930>
- Brewer, P. C., Chandra, G. y Hock, C. A. (1999), “Economic Value Added, (EVA™): Its Uses and Limitations”. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring, pp. 4–11.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C. (2008). “Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones”, en *Estudios De Economía Aplicada*, 26(2), 43-63.
- Cruz Basso, L. F., Albuquerque Saliba de Oliveira, J., Kimura, H., y Sumoyama Braune, E. (2015). The Impact of intangibles on value creation: Comparative

- analysis of the Gu and Lev methodology for the United States software and hardware sector/ Impacto de los intangibles sobre la creación de valor: Análisis Comparativo de la metodología de Gu y Lev en el sector de software y hardware De Estados Unidos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), 21(2), 73-83.
- Fenyves, V. Tóth, R & Tarnoczi, T. (2010). Intellectual Capital Valuation Using Monte Carlo Simulation. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 423-429.
- Garvey, G. T. y Milbourn, T. T. (2000). The Optimal and Actual Use of EVA versus Earnings in Actual Compensation (No. 2000-53). Claremont Colleges Working Papers in Economics.
- Gu, F., y Lev, B. (2001). Intangible assets: measurement, drivers, usefulness. New York. Working paper # 2003-05
- Huang, X., Gao, W. y Hu, Z. (2010, August). Active portfolio management based on EVA and mean-risk model. In *Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)*, 2010 Seventh International Conference on (Vol. 2, pp. 806-810). IEEE.
- Kujansivu, P. y Lonnqvist, A. (2007). "Investigating the value and efficiency of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 2, pp. 272-287.
- Laing G., Dunn, J. y Hughes-Lucas, S. (2010). Applying the VAIC™ model to Australian Hotels, *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 269-283.
- Lev, B. y Sougiannis, T. (1996). "The Capitalization, Amortization and Value-Relevance of R&D", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, pp. 107-138.
- Lev, B. (2004). "Sharpening the intangibles edge". *Harvard Business Review*, 6, 109-116.
- Li, F. (2010). "El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio", en *Revista Nacional de Administración*. 1(1):55-70. Enero-junio 2010.

- Martin, J. y Tobias, R. (1996). Eli Lilly is making shareholders rich. How? By linking pay to EVA. Mavridis, D. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector. *Journal of Intellectual Capital*. Vo. 5. Iss. 1 pp. 92-115.
- Molodchik, M. y Bykova, A. (2011). Applying the VAIC Model to Russian Industrial Enterprises. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 268- 277.
- Monagas-Docasal, M. (2012). “El capital intelectual y la gestión del conocimiento”, *Ingenieria Industrial*, 33(2), 142-150.
- Mondal, A. y Ghosh, S. (2012). “Intellectual capital and financial performance of Indian banks”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 13 Iss: 4, pp. 515 – 530.
- Palomo, M. (2003). “La evaluación de los activos intangibles parte 1. Los modelos. Ingenierías”, julio-septiembre 2003, vol. VI, No. 20 pag. 12-17 UANL. Recuperado de: www.ingenierias.uanl.mx/20/pdf/20laevaluaciondeactivos
- Panahi, B., Preece, C. N., Zakaria, W. N. W. y Rogers, J. (2014). The Correlation of EVA and MVA with Stock Price of Companies in Tehran Stock Market. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 6 (2), 291.
- Pettit, J. (2000). EVA and Strategy. *EVALuation*, 2(4), 1-17.
- Prober, L. M. (2000). EVA: A better financial reporting tool. *Pennsylvania CPA Journal*, 71(3), 27-33.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Boston. Butterworth-Heinemann.
- Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. Paper presented at the 2nd World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton.
- Pulic, A. (2000). VAICTM – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology management*, 20(5), 702-714.
- Pulic, A. (2004). Intellectual capital—does it create or destroy value?, *Measuring*

- Business Excellence, Vol. 8 No. 1, pp. 62-8. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843767>
- Shiu, H-J. (2006). Application of the VAIC Method to Measures of Corporate Performance: A Quantile Regression Approach. *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, 8(2), 156-160.
- Ståhle, P., Ståhle, S. y Aho, S. (2011). Value added intellectual coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 531-551
- Stewart, G. III (1999). *The Quest for Value*. United States: HarperCollins Publishers, Inc.
- Sveiby, K-E. (2010). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Copyright ©Karl-Erik Sveiby
- Tayles, M. (2006). “Los activos intangibles: limitaciones en la contabilidad financiera y oportunidades en la contabilidad de gestión”. *Nuevas Tendencias en Control y Contabilidad de Gestión*. Barcelona: Ediciones Deusto, 85-100.
- Titova, N. (2011). Summary on Intellectual Capital Value Added (VAIC) and Calculated Intangible Value (CIV) all Over the World: Lessons to be Learnt. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 543-554.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate.
- Ujwary-Gil, A. (2014, September). Knowledge Capital Earnings of a Company Listed on Warsaw Stock Exchange. In *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management*, Dr Carla Vivas and Dr Pedro Sequeira (eds), Polytechnic Institute of Santarém, Portugal (pp. 4-5).
- Ujwary-Gil, A., y Śliwa, K. R. (2006). Dylemat wartości przedsiębiorstwa- metoda KCE™.
- Wah, S., Hang, K. y Wu, W. (2011). Charting intellectual capital performance of the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 2, pp.249 – 276.

Capítulo 6

Administración pública municipal, un análisis teórico en prospectiva

Danae Duana Ávila
Adrián González Romo

6.1 INTRODUCCIÓN

El municipio como institución pública al juega un papel de suma relevancia para desarrollar actividades de planeación, control, y fundamentalmente para evitar la centralización de las acciones del gobierno, estatal y federal. La estructura del municipio permite la descentralización de funciones y la parte más operativa de la jerarquía de poderes. Este nivel de la administración pública permite desarrollar actividades que se vuelven cotidianos, pero que son fundamentales para armonizar las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad.

El objetivo central de este ensayo es el poder analizar la importancia que representa el municipio como una institución del gobierno para atender funciones operativas y de reconciliación entre los diferentes actores que ocupan y se desarrollan dentro del territorio específico, y dentro de ese espacio geográfico que lo conforma. Históricamente se ha considera que es la institución con mayores antecedentes en estructura orgánica del gobierno, donde el municipio juega

funciones de regulador del uso del suelo urbano, construcción de infraestructura, servicios básicos urbanos de equipamiento y mediador de los conflictos sociales existentes en su territorio.

El municipio se convierte en eje de las acciones que están plasmadas en la Constitución de cada uno de los gobiernos estatales, que se plasma a través de Artículo 115, se consignan el número, denominación y límites de los municipios, la categoría de sus poblados; las condiciones para la creación y supervisión de un municipio, el patrimonio y hacienda y, en algunos casos, las facultades y obligaciones tanto de los ayuntamientos como de sus dependencias, de tal manera que los estados basan su normatividad en leyes a nivel estatal.

Uno de los grandes aportes al estudio del municipio y a la operación de políticas públicas, han sido sin lugar a dudas los diferentes trabajos realizados por Cabrero (1995, 2005 y 2015). En ellos hace énfasis en el papel que juega el municipio en la elaboración y ejecución de políticas públicas, resaltando la importancia del estudio de la acción pública municipal de forma integral para entender la interacción de los actores gubernamentales y de los no gubernamentales. Para ello propone que, para lograr el adecuado funcionamiento, la revisión de las diferentes áreas del municipio contemplen: contexto económico, social y político, la evolución de los periodos de gobierno, las finanzas, la organización, el perfil profesional de los funcionarios, la agenda de desarrollo urbano y los instrumentos de participación ciudadana; dando énfasis al surgimiento de las adecuadas relaciones intergubernamentales con la sociedad, donde el papel fundamental deba de estar orientado a rescatar los tres tipos de itinerarios de acción pública de los gobiernos municipales, es decir, lo tradicional, innovador y transformador.

6.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS, HISTÓRICOS Y CONTEMPORÁNEOS DEL MUNICIPIO

El municipio en México tiene su precedencia en las estructuras romanas y españolas y tiene como finalidad impedir los posibles excesos de una autoridad

central. Se originó por la necesidad de ofrecer organismos adecuados de gobierno a las poblaciones de nuevos territorios conquistados.

Cada ciudad formaba un municipio representado por su cabildo, bajo la superior dependencia del gobernador del territorio o del corregidor del distrito al que pertenecía; el cabildo se componía de regidores y una serie de oficiales y funcionaba de modo cerrado.

En la edad moderna el municipio español perdió por completo su personalidad independiente y su autonomía político administrativa provocando una profunda centralización para el gobierno municipal.

Lo más trascendental de esta época fueron las reformas legislativas realizadas por Carlos III, las cuales revelaban una cierta restauración del municipio español en un sentido democrático.

El municipio mexicano es una herencia del calpulli azteca, que sigue conservando a través del tiempo, nuestras tradiciones y normas sociales siempre integradas y que al fundirse tras estas, durante la Colonia, dieron paso a su constitución política y administrativa, convirtiéndolo hasta nuestros días en el municipio realmente libre.

Cuadro 6.2.1 Acontecimientos importantes en la evolución del municipio

Fechas	Documentos y hechos relacionados	Dependencia
1810	Acta de la Independencia	Dependencia del municipio
1812	Constitución Política de la Monarquía española	Dependencia del municipio
1813	Los Sentimientos de la Nación	Dependencia del municipio
1814	Decreto constitucional para la libertad de la América mexicana	Prefectura
1820	Plan de Iguala	Prefectura

1821	Proclamación del Plan de Iguala	Prefectura
1822	Reglamento provisional político del Imperio Mexicano	Prefectura
1823	Plan de la Constitución Política de la nación mexicana	Prefectura
1824	Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos (primera Constitución)	Prefectura
1833	Promulgación de las Reformas conocidas como las siete Leyes	Prefectura
1835	Bases constitucionales de la República Mexicana	Prefectura
1836	Leyes constitucionales de la República Mexicana	Prefectura
1840	Proyecto de reformas de las Leyes constitucionales	Prefectura
1842	Primer proyecto de Constitución Política de la República Mexicana	Prefectura
1843	Bases orgánicas de la República Mexicana	Prefectura
1846	Reinstalación del Federalismo y reanudación de la vigencia de la Constitución de 1824	Prefectura
1853	Cambio de nombre de los estados por departamentos. El D.F. Distrito Mexicano	Prefectura
1854	Revolución de Ayutla. Época de la Reforma	Prefectura
1856	Estatuto orgánico provisional de la República Mexicana. Leyes de desamortización	Prefectura
1857	Constitución Política de la República Mexicana (segunda Constitución)	Prefectura

1864	Implantación de las prefecturas imperiales.	Pref. imperial
1865	Estatuto provisional del Segundo Imperio Mexicano	Pref. imperial
1871	Plan de la Noria	Prefectura
1872	Incorporación de las Leyes de Reforma a la Constitución de 1857	Prefectura
1876	Plan de Tuxtepec	Prefectura
1884	Establecimiento de las juntas auxiliares	Prefectura
1887	Reforma al artículo 46 de la Constitución Política de la República Mexicana	Prefectura
1906	Programa del Partido Liberal Mexicano	Prefectura
1910	Plan de San Luis Potosí	Prefectura
1912	Pacto de empacadora	Prefectura
1914	Decreto que reforma al artículo 109 de la Constitución de 1957. Municipio	Prefectura
1916	Mensaje de proyecto del artículo 115, fracciones I y II	Prefectura
1917	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (tercera Constitución)	Desaparece
1922	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1927	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1929	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1932	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1933	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1947	Iniciativa de Reforma al Artículo 115	Desaparece
1952	Iniciativa para intervención de la mujer en las elecciones municipales	Desaparece

1953	Se reforma el artículo 24 constitucional y se modifica la fracción 1 del 115	Desaparece
1959	Iniciativas de reforma a las fracciones I y II	Desaparece
1964	Iniciativa de Reforma sobre la Hacienda Municipal	Desaparece
1970	Reforma a la fracción V Del Artículo 115	Desaparece
1976	Se adicionan dos fracciones más al artículo 115	Desaparece
1977	Se adiciona a la fracción III, párrafo político de la población para el municipio	Desaparece
1981	Se adiciona a la fracción VI, párrafo que da nacimiento a la fracción IX	Desaparece
1982	Se da a conocer la descentralización de la educación y la salud	Desaparece
1983	Se reforma el artículo 115 y se determinan las fracciones I a X	Desaparece
1997	Decreto del Nuevo Federalismo que incluye el mejoramiento municipal	Desaparece
1998	Se inicia la Reforma municipal de manera integrada	Desaparece
1998	Se determinan las fracciones I a VIII del artículo 115. (Actual)	Desaparece
1998	Entra en vigor la aplicación del Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal. De los Fondos de Aportaciones	Desaparece
1999	Entran en vigor las modificaciones y adicionan al Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal. Determinación de siete Fondos en los que se incluye al Municipio	Desaparece

1999	Se publican en el Diario Oficial el Importe y la distribución de los siete Fondos de aportaciones	Desaparece
1999	Declaraciones de aprobación en lo general y en lo particular el proyecto por el que se reforma y adiciona el artículo 115 constitucional, por la Cámara de Diputados y Senadores respectivamente	Desaparece

Fuente: Elaboración propia con datos de Oropeza, 1999.

6.3. CONSTITUCIONES Y REFERENCIAS RELACIONADAS DEL MUNICIPIO

Prefecturas. En Europa fueron consignadas en la Constitución Gaditana de 1812, las jefaturas políticas; que consistían en establecer una “autoridad” entre el gobierno central y los municipios, dicha autoridad era inferior al poder central del Estado, pero superior a las autoridades municipales. El último virrey, Juan O’Donojú reconoce la independencia de México una vez que esta ha sido consumada. Entra triunfal el ejército trigarante en la capital y nace el “México independiente”. Se inaugura la República Federal, con 19 estados y cuatro territorios.

Se reforma el Artículo 109 de la Constitución de 1857 sobre el municipio, base del Artículo 115 de la Constitución de 1917. Se crean 24 estados y un territorio. Las juntas auxiliares se crean en el régimen del Porfiriato, fueron colocadas sobre la autoridad de los ayuntamientos y actuaban independientemente, desconociendo la autoridad del municipio. Se crearon arguyendo la ineficacia e incompetencia de los municipios para la ejecución de las distintas obras públicas locales y de la presentación de algunos servicios inherentes a su ramo. Sus miembros no se renovaban periódicamente. Se organizan los municipios que habían sido suprimidos y se robustece el poder municipal. Se establece la “libertad municipal”, como institución constitucional.

En la Convención revolucionaria se elaboran reformas político sociales de la revolución por la soberanía. Reformas políticas: realizar la independencia de los municipios, dar a estos amplias libertades de acción, que les permitan atender eficazmente los intereses comunales y preservarlos de los ataques y sujeciones de los gobiernos federal y local. Las modificaciones y reformas de la Constitución actual (1917) tienden fundamentalmente a reafirmar el respeto a la libertad (individual y colectiva), pero sobre todo a los principios irrestrictos de su soberanía.

Se rinden los últimos informes de los presidentes municipales y desaparecen los ayuntamientos en todas las capitales durante el gobierno del general Álvaro Obregón. El presidente Miguel de la Madrid da a conocer la descentralización de la administración pública, la cual comenzará por la salud y la educación. Intensificar el nacionalismo y la planeación democrática del país.

Se completa la descentralización del recurso federal, a través de los fondos de aportación para beneficio de las entidades federativas y los municipios, como producto del nuevo federalismo. Se proyecta el municipio en el corto plazo, una vez que se reforma y adicional el Artículo 115 constitucional.

6.4 ANÁLISIS DE LA CONCEPCIÓN DE MUNICIPIO. UN ENFOQUE DE CARÁCTER NATURAL

Municipio es la existencia de agrupaciones de familias que con carácter permanente y transitorio, se asientan espontáneamente en determinado lugar y adquieren conciencia de su condición de comunidad. Cuando un estado adquiere cierto volumen territorial, le es preciso dividir en porciones para una eficiencia “administrativa”, de esta manera surge el municipio.

Significado de carácter legal. Especificado en el Artículo 115 de nuestra Constitución, se alude a la capacidad de actuar de la personificación jurídica del municipio por medio de un ayuntamiento. La definición más acertada contempla, sin lugar a dudas, aquella que señala que el municipio mexicano está fundado con

prácticas democráticas y es una entidad de nivel básico de gobierno, en el que se ejercita el sufragio popular y el manejo de los asuntos públicos relativos a una demarcación territorial determinada.

Elementos básicos del municipio:

- Población: compuesta por residentes y transeúntes (no residentes).
- Territorio: se divide en distritos, cabecera, barrios, colonias y fraccionamientos.
- Organización: de carácter administrativo y se realiza según estructuras políticas y sociales de cada país.

En nuestro caso es el ayuntamiento el que realiza las diversas actividades del municipio.

6.5 MARCO CONSTITUCIONAL Y JURÍDICO DEL MUNICIPIO

El cuadro 6.5.1 muestra los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que se relacionan con los municipios y el alcance de los mismos por importancia jerárquica.

Cuadro 6.5.1 Artículos constitucionales y su vinculación con el municipio

Artículo	41	31	73	117	73	123	123	115
Fracción	I	IV	XXIX	VIII	XXIX C	XXV	XXVI	I a VIII
Materia	Política	Hacienda	Hacienda	Hacienda	Desarrollo Urbano	Trabajo	Trabajo	

Descripción	De los partidos políticos	De la contribución para los gastos públicos	De las contribuciones que establece el Congreso	De las inversiones públicas	De los asentamientos humanos	Sobre la colocación de los trabajadores	De los contratos de trabajo	Municipio
Artículo	3°	3°	73	31	36	36	108	
Fracción		VIII	XXV	II	I	V		
Materia	Educación	Educación	Educación	Deberes y obligaciones ciudadanos	Deberes y obligaciones ciudadanos	Deberes y obligaciones ciudadanos	Responsabilidades	
Descripción	De la educación que se imparte	De las leyes para la distribución social y educativa	Del establecimiento de escuelas, organización y sostenimiento	De la instrucción militar. Días y horas indicados	De la inscripción en el Catastro y padrones electorales	Del desempeño de cargos concejil es	De la responsabilidad de los servidores públicos	

Fuente: Elaboración propia con datos de Oropeza, 1999.

Además de la relación que guarda nuestro órgano legal como lo es la Constitución Política Mexicana con el municipio, es necesario hacer referencia de las leyes que complementan el marco jurídico normativo del mismo.

6.6 Principales leyes federales que se relacionan con el municipio

- Ley de la planeación
- Ley Federal de Coordinación Fiscal
- Ley Federal de Deuda Pública
- Ley Federal de Adquisición de Inmuebles
- Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas
- Ley Federal de Expropiación
- Ley Federal de la Reforma Agraria
- Ley Federal de Aguas
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental
- Ley General de Vías de Comunicación
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales
- Ley Federal de Protección al Consumidor
- Ley General de Asentamientos Humanos
- Ley General de Población
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley General de Crédito Rural
- Ley Federal al Fomento de la Pesca
- Ley Federal de Obras Públicas
- Ley Federal de Adquisición, Arrendamiento y Protección de servicios Relacionados con Bienes Muebles
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

Las constituciones estatales le dedican un capítulo específico al municipio. En el mismo se recoge el espíritu del Artículo 115 de la Constitución, se consignan el número, la denominación y los límites de los municipios, la categoría de sus poblados; las condiciones para la creación y supervisión de un municipio, el patrimonio y hacienda y, en algunos casos, las facultades y obligaciones tanto de los ayuntamientos como de sus dependencias; apoyando las normas jurídicas, los estados basan su normatividad en las siguientes leyes a nivel estatal, siendo las principales las que se mencionan a continuación.

- Ley Orgánica de la Administración Pública
- Ley Orgánica del Poder Judicial
- Ley de Hacienda del Estado
- Ley de Ingresos del Estado
- Ley de División Territorial del Estado
- Ley de Construcción del Estado
- Ley de Desarrollo Urbano
- Ley de Expropiación del Estado
- Ley del Catastro del Estado
- Ley de Obras Públicas del Estado
- Ley de Bienes Estatales
- Ley del Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado
- Ley de Fraccionamientos del Estado
- Código Fiscal del Estado

Las leyes orgánicas municipales, en algunos casos llamadas códigos, actualmente se toman el fundamento del Artículo 115 constitucional, son expedidas por los congresos estatales y norman jurídicamente la vida del municipio. También se establece en la Ley Orgánica Municipal lo referente a la expedición del Bando de Policía y Buen Gobierno. El municipio, mediante su Ayuntamiento, tiene la facultad de expedir sus reglamentos, los cuales contienen

los siguientes elementos:

1. Deben ser una manifestación unilateral de voluntad del órgano competente, en virtud de poder y autoridad que le confiere la Constitución y la Ley.
2. Constituyen normas jurídicas generales, lo que las diferencia de los actos de la administración que producen efectos concretos o individuales.
3. Son la expresión de una actividad legislativa de la administración desde el punto de vista material, por los efectos que produce, ya que crea normas jurídicas generales e impersonales.
4. Se emiten mediante un procedimiento distinto de la Ley expedida por el Congreso Local.

Por otro lado dentro de las Leyes Orgánicas del municipio se establecen los procedimientos requeridos con el fin de que se obtenga la validez correspondiente.

Los ayuntamientos tienen la nueva facultad de establecer reglamentos, esto con la intención de dotar de autonomía al municipio, ya que como uno de los niveles de gobierno no existente en nuestro país, debe otorgársele la posibilidad de expedir ciertas normas aplicables a las personas que circunscriben dentro del territorio donde se extiende su ámbito de competencia. Dentro de algunos reglamentos expedidos por el ayuntamiento se encuentran:

- Reglamento Interior de Trabajo
- Reglamento de Expendios de Bebidas Alcohólicas
- Reglamento de Tránsito o Vialidad

Mediante la unidad nacional constituida por el pueblo mexicano, ha sido posible sostener el Estado federal en nuestro país. Se debe mencionar que la estructura política del país está fundada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las constituciones estatales. Por otro lado tenemos la siguiente integración: unidad nacional, estado federal, representación ciudadana,

la cual está organizada por nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Congreso de la Unión. Contaduría Mayor de Hacienda, Poder Legislativo, Poder Ejecutivo (elección), Poder Judicial, Diputados y senadores Comisiones (elección), Presidente de la República, Suprema Corte de Justicia, Ministros /Hacienda Federal y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. A nivel estatal podemos decir que la organización está compuesta por: Reglamento de la Organización Administrativa del Municipio, presidentes municipales, Haciendas municipales, Ayuntamientos, Regidores Comisiones, Presidentes, Síndicos.

La diversidad etnográfica, social y cultural (97, 120, 433 habitantes) con requerimientos de Educación – Salud – Desarrollo social – Rural – Ecológico – entre otros, es lo que da origen al pueblo mexicano.

El sector público de la economía mexicana puede ser estudiado desde cuatro perspectivas complementarias:

1. Institucionalidad: La estructura constitucional y las leyes reglamentarias que establecen el marco jurídico en el cual se desenvuelven las actividades del sector público.
2. Organización: El sector público se organiza de acuerdo con el marco legal existente, este determina la estructura del gobierno central, estatal y municipal. Fija los distintos atributos, objetivos, competencias y funciones, de acuerdo con los cuales se deberá organizar:
 - Congreso de la Unión (diputados y senadores)
 - Presidencia de la República
 - Administración pública y sus distintas ramas
 - Suprema Corte de Justicia
 - Agencias públicas descentralizadas, organismos, empresas y fideicomisos.
1. Política: Es la arena en la cual se toman las decisiones públicas, se define el presupuesto público y las principales políticas públicas.

2. Tamaño: El tamaño del sector público refleja la importancia que le dan los distintos grupos sociales; las necesidades sociales y económicas acumuladas o futuras y, finalmente, la ideología política dominante en un régimen o sistema.

El sector público de la economía comprende una parte relevante de los recursos económicos de una sociedad, factores productivos y de la producción que son de apropiación pública. Desde otra perspectiva, el sector público es la autoridad formal para tomar decisiones que trascienden a los grupos privados y al mercado, lo cual le otorga un gran poder e influencia sobre los recursos totales de los cuales disponen la economía y la sociedad en su conjunto.

La importancia relativa del sector público de la economía para inducir el crecimiento y la planeación del desarrollo ha perdido influencia económica e ideológica; y en contraste, han ganado importancia los temas vinculados a la crisis de la economía pública.

El notable desarrollo e importancia de las actividades económicas que han girado alrededor del sector público condujeron a la creación de un nuevo campo de estudio; vinieron nuevas teorías y/o disciplinas: teoría de la empresa pública, técnicas presupuestarias y de programación del gasto, teoría de la planificación económica, economía urbana, desarrollo regional, economía de educación, análisis costo-beneficio de inversiones públicas, economía de la regulación, análisis económico del derecho, etcétera.

El sector público ha jugado un destacado papel en el desarrollo económico porque:

- Ha contribuido a mejorar la asignación de recurso en la economía y a favorecer un mejor empleo de los mismos, porque ha corregido fallas e ineficiencia de los mercados. Particularmente en la provisión y producción de bienes y servicios públicos que el mercado no proveería a ningún

precio, la provisión de infraestructura, educación básica, salud, etcétera.

- Ha mejorado la distribución del ingreso y la riqueza a través de la política social.
- Ha ayudado a la estabilización de la economía por medio de las políticas fiscal y monetaria.
- Ha creado confianza y certidumbre a través del mantenimiento y vigilancia del sistema legal y regulatorio de la economía. Gracias a ello el gobierno garantiza el respeto a los derechos de propiedad, el cumplimiento de los contratos entre agentes económicos, la resolución de controversias por medio de los tribunales y el mantenimiento de estructuras competitivas en distintos mercados.

J. Stiglitz (2000) ha destacado seis aspectos en los cuales las políticas públicas y los arreglos institucionales han sido un factor decisivo en el desempeño económico de los países exitosos:

1. La promoción de la educación como un derecho universal; un mayor nivel educativo mejora la distribución del ingreso y aumenta la tasa de ahorro interno.
2. La promoción de la tecnología es un elemento decisivo para incentivar la inversión en actividades de riesgo.
3. Apoyar el desarrollo de un sistema financiero capaz de dirigir los recursos financieros escasos eficientemente hacia las actividades más promisorias de elevar la productividad y la competitividad.
4. Invertir en infraestructura física, social e institucional, permite desarrollar o consolidar mercados en las áreas en las cuales los precios no lo hacen posible.
5. Prevenir la degradación ambiental y mejorar el uso de recursos naturales. La sustentabilidad del desarrollo requiere de buenas políticas en este ámbito.

6. Crear y mantener el sistema de seguridad social que incluye el acceso a los servicios básicos de salud.

Cuadro 6.6.1 Tendencias. Sector público tradicional y nuevo sector público

Área	Sector público y tradicional	Nuevo sector público
Énfasis de las políticas económicas	Políticas fiscal y monetaria orientadas al manejo de la demanda.	Políticas orientadas a la oferta, favorecedoras de la competencia, productividad y calidad.
Previsión de infraestructura	Estandarizada: para uso generalizado en materia de transporte, educación, salud, comunicaciones, etcétera.	Especializada: orientada a grupos sociales y objetivos específicos. Atiende necesidades específicas.
Seguridad social	Estandarizada: asume a la población y sus necesidades como uniformes.	Especializada: orientada a objetivos diferenciados de grupos heterogéneos de la población.
Administración pública	Centralizada, control jerárquico y decisiones desde arriba.	Descentralizada y decisiones basadas en estructuras de pares.
Métodos de producción	Producción en masa y división <i>taylorista</i> del trabajo en la concepción y ejecución.	Producción individualizada basada en el conocimiento integrado a la producción y el consumo.

Información	Control de arriba abajo. Planeación basada en objetivos y control del gasto.	Transparencia y elección basada en discusión abierta, recompensa al desempeño individual e incentivos personalizados.
-------------	--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de Ayala 2001.

El sector público comprende distintas áreas de la economía lo cual complica su definición. Por ejemplo, las siguientes:

1. Actividades estratégicas que corresponde a las funciones mínimas del Estado como el mantenimiento de la ley, el orden, la seguridad nacional y la defensa.
2. Actividades exclusivas que incluye la prestación de servicios que solo el gobierno puede realizar como el cobro de impuestos, la seguridad pública, regulación y educación básica.
3. Actividades competitivas en las cuales el sector público compite con el sector privado, hospitales, educación media y superior, investigación, etcétera.
4. Actividades de mercado en las cuales el gobierno busca la obtención de beneficios, la rentabilidad y la competencia en el mismo.

Por estas razones, entre otras, no existe una definición del sector público unánimemente aceptada, en realidad, pueden construirse distintas definiciones, ello depende de las necesidades de análisis y de la información disponible.

Existen seis maneras básicas de definir al sector público de acuerdo con las variables que se incluyan y al grado de cobertura o generalidad que se adopte:

- Uso de recursos por el gobierno
- El nivel de gasto del gobierno

- Necesidades de financiamiento
- La propiedad pública
- Las áreas económicas que controla el gobierno
- La producción pública
- Criterio jurídico
- Criterio contable

El sector público de la economía mexicana está normado por un conjunto de leyes que jerárquicamente parten de la Constitución, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y un grupo de leyes que le confieren institucionalidad a las distintas funciones y organismos del sector público. Estas características determinan las restricciones, capacidades y atributos del sector público en los asuntos de su competencia y, particularmente, en el diseño y aplicación de políticas públicas.

De acuerdo con la Constitución el sistema económico es mixto con rectoría del Estado. La economía es mixta porque coexisten derechos de propiedad pública, privada y social que determinan existencia de los sectores de la economía. Además se establecen las formas de propiedad: privada, pública y social.

Los artículos 25 y 26 constitucionales establecen cuáles son las obligaciones del Estado en la conducción de la economía nacional. El Artículo 25 constitucional establece la rectoría del Estado sobre el desarrollo nacional. Por su parte, el Artículo 26 constitucional fija la planeación democrática de la vida nacional.

México tiene formalmente un sistema de gobierno similar a muchos países desarrollados: sistema presidencialista, tres ramas de gobierno autónomas (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) con equilibrio de poderes y un sistema federal con considerable autonomía de los gobiernos locales y municipios. En la práctica, es un sistema muy centralizado y que actúa con pocas restricciones reales. El poder del presidente es grande y los otros poderes no tienen todavía suficiente autonomía.

6.7 Aspectos institucionales y jurídicos del sector público

Derivado de un orden supremo como expresión de la soberanía popular surge la Constitución, creando un solo orden jurídico válido para todo el territorio nacional.

El Estado unitario parte del vértice superior hasta las normas inferiores formando una estructura jerarquizada. La Constitución del Estado unitario no impone la necesidad de un texto escrito y rígido porque no requiere precisar la competencia dentro de diferentes órdenes.

El orden jurídico corresponde a los órganos centrales por lo que no existe autonomía como una facultad de los estados o las provincias para autoconstituirse y autoelegirse.

Se define como el conjunto de normas jurídicas que establecen las formas de organización y reglas de competencia de la administración pública federal centralizada y paraestatal. La ley cuenta con 56 artículos, tres títulos y cuatro capítulos y comprende todos los niveles de administración pública.

Se creó para que las entidades públicas se registraran y publicaran sus resultados financieros y contables. El régimen institucional del sector paraestatal es complementado con el acuerdo para lograr la “sectorización” de las empresas públicas para integrar y coordinar al conjunto de este sector.

En 1980 se estableció el nuevo Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, el cual estableció los mecanismos de coordinación fiscal entre los tres niveles de gobierno para evitar duplicidad y contraindicaciones. Fueron creados tres fondos para llevar a cabo la concertación fiscal: Fondo General de Participaciones, el Fondo Financiero Complementario de Participaciones y el Fondo de Fomento Municipal para otorgar al sistema una mayor flexibilidad. Esto involucra aspectos como el técnico/económico sobre compensación y retención de impuestos, de

justicia social y equidad económica, de capacidad de pago de las regiones, etcétera.

La normatividad de la contabilidad gubernamental de las entidades federativas del país está constituida por las normas jurídicas que cada entidad ha promulgado a través de su Congreso local, y cuyas características, si bien pueden variar de una entidad a otra, también tiene rasgos comunes.

El fundamento legal de la contabilidad gubernamental se encuentra en los siguientes ordenamientos jurídicos:

Estados de la República:

- Constitución Política de los estados de la República
- Ley Orgánica de la Administración Pública de los estados
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público de los estados
- Ley de Ingresos del estado (de aplicación general)
- Presupuesto de Egresos del estado (de aplicación general)
- Ley de Hacienda del estado (de aplicación general)

La contabilidad gubernamental federal se rige por esta misma ley, ejerciendo el control el Ejecutivo Federal, a través de la SHCP; cada entidad debe llevar su propia contabilidad, la que incluye cuentas para registrar sus activos, pasivos, capital o patrimonio, ingresos, costos, gastos, asignaciones, compromisos y ejercicio de sus presupuestos. El propósito de que la contabilidad se lleve de un modo acumulativo es para determinar los costos y así facilitar la formulación, ejercicio y evaluación de los presupuestos y sus programas, de acuerdo con objetivos y metas.

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público

El sistema de contabilidad comprende la captación y el registro de las

operaciones financieras, presupuestales y la consecución de metas de las entidades, deberá estar respaldada por sus respectivos documentos comprobatorios y justificatorios originales. Establecen las facultades y obligaciones del gobernador; la administración estatal cuidará el uso, recaudación y distribución de los fondos públicos con arreglo a la ley; obliga a los gobernadores a presentar cada año al Congreso, la Cuenta Pública correspondiente al año anterior. Son disposiciones de las secretarías de finanzas de los estados de la República, fijan normas sobre los procedimientos de contabilidad gubernamental, políticas y programas de mejoramiento administrativo, en coordinación con las dependencias de la administración pública estatal.

Cada entidad llevará el registro contable de sus ingresos y egresos, así como el ejercicio y evaluación de los presupuestos y sus programas con objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución.

Los estados financieros que emanen de las entidades serán consolidados por la Secretaría de Finanzas, la que será responsable de formular la cuenta anual del gasto público y someterá a la consideración del Ejecutivo estatal, para su presentación al Congreso del Estado. Las secretarías de finanzas realizarán trimestralmente la evaluación del ejercicio del presupuesto de egresos del gobierno del Estado. Podrá dictar medidas pertinentes para corregir las desviaciones detectadas en el uso de recursos públicos.

El marco jurídico se nutre fundamentalmente de lo previsto por la Constitución, de acuerdo con su Artículo 41. En el caso del presupuesto, en lo que corresponde a su ejercicio y control en las distintas entidades federativas se ha venido adecuando la legislación de los diversos ordenamientos.

CONCLUSIONES

El municipio es la escuela básica de la democracia y de desarrollo cívico de la sociedad necesario para la construcción de un estado y de una sociedad en un mundo globalizado. Considerado como la base de la administración de las entidades federativas del país y de la división geográfica del mismo, lo local se vuelve fundamental en la búsqueda de alternativas sociales en un mundo globalizado.

Dentro de sus responsabilidades está la de atender su ámbito externo, por lo es necesario contar con una estructura que de orden jurídico y administrativo, para generar una organización municipal eficaz y eficiente.

Conocer la estructura de un municipio y su organización con el propósito de ver funciones y responsabilidades dentro de una organización local pero con grandes responsabilidades que permitan generar un desarrollo. Por otro lado se puede hacer un análisis en lo relativo a los servicios públicos que es la razón de ser de los municipios. La gestión de los municipios reflejará la atención que se le brinda a una población en un espacio geográfico determinado. Sin embargo el control de la administración pública se establece para retroalimentar a las autoridades municipales, buscando se traduzca en un beneficio para la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Altieri, S., (1990), La auditoría interna en la administración municipal, Gobierno del estado de Puebla, México.
- Añorve, M., (1998), Servicios públicos municipales, Porrua, México.
- Asociación de municipios de México., (1999), Artículo 15 Constitucional, historia y reformas de 1999, México.
- Ayala, E., (2001). Economía del sector público mexicano, Esfinge.
- Cabrero, E., (1995), La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales. Centro de Investigación y Docencia Económica, México, D.F.
- Cabrero, E., (2005), Acción pública y desarrollo local. Fondo de Cultura Económica, México.
- Cabrero, E., (2015). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes Gestión y Política Pública [en línea] 2000, IX (segundo semestre): [Fecha de consulta: 10 de julio de 2015] Disponible en:<<http://puebaredalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=13309201>>ISSN 1405-1079
- Carrillo, C., (1999), Ley de coordinación fiscal, Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- Casillas, E., (1995), Estructura y proceso de la elaboración de la ley de ingresos municipales, IDETEC, México.
- Diario oficial de la federación (1999), Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos y entidades federativas, la distribución y calendarización para la administración de los recursos correspondientes al capítulo V de la ley de Coordinación Fiscal. México.
- Enriquez, R.,(199) Autonomía local y reforma municipal, cámara de diputados, LVII legislatura, México.

- Flores, R., (1998). Crecimiento Económico Regional: una sinopsis de la teoría y su conexión explícita con las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, Vol. VII, núm. 1.
- García, J., (2013). Gloregionalización y posglobalización de inicios del siglo XXI: el foro BRIC. *Comercio Exterior*, 16-26.
- INEGI., (2002). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa 1993-2000. Aguascalientes, Aguascalientes, México. en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/pibe1.pdf. Consultado 15 de junio 2015.
- Congreso. Cámara de Diputados. (1967). Derechos del pueblo mexicano: México a través de sus constituciones, Antecedentes constitucionales históricos relacionados con el artículo 115, derechos del pueblo mexicano, tomo I y II. XLVI Legislatura de la Cámara de Diputados.
- Oropeza, M., (1987), Contabilidad y administración municipal, UNAM, México.
- Stiglitz, J., (2000). La economía del sector público. Antoni Bosch Editor, S.A. Impreso en España.

Capítulo 7

Propuesta teórica de los valores compartidos organizacionales

Gloria Ramírez Elías

7.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de la trayectoria del estudio de los valores, la plataforma teórica se ha ocupado de la condición moral de la persona, pero el tratamiento de esta disciplina al fenómeno moral ha sido especulativo y teórico.

Se reconoce que mientras la teoría se oriente a fundamentar y establecer las líneas de actuación, tanto en el ámbito público como privado, la descripción de cómo tienen lugar el desarrollo de los factores morales son cuestiones que deben ser respondidas más por las ciencias empíricas que por las ciencias especulativas, es a fines del siglo xxi cuando la psicología, la sociología, las ciencias de la educación y las ciencias administrativas empiezan a interesarse por el tema moral.

A continuación se mencionan algunas plataformas teóricas que permiten identificar las acciones en Valores Compartidos Organizacionales.

7.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el transcurso del siglo xxi se torna absolutamente necesario retomar con toda

la fortaleza posible, las posiciones que fundamentan el carácter eminente de los procesos de dirección, como exigencia para mejorar los resultados económicos, productivos, sociales y formativos en general que tienen un efecto en la vida social contemporánea.

7.3 TEORÍA SUBJETIVA

La teoría subjetiva nace con Aristóteles quien habla de valor de uso de un bien como el placer que supone consumirlo. Los autores subjetivistas se refieren a los valores de uso como la satisfacción de necesidades pero no individuales sino sociales y estiman que el valor de cambio de un bien debe derivarse de alguna manera del valor de uso.

Ejemplo un bien depende de su capacidad para provocar placer, utilidad y escasez.

Para definir este concepto, hay que partir de la relación entre lo objetivo y lo subjetivo. Al tocar la esencia de esta relación, es indispensable encontrar el nexo entre todo aquello que exista independientemente.

Esto es separar la conciencia y todo aquello que depende de nuestra conciencia. La teoría acerca de los valores no escapa a esta relación.

Según Rubio (2000) los defensores del enfoque subjetivista perciben los valores como una moneda antigua, a la cual el coleccionista, siguiendo sus propios intereses, otorga un valor numismático independiente de su peso o su número grabado, de tal modo que el subjetivismo se apoya sobre observaciones empíricas, decimos que algo conviene a nuestros intereses y en esa medida lo valoramos más, independientemente de cual sea su valor intrínseco (Pestaña, 2004: 70).

Aunque las necesidades del hombre desempeñan un papel importante en el surgimiento de los valores, no implica que la actividad subjetiva haga que los valores sean también subjetivos pues están determinados por la sociedad y no por

un individuo aislado.

Pero aún estos fenómenos espirituales siendo subjetivos por su existencia, solo se convierten en valor en la medida en que se correspondan con las tendencias del desarrollo social.

De tal forma los valores no existen fuera de las relaciones sociales, de la sociedad y el hombre. El valor es un concepto que por un lado expresa las necesidades cambiantes del hombre y por otro fija la significación positiva de los fenómenos naturales y sociales para la existencia y desarrollo de la sociedad.

Ahora bien, todas estas expresiones por la vía del subjetivismo pueden ser objeto de asignación de valor por un individuo o por un grupo. En síntesis: el valor de un objeto es atribuido por un individuo o por el grupo y se cumple la premisa: Si X es valioso, es porque estamos interesados en él (Pestaña, 2004: 70).

De acuerdo con algunos autores (Foucault, 1975: 4) la teoría subjetivista se refiere a las interpretaciones y a los valores específicos que marcan cualquier aspecto de la experiencia, es por esto que la experiencia de cada persona tiene aspectos cualitativos específicos que son accesibles a la conciencia, algunos sentimientos, sensaciones solo son accesibles por quien las experimenta.

Esta teoría tiene la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista particular, no tiene influencia de interés o deseos externos. Es la transparencia del ser de los objetos, quedando solo un sujeto, el ser mismo. Se entiende la experiencia como el cúmulo de hechos vividos que nos constituyen y acompañan durante toda la vida, estas pueden ser placenteras o no placenteras, hablando de experiencias familiares, laborales, tempranas, sexuales, espirituales, enriquecedoras, entre otras.

En conformidad con las experiencias registradas en cada ser humano, la subjetividad se instituye, deja marca, moldea, reproduciéndose al mismo tiempo en que se reproduce el objetivo que instituye esta teoría.

Otros autores (Foucault, 1975: 8) del enfoque de la teoría subjetiva es que se

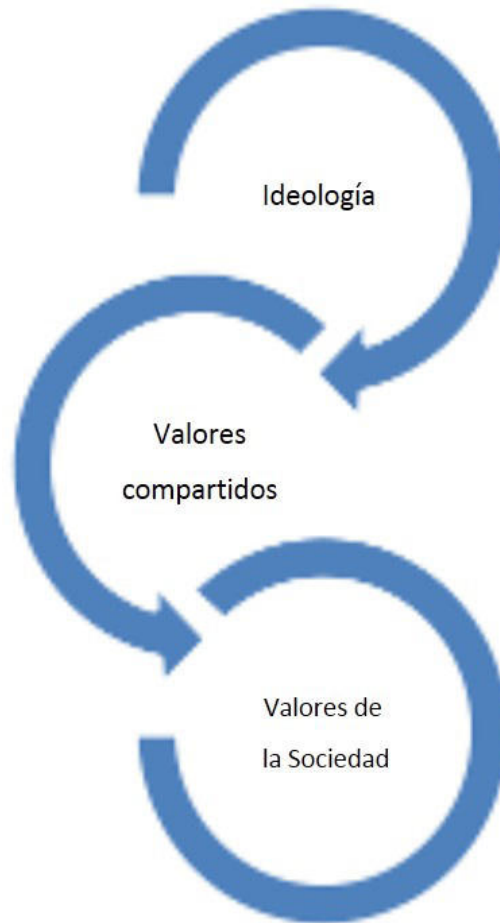
construye plenamente en una situación.

Las prácticas armadas en territorio y no en las instituciones disciplinarias, las que marcan fuertemente a los sujetos, los referentes que identifican y las reglas que rigen sus comportamientos están elaboradas.

El registro de la experiencia se realiza desde lo subjetivo, lo individual, lo propio, lo diferente del otro. Una misma experiencia vivida por personas diferentes adquiere valores únicos en cada uno, la carga emocional adjudicada es dada por quien lo vive y solo comprendida por él.

La interacción entre el individuo y su medio ambiente, específicamente la relación entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece, ha sido objeto de estudio de la psicología y la sociología contemporánea. Esta misma relación se aplica a la organización y su medio ambiente. Los valores contenidos en las ideologías de la sociedad tienen un impacto significativo en la gerencia organizacional y viceversa. Este aspecto ha sido un tema recurrente en la literatura actual sobre gerencia y cultura organizacional.

Figura 7.3.1 Marco teórico de valores compartidos



Fuente: Creación propia.

La figura 7.3.1 nos permite asimilar el proceso de los valores compartidos organizacionales. En la sociedad partimos de una ideología que consideramos como un todo, que representa los conocimientos a través de paradigmas; posteriormente cuando este conocimiento se comparte con los integrantes de la Sociedad es integrado en esta; ejemplo, el valor de la vida.

7.4 TEORÍA OBJETIVA

Scheler distinguió las esencias de lo que es tangible, real o existente, lo que llevó a la afirmación de la independencia de los valores respecto de los bienes, que serían solo portadores circunstanciales.

Los valores se presentan objetivamente como estructuraciones con rasgos fundamentales y exclusivos:

- La polaridad.- Todos los valores se organizan como positivos o bien negativos.
- La jerarquía.- Cada valor hace presente su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala que se clasifica en cuatro grupos: Agrado, Vital, Espirituales y Religiosos.

La teoría objetiva es claramente una teoría de oferta que claramente ha sido dominada por los clásicos economistas, ejemplo: Cantillon, Smith, Benítez y Robles (Liggio, 1985: 15).

Los objetivistas, al contrario, por expresarlo metafóricamente, comparan el valor con los colores: un objeto azul es azul y siempre lo voy a valorar como azul. Proponen que los valores son producto del descubrimiento de la realidad del objeto y no de la atribución que hace el individuo o el grupo.

De esta manera, el diamante será más valioso que el grafito por su dureza y transparencia y el oro será más valioso que otros metales por su maleabilidad y ductilidad (Pestaña, 2004: 70).

La propiedad de la objetividad se basa desde un punto de vista intersubjetivo, no prejuiciado y verificable por diferentes sujetos.

Los valores tienen propiedades de acciones que dependen de una relación con alguien que valora la utilidad, la belleza, la bondad.

Muestra un índice de confianza de las aseveraciones o proposiciones de lo que se habla; esto es calidad de conocimientos y representaciones. Desde Kant esta

teoría ha sido definida como “validez universal”, se trata de distanciamiento del sujeto respecto del mismo, en aras de acercarse al objeto desde una concepción excluyente, en este caso objetiva no da lugar a la subjetividad (Foucault, 1975: 20).

Al respecto de las tendencias subjetivas y objetivas de los valores Scheler (1971), un estudioso clásico de la ética y la axiología, defiende el gran componente intuitivo en los valores y que ellos se nos revelan en las vivencias emotivas “el valor es algo distinto del ser, que se capta por una intuición valoral y no por vía sensible ni intelectual.”

Las jerarquías indican el nivel de preferencias, que al final, es lo que determina el hecho de que el individuo asuma o no un valor, basado en sus expectativas personales o en la valoración social. De tal modo y de acuerdo con Rubio (2000) que en su “Los valores subjetivos u objetivos” menciona:

Solemos aceptar que hay objetos y acciones que valen más que otras, que hay una mínima jerarquía de valores. Todo aquello que forma parte de nuestras aspiraciones, sueños o ideales ocupa un lugar más elevado en nuestra jerarquía o escala de valores. En estos contextos, son muchos los axiólogos que consideran que cuanto más bajo se encuentra un valor en una jerarquía, más pesan los componentes subjetivos y que, por el contrario, cuanto más elevado es un valor, más dominan los componentes objetivos (Rubio, 2000: 25).

Desde esta perspectiva se albergan dos escenarios: el proceso de adquisición de los valores como formadores de la rectitud en la conducta humana —es decir la educación en valores— y la consideración del proceso de estudiar; el estudio, como un valor per se (Pestaña, 2004: 67).

7.5 TEORÍA CAPITALISTA DE LOS VALORES

Es una teoría enunciada por el filósofo John Locke, en la obra de Martin & Lodge (1975) la cual especifica lo siguiente:

Teoría capitalista exalta los valores del individualismo, la propiedad privada, la libre competencia de un mercado globalizado y un gobierno limitado [...] La comunidad no sería más que la suma de los individuos que la componen. El respeto por la persona y su satisfacción es el resultado, esencialmente, de una lucha solitaria en la cual la iniciativa y el trabajo duro rinden sus dividendos. La persona apta sobrevive, si usted no sobrevive, probablemente no es apto. Los derechos de propiedad con una garantía sagrada de los derechos individuales, y usos de la propiedad están controlados por la competencia, para satisfacer los deseos del consumidor en un mercado abierto. El gobierno limitado es el mejor. La realidad es percibida y entendida a través de actividades especializadas de expertos que la disecan y analizan en estudios objetivos (Martin, 1975: 46).

Algunos autores arguyen que los valores legitiman los patrones funcionales de operación necesarios para su propia ejecución, bajo condiciones normales en una situación específica. Consecuentemente, si una organización, por ejemplo, espera sobrevivir y trabajar con eficacia en el mundo capitalista, debe ser conducida de acuerdo con los valores de una ideología capitalista (Maurer, 1971: 84).

Teoría capitalista de acuerdo con Maiorano (2001):

El individualismo consumista que prevalece cada vez más en nuestras sociedades, reduce el amor casi exclusivamente al ámbito interno de las familias. El concepto del prójimo, a quién deberíamos amar como a nosotros mismos, prácticamente ha desaparecido en la vida moderna, salvo en el mundo de los más pobres y marginados cuyo desamparo los fuerza a ayudarse unos a otros (Pestaña, 2004: 67).

De acuerdo con algunos autores (Shafritz, 1987: 237) la teoría capitalista de valores da las bases intelectuales para la combinación de diversas perspectivas de

la organización.

Esta concepción ha tenido gran influencia en la forma en la que actúa el individuo en Sociedad, puesto que muestra resultados de nuevos paradigmas que dan estrategias para las empresas, esta ha dado idea a la dirección por valores.

El impacto de la cultura en las organizaciones menciona razones de emergencia como lo que cita Watson en su obra de En busca de la administración, (1994) la cual cita:

La concepción tradicional de dirección como una actividad que envuelve planificación, control, comando, entre otras actividades similares, me parece, desde hace mucho tiempo, no más que aspiraciones idealizadas de escritores sobre dirección que vieron el mundo como un lugar mucho más leal y controlable de lo que en verdad resulta ser la práctica cuando tratamos de manejar aspectos de este mundo globalizado. Hayan sido o no esas las experiencias de los dirigentes que hablan de cultura y cambios culturales en las organizaciones, este tipo de insatisfacción con ideas convencionales de la gerencia ha sentado las bases para la tendencia de considerar variables culturales en la organización (Watson, 1994. 5).

El capitalismo académico da cuenta de la reestructuración de la educación superior en el contexto de la globalización, implicando cambios organizativos sustanciales que han conducido a la adopción de nuevas formas de organización, cambios de reorganización de departamentos y de unidades académicas

Las universidades se encuentran hoy subsumidas en la economía del mercado perdiendo autonomía de la que gozaron en otros momentos para incorporarse a redes de producción de conocimientos en las que las decisiones académicas empiezan a ser tomadas a partir de motivaciones económicas.

Lo que está en juego es el control, apropiación y distribución del conocimiento activo fundamental para tener éxito en el tablero de la competencia global.

Al ubicar el problema de la reestructuración de la educación superior en el escenario más amplio de la economía política de la globalización, este mundo

es una unidad de fragmentos en movimiento, el edificio de la globalización se encuentra integrado al menos por tres plataformas.

La cúspide se encuentra conformada por las empresas transnacionales, en la plataforma se encuentra la educación superior que no alcanza los espacios del capitalismo académico la que debe enfrentar la paradójica tarea de formar grandes contingentes de ciudadanos para el trabajo en un mundo sin trabajo, la enseñanza en masa que ha ido formando a las fábricas de conocimientos que hoy son el reverso de la globalización.

7.6 TEORÍA SOCIALISTA DE LOS VALORES

En la teoría marxista del capital se analizan los valores económicos. También los postulados acerca de la posibilidad de diferentes valoraciones de determinados fenómenos en dependencia de la pertenencia de clase del sujeto valorante. Estos señalamientos y postulados constituyen una guía o fundamento metodológico para la teoría marxista general de los valores.

A fines del siglo XIX y principios del XX con estos aportes del marxismo se comienza a abordar el concepto de valor sobre la base de la relación sujeto-objeto, de la correlación entre lo material y lo ideal. De ahí que la filosofía marxista leninista establezca el análisis objetivo de los valores, a partir del principio del “determinismo aplicado a la vida social, donde se gesta el valor y las dimensiones valorativas de la realidad”, es decir, esa capacidad que poseen los objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana.

Define al individuo como una parte inseparable de una comunidad en la cual sus derechos y obligaciones están determinados por las necesidades del bien común. El gobierno juega un papel importante como planificador y ejecutor de las necesidades de la Sociedad.

El respeto a la persona y su satisfacción sería el resultado del lugar que ocupa el individuo en un proceso social orgánico “obtenemos seguridad” por ser parte de la Sociedad. Una sociedad diseñada hace uso completo

de las capacidades individuales, los derechos de propiedad son menos importantes que los derechos derivados del simple hecho de ser miembros de una comunidad, ejemplo: derechos de trabajo, salud y educación. Los derechos de la propiedad están regulados de acuerdo a las necesidades de la Sociedad, la cual a menudo difiere de los deseos del consumidor individual. El gobierno establece las metas y coordina la ejecución, la percepción de la realidad requiere un reconocimiento del sistema global y de las relaciones entre las partes. Es un proceso integrador, es la tarea primaria de la ciencia (Martin, 1975: 143).

En la teoría socialista de valores propuesta por Martin & Lodge, se considera a la Sociedad como un sistema cerrado, mantenida por propulsores de la teoría ya mencionada con una concepción simplista con estructuras estáticas y unidimensionales; en contraste algunos autores (Shafritz, 1987) apoyan la teoría capitalista de valores y ven a la Sociedad como sistemas abiertos con procesos de interacción dinámicos lo que permite suposiciones de causa/efecto multidimensionales y complejas (Martin, 1975: 65).

La teoría socialista cuenta con un contenido epistemológico propuesto por Karl Marx, quien expresó lo siguiente:

Es un conjunto de ideas que explican el mundo en cada Sociedad en función de sus modos de producción, relacionando los conocimientos prácticos necesarios para la vida con el sistema de relaciones sociales, la relación con la realidad es tan importante como mantener esas relaciones sociales y en los sistemas sociales en los que se da alguna clase de explotación, evitar que los oprimidos perciban su estado de opresión.

La teoría socialista es un proceso realizado conscientemente por el así llamado pensador, en efecto, pero con una consciencia falsa, a esto el investigador Mássun (2007) cita a la letra en su obra “Las ideologías en el siglo XXI”:

El conjunto de estas relaciones de producción forma la estructura económica

de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia (Massun, 2007: 12).

Esta teoría interviene y justifica dirigiendo los actos personales o colectivos de los grupos o clases sociales, de conformidad con los objetivos que se busque, pretende explicar la realidad de una forma asumible y tranquilizadora, sin criticismo funcionando con consignas y lemas. Sigue el interés propio en las maneras de ver el mundo en el grupo social al que pertenece, maneras que varían socialmente de un grupo humano a otro y dentro de sectores diferentes de la Sociedad (Massun, 2007: 13).

En muchas ocasiones se usa la teoría socialista para desprestigiar a un sistema o forma de pensamiento o concepción del mundo, a diferencia de toma de posiciones que exprese el punto de vista presente de una persona, después de evaluar distintas opciones existentes.

Relación entre las teorías existentes de los Valores Compartidos Organizacionales refleja que no solo la Sociedad ejerce influencia sobre los individuos o grupos, lo contrario también es verdadero. Según Kast y Rosenzweig (1970) en el mundo organizacional, las organizaciones utilizan recursos provistos por el entorno y poseen un grado de autonomía para alcanzar sus propósitos, pero dichas organizaciones también están limitadas por los requerimientos de satisfacción de las necesidades de una sociedad mucho más amplia.

Las organizaciones operan bajo las ideologías generales establecidas por la Sociedad pero, al mismo tiempo, su carácter no es de pasividad; las organizaciones también modifican los valores sociales.

Esta relación dinámica entre las organizaciones y la Sociedad se refleja en la Sociedad de negocios; en la ideología de las grandes empresas corporativas se establece el tema dominante para un sistema total (Kast, 1970: 63).

Como resultado de esta conformidad de valores, las organizaciones pueden legitimar su existencia dentro de los límites de un sistema social particular. La legitimación es el proceso por el cual una organización justifica su existencia ante otra organización de su mismo nivel o ante una organización de nivel superior, para continuar con la importación, transformación y exportación de energía, materiales e información (Maurer, 1971: 361).

Cabe mencionar que la teoría socialista es excluyente del capitalismo, el marxismo se ha identificado como un socialismo que:

Presupone por ideología un conjunto de ideas funcionales de un individuo que dan justificación y validez universal a sus intereses, estos entendidos como la preservación de sus medios económicos de subsistencia una vez adoptados, excluyendo los fines de consumo más bien son condiciones materiales de existencia, puesto que están determinados por la relación social del individuo con su ubicación (Eagleton, 2000: 65).

7.7 TEORÍA X

Lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor y presupone que si el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.

Con esta teoría se concluye que el ser humano es poco ambicioso, busca la seguridad, prefiere evitar responsabilidades y necesita ser dirigido y considera que para alcanzar objetivos el directivo debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Mc Gregor en la teoría X, apoya la Teoría capitalista de valores, sustenta que existe una mediocridad en las masas. Con las siguientes premisas:

1. Que el hombre promedio posee una aversión inherente por el trabajo y tratará de evitarlo si puede.
2. La gente, por lo tanto necesita ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que pueda poner un esfuerzo adecuado hacia los fines de la organización.
3. El típico ser humano prefiere ser dirigido, le gusta evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad ante todo.

7.8 TEORÍA Y

Considera que el trabajador es el activo más importante de la empresa, al ser humano se le considera una persona optimista, dinámica y flexible en general se concluye que el trabajador:

- Invierte su esfuerzo físico y mental en el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego.
- El ser humano ejerce autodirección y autocontrol.
- El grado de compromiso se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con su logro.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- El ser humano cuenta con imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- La sociedad actual aprovecha tan solo parcialmente las potencialidades de los seres humanos.
- Se considera al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La teoría Y apoya las siguientes sentencias:

1. El uso del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano típico no le disgusta el trabajo de manera inherente.
2. El control externo y la amenaza con castigos no son los únicos mecanismos para promover esfuerzos hacia los fines de la organización.
3. Que el compromiso al cumplimiento de objetivos es una función de las recompensas asociadas con el entorno, de las cuales la más importante es la satisfacción del ego, el cual puede ser el producto directo del esfuerzo dirigido hacia los propósitos de la organización;
4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones correctas, no solamente acepta la responsabilidad sino la busca.
5. La capacidad para ejercitar un relativo alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales es amplia, y no está distribuida escasamente en la población (McGregor, 1960: 95).

7.9 TEORÍA EXTERNA

La orientación externalista de la moral postula que el desarrollo moral se reduce a la transmisión de normas y valores de la sociedad, la dirección del proceso de moralización es de fuera a adentro y, por tanto, el desarrollo de la conciencia es fruto de la influencia de las instancias sociales.

En la teoría de Durkheim, claro exponente de esta corriente, los valores son fenómenos sociales, el hombre nace en un medio social del que recibe la impronta en todos los aspectos, la sociedad lo modela a su imagen. Todo valor es adoptado por el entorno, en consecuencia es reductible a un hecho social.

Aunque existen importantes diferencias entre las teorías conductistas y freudianas, podemos situar ambas dentro de la corriente externalista por cuanto comparten el supuesto de que el medio social sirve para regular y controlar la

conducta humana.

De este postulado se sigue que el desarrollo humano, tanto a nivel individual como social o moral, es un proceso esencialmente no racional (Turiel, 1984: 18).

En ambos enfoques se parte de la consideración del sujeto como un ser egoísta cuya conducta está guiada por sus instintos y deseos primarios, la sociedad se ocupa de regular estas pulsiones instintivas e irracionales con sus castigos, recompensas y amenazas.

El desarrollo, entonces, consiste fundamentalmente en la incorporación de las normas y convenciones externas.

Y el control social, el mecanismo causal de la conducta. Desde esta concepción se derivan tres principios fundamentales que caracterizan la perspectiva externalista del desarrollo y son destacados por algunos autores (Turiel, 1984: 17):

- a). Existe una dicotomía entre el individuo y el grupo social.
- b). Existe una dicotomía entre el interés y el de los demás.
- c). Los procesos irracionales y no racionales predominan en la determinación de la conducta.

Esta teoría externalista también es representativa por Martin Hoffman, puesto que la considera como una teoría abierta y comprensiva. El proceso de los valores conduce a una internalización de los valores sociales, pero la internalización de las pautas morales y valores es la aceptación o identificación con las enseñanzas que vienen de fuera (Perez-Delgado, Mestre, & Molto, 1990: 225).

No es extraño, dada la prioridad concedida en este enfoque de la moralidad a los factores sociales, que las ciencias que más hayan trabajado, desarrollado e investigado desde este paradigma haya sido la sociología y la psicología.

Los valores según Durkheim favorecen la integración social ya que el universo constituye un elemento social de lo que llama el consenso social y

solidaridad social o bien una integración social, los modelos de esta teoría son un denominador de una colectividad aun cuando los valores son un denominador más pequeño, la adhesión a los valores comunes es una condición de participación de la colectividad, la integración social opera en los valores de manera relativa, puesto que el grado en que comparten los valores es distinta por los integrantes de la sociedad.

7.10 TEORÍA INTERNA

Proviene del enfoque estructural. Sus postulados se han extendido sobre todo desde finales de la década de los sesenta y hasta nuestros días. Actualmente es la perspectiva que predomina en el marco de la moral. Su máximo promotor ha sido Piaget, desde esta perspectiva el desarrollo significa la construcción progresiva por parte del sujeto en un sentido de valor, que le conduce a una elección y comprensión madura de normas y valores.

La teoría interna también conocida como cognitiva o constructivista establece que el desarrollo de valores esta en base a una progresiva construcción de un pensamiento moral justo y autónomo. La noción de autonomía procede de Kant que son los juicios morales que nos vienen dados desde fuera, sino que inician y se construyen de forma autónoma.

No nos lo imponen nuestras características naturales o sociales, sino que se construyen desde una razón práctica pues el hombre por naturaleza es un ser moral, solo lo será cuando eleve su razón a los conceptos del deber y de la ley (Kant, 1983: 86).

- Utilizan el concepto de estado para explicar el paso de un nivel de juicio moral menos desarrollado a otro más desarrollado.
- La motivación de la conducta moral no se halla en satisfacer necesidades biológicas o recibir premios o evitar castigos, sino en el afán de realización de la persona, en su afán de optimización.

- Tiene gran importancia el componente mental de la moral, el razonamiento y los juicios morales.
- Han creado un método de enseñanza ética, al margen de la formación religiosa, en la institución, haciendo posible la incorporación de la moral a los temas que constituyen el *curriculum* escolar.

El elemento más definido de las teorías cognitivo evolutivas es el concepto de estadio que supone reorganización secuencial de las actitudes morales relacionada con la edad. El sujeto va creando sistemas conceptuales que le permiten comprender el medio social y transformarlo, a diferencia de la visión más pasiva del sujeto que promueven las teorías que establecen continuas interacciones con el medio que irán posibilitándole generar sus propias creencias morales.

Para Piaget los valores son auténticos y racionales y la única vía de desarrollo es la autonomía. Otro fiel seguidor de esta teoría es Kohlberg y ambos le dan una importancia esencial a los procesos internos del individuo que mediatizan las influencias externas.

Desde esta corriente los factores morales más estudiados son los referidos al conocimiento y más concretamente el razonamiento moral. Dado el enorme influjo que el pensamiento de ambos autores ha tenido y tienen en cuestión de moral y valores se analizan las perspectivas de la teoría internalista.

Jean Piaget con sus investigaciones construye un sistema teórico científico de cómo se origina y desarrolla el conocimiento, la evolución desde las distintas corrientes del momento, le proporciona una base biológica para sus estudios; de ahí que adopte un enfoque psicobiológico evolutivo de la génesis y desarrollo de la mente.

La meta fundamental de sus investigaciones es clarificar y dar razón del desarrollo del pensamiento: “Creemos que toda investigación científica debe partir del desarrollo y que es la formación de los mecanismos mentales lo que

mejor explica la naturaleza y su funcionamiento” (Piaget, 1971: 145).

La teoría de Piaget tiene dos funciones: organización y adaptación, las organizaciones tienen una tendencia a sistematizar y organizar sus procesos en sistemas coherentes, así los sistemas organizados no funcionan si no están adaptados a las condiciones del medio en que viven.

No debemos perder de vista que la organización va referida a las estructuras y a sus procesos asociados de sistematización, la adaptación se refiere a procesos continuos y conexcionados de asimilación y acomodación.

Esta teoría se centra en los procesos de regulación y equilibrio, esta postura supone una superación sintética de dos concepciones opuestas que consideran la adaptación bien como una constante modificación del organismo por las influencias externas, sin considerar la existencia de estructuras internas invariantes, a no ser algunas innatas muy elementales, o bien la determinación del desarrollo por unas leyes o estructuras internas invariantes, permanentes, inmovibles.

Otros autores (Meyer, 1977: 25) consideran erróneamente la idea comúnmente aceptada de que la adaptación supone variación del organismo en función del medio, considerando, el medio como causa y el organismo como efecto. Propone atender desde la concepción de la adaptación a tres variables funcionales en virtud de un proceso complementario, recíproco y dinámico:

- Variación/adaptación del organismo al medio.
- Variación/adaptación del organismo a sí mismo.
- Variación/adaptación del medio al organismo.

Esta concepción es tremendamente importante ya que posibilitando una base biológica integra al mismo tiempo de forma legítima la noción de progreso o perfeccionamiento y de libertad.

La inteligencia no se concibe como una capacidad o un rasgo, sino como

un proceso de actividad cognoscitiva y no se le caracteriza como un atributo cuantitativo de las personas, sino como un sistema de pensamiento que sufre ciertas transformaciones en construcción (Turiel, 1984: 22).

Entendemos que a la hora de elaborar bases científicas en valores, debemos partir de logros alcanzados en las reflexiones teóricas y en las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito de los valores.

Esta es la razón de que hayamos expuestos los hitos teóricos y metodológicos fundamentales en la historia de los valores.

La teoría de Kohlberg apoya a Piaget ofrece un punto de referencia sólido en cuanto modelo teórico, así como trabajos empíricos que avalan la teoría en forma consistente para trabajar el desarrollo de los valores morales.

La obra de Kohlberg abarca la psicología, filosofía y la pedagogía; entre los hallazgos de los estudios sobre el desarrollo moral, tal como las investigaciones de la psicología y las más importantes teorías de la filosofía moral encuentra Kohlberg el efecto de la complementariedad (Escamez 1987: 227).

1. Los valores son proyectos ideales de comportarse y existir que el ser humano aprecia, desea y busca.
2. Son opciones personales que se adquieren desde las posibilidades activas de la voluntad.
3. Son creencias que se integran en la estructura del conocimiento.
4. Son características de la acción humana que mueve la conducta, orienta la vida y marca la personalidad.
5. Existen en el ser humano modos estructurales de reunir, procesar la información y tomar decisiones.
6. Son universales e invariantes, subsumiendo los anteriores.
7. Existe un programa moral en los individuos.
8. El ser humano se caracteriza por rasgos formales, manifestados en el razonamiento moral de los sujetos, por el específico nivel de perspectiva

social y por el concreto modo de estructurar las obligaciones y derechos, que adoptan ante un determinado dilema moral.

9. Conforme los principios morales que los regulan manifiestan las propiedades de universalidad, prescriptividad, reversibilidad y generalidad por lo que la acción moral regulada por los principios.
10. Los principios morales no son innatos, sino que emergen la interacción del sujeto con su medio social, como patrones de equilibrio satisfactorio entre las distintas normas que entran en conflicto en las situaciones morales.
11. El proceso de desarrollo implica cambios en la estructura cognitiva de las personas.
12. La estructura cognitiva es un producto de la interacción organismo-ambiente y no una consecuencia directa de procesos tales como la presión social o la sola maduración.
13. Las estructuras cognitivas son esquemas de acción interiorizados, el cambio estructural se basa en la experiencia.
14. El desarrollo de las estructuras cognitivas se dirige hacia el incremento del equilibrio organismo-ambiente.
15. El desarrollo cognitivo y el afectivo son paralelos, en cuanto representan perspectivas diferentes en la definición del cambio estructural.
16. El ego es la unidad fundamental en la organización del desarrollo y la personalidad. Todas las facetas del desarrollo social, incluida la moral, están unidas por su referencia común a un único concepto del yo en un único mundo social.
17. Los procesos fundamentales implicados en las cogniciones y en la estimulación de cambios evolutivos son también básicos en el desarrollo social, los cambios evolutivos en el yo social reflejan cambios paralelos en las concepciones del mundo social.
18. El desarrollo social se dirige hacia un equilibrio o reciprocidad en las

acciones del yo y los otros. El equilibrio, concebido como principio de justicia es el punto final o definidor de la moralidad.

CONCLUSIONES

El considerar la limitación de la fundamentación teórica de los Valores Compartidos Organizacionales no es el objetivo de la presente investigación sino considerar los ejes epistemológicos que la guían, que permiten establecer las líneas de seguimiento.

El cuestionamiento del ser humano implica tomar en consideración la fundamentación teórica para referencias conceptos en los Valores Compartidos Organizacionales no es la excepción, nos permiten dar líneas de actuación que contrasten las teorías y la aplicación conceptual.

Se presenta una vasta fundamentación para considerar las sentencias en el cumplimiento de las teorías que rigen los constructos.

7.12 BIBLIOGRAFÍA

- Allport, G. (1961). Pattern and grow in personality. *Personality*, 1-22.
- Álvarez, N. (1999). El enfoque humanista como condición para la formación de valores en el estudiante de educación superior. *Congreso Internacional de Pedagogía.*, 5-35.
- Arnal, J. &. (1999). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología.* Barcelona: Labor.
- Berger, C. (2001). *La organización en la Sociedad.* Redalyc, 30-72.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspectiva and method.* New Jersey: Prentice Hall.
- Busquest, D. (1994). *Los temas transversales, claves de la formación integral.* Madrid: Aula XXI.
- Buxarraiz, M. (1997). *La formación del profesorado en educación en valores. Propuesta y materiales educativos.* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cabrera, R. F. (2000). *Valores éticos y gestión educativa.* Centro de Investigación de ciencias Administrativas y Gerenciales, 1(1), 74-93.
- Camps, V. (1996). *Educación en valores.* Plasencia: A.I.D.E.X.
- Cordero, J. (1989). *La enseñanza de la ética.* México: McGraw Hill.
- Corso, J. (1987). *Práctica, conocimiento y valor.* La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Corzo, F. J. (2001). *Los valores y los desafíos actuales.* BUAP.
- Crutchfield, K. (1926). *Los valores organizacionales.* Redalyc, 15-40.
- Davis, A. (1948). *A social class influence upon learning.* Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- De la paz, F. (2008). *Los valores en el siglo XX.* Redalyc, 50-98.
- Delors, J. (2009). *La educación encierra un tesoro. Los valores en la educación* (págs. 161- 177). Madrid: UNESCO.
- Díaz, C. (2007). *Por que una tipología de valores humanos.* Centro para el desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanisticas en Salud. Camaguey,

Cuba: Ciencias Sociales.

- Eagleton, T. (2000). Ideología. Una introducción. Paídos, 55-70.
- Elwbiere, B. (2006). Investigación cualitativa (Vol. 12). México: McGraw Hill.
- Escamez, J. (1987). La relación conocimiento y acción moral: la educación para una conducta moral. Barcelona: Cuestiones y Perspectivas.
- Fondevila, J. (1979). ¿Qué son los valores? Madrid: Narcea.
- Foucault, M. (1975). Valores bioéticos, subjetividad y biopolítica. Madrid: Siglo XXI.
- From, E. (1987). La revolución de la esperanza. México: F.C.E.
- Gallo, F. (1992). Dinámica del éxito personal. México: Paulinos.
- García, T. (2003). El cuestionario como instrumento de evaluación. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- García, J., M. M. (1992). Educación y Valores en España. Secretaría General Técnica , 40- 101.
- González, R. M. (1989). La personalidad, su educación y desarrollo. La Habana, Cuba: Pueblo y educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hollander, E. (1968). Principios y métodos en psicología social. Los valores en la sociedad, 10-48.
- Ibañez, M. (1989). Filosofía de la educación hoy. Madrid: Dykinson.
- Jacobs, E. (1987). Qualitative research traditions: A review, Review of educational research. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kant, I. (1983). Pedagogía. Madrid: Akal.
- Kast, F. &. (1970). Organization and Management: A systems and contingency approach (4th ed ed.). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. New York: McGraw Hill.
- Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento.

- México: McGraw Hill.
- Kluckhohn, C. (1952). Values and value-orientations in the theory of action. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Kluckhohn, C. (1956). Values and Value orientations in the theory of action. EEUU: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. (1956). Dominant and variant value orientation. New York: C. & Murray.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: the cognitive-developmental approach. Lickona, T.
- Krippendorff, K. (1980). Content analysis. An introduction to its methodology. Londres: Sage.
- Liggio, L. (1985). Richard Cantillon and the french economist: distinctive french contributions to J.B. Say. The Journal of Libertarian studies, VII(2), 1-26.
- López, M. P. (1997). Los valores en el docente de la enseñanza superior. ITESO, V Symposium, 1-40.
- Martin, F. &. (1975). Our society in 1985-business may not like it. Harvard Business Review, 143-150.
- Martínez, M. (1998). Los valores morales en la educación. Madrid: CECSA.
- Maslow, A. (1964). Religion, values and peak-experiencies. Ohio: Ohio State University Press.
- Maslow, A. (1979). El hombre autorrealizado. Barcelona: Marin Gracia. Massun, I. (2007). Las ideologías en el siglo XXI. Métodos, 10-30.
- Maurer, J. (1971). Readings in organization theory: Open system approaches. New York: Random House.
- May, R. (1973). El dilema existencial del hombre moderno. Buenos Aires: Promolibro.
- McGregor, D. (1960). El lado humano de la empresa. New York: McGrawHill.
- McNeill, P. (1985). Research methods. Londres: Tavistock.
- Merleau-Pnty, M. (1962). Phenomology of perception. Londres: Routledge &

- Kegan Paul. Meyer, F. (1977). El concepto de adaptación. Nueva Visión, 13-37.
- Miguel, M. (1996). Autobiografías. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Minton, H. (1980). Differential psychology. Monterrey: Brooks, C. Publishing Co.
- Nevill, D. S. (1989). The values scale: Theory, application and research. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Ortega, P. M. (2001). Los valores en la educación. Barcelona: Ariel. Pandey, R. (1979). Cambio social. Redalyc, 1-239.
- Pascual, A. (1988). Clarificación de valores y desarrollo humano. Madrid: Narcea.
- Peck, R. (1967). A comparison of values system of mexican and american youth. Revista interamericana de Psicología, 1-50.
- Pérez, E. (Septiembre - Diciembre de 1997). La formación de valores, una tarea pedagógica. Con luz propia(1), 1-22.
- Pérez, M. (2006). Estudio sobre los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas. Red Universitario de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo, 2, 1-114.
- Perez-Delgado, E., Mestre, V., & Molto, J. (1990). Los instrumentos de medida del razonamiento moral: una aplicación piloto del cuestionario de problemas sociomorales. II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Comunicación., 225-231.
- Pestaña, P. (julio-diciembre de 2004). Aproximación conceptual al mundo de los valores. Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 2(2), 67-82.
- Piaget, J. (1971). Psicología y Pedagogía. Barcelona: Ariel.
- Portillo, M. (2006). Juventud, Identidad y ciudad: Algunos apuntes para la reflexión.
- Andamios. Revista de Investigación Social, 2(4), 219-238.

- Prieto, G. (1985). Análisis factorial. Madrid.
- Puig, R. M. (1989). Educación Moral y Democracia. Barcelona: Laertes.
- Raths, L. H. (1982). El sentido de los valores y la enseñanza. Cómo emplear los valores en el salón de clase. México: CECSA.
- Rocher, G. (1973). Introducción a la sociología general. Madrid: Ediciones Herder.
- Rockeach, M. (1973). Beliefs; attitudes and values. San Francisco: Cernbranos.
- Rockeach, M. (1973). The nature of human values. New York: The Free Press.
- Rockeach, M. (1988). The Rockeach values inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Rodríguez, M. (1993). La responsabilidad de la Educación Superior hacia el conjunto del sistema educativo. Caracas: Centro Universitario.
- Rojas, A., Fernández, J., & Pérez, C. (1998). Investigar mediante encuestas. Madrid: Síntesis.
- Romero, O. (Diciembre de 1989). Inventario de valores organizacionales APL. Psicología del trabajo y de las organizaciones, 5(14), 1-185.
- Rosnuo, R. R. (1967). Experiments in persuasion. New York: Academic Press, Inc.
- Rubio, E. S. (2000). ivallma. Recuperado el 4 de enero de 2011, de www.xtec.es/ivallma/sumagora.htm
- Ruiz, J. (1984). Formación del profesorado y reformas educativas en la España Contemporanea. España: Universidad de Salamanca.
- Salazar, J. (1980). Los valores en la organización. México: Trillas.
- Santaloria, F. (1987). Consideraciones sobre la educación moral actual. Barcelona: PPU.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Scheler, M. (1971). El puesto del hombre en el cosmos. Buenos Aires: Losada.
- Schutz, W. (1977). Leaders of the school: FIRO theory applied to administrators.

- San Diego, CA: Universities Associates, Inc.
- Senger, J. (1971). Manager's perceptions of subordinates, competence as a function of personal value orientation. New York: Academy of Management Journal.
- Shafritz, M. &. (1987). Classics of organization theory. Chicago: Dorsey Press.
- Touriñán, J. (1979). El sentido de la libertad. Madrid: EMESA.
- Trilla, J. (1995). Educación y valores controvertidos. Elementos de un planteamiento normativo sobre la neutralidad en las instituciones educativas. Revista Iberoamericana de Educación, 7, 93-120.
- Turiel, E. (1984). El desarrollo del conocimiento social. Madrid.
- Van Manen, M. (2003). Investigación educativa y experiencia vivida. Barcelona: Idea Books, S.A.
- Vargas, A. (2005). Globalización, Capital humano y Educación. Administración Educativa (5), 14-29.
- Vargas, J. (ene/abril de 2005). Emergencia de la nueva cultura institucional: impacto en la transformación del escenario de la globalización económica. Economía, Sociedad y Territorio, V (17), 27-61.
- Velásquez, Y. (2007). Modelos de productividad basado en Valores Organizacionales. International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management, 677- 686.
- Vitier, C. (1996). El gusto por la limpieza de la vida. Libro cubano (1), 4-31.
- Watson, T. (1994). En busca de la administración; Cultura, cambio y control en el trabajo administrativo. New York: Routledge.
- Wittaker, J. (1985). Psicología. México: Interamericana.
- Woods, P. (1987). La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona: Paidós.
- Zacarías, E. (2000). Pasos para hacer una investigación. México: McGraw Hill.
- Zermeño, S. (1992). México neoliberal. ¿Globalización autoritaria con tránsito a

la democracia? Nueva Sociedad (121), 90-103.

Znaniecki, T. (1915). Cultura organizacional. Organizational cultural, 1-30.

PARTE II
EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 8

La justicia organizacional y su efecto en la imagen percibida por académicos en una institución de educación superior

Edgar Martínez Torres

Resumen

La imagen organizacional es considerada como las percepciones que cada persona asocia a una organización y cotidianamente se llevan a cabo diversos actos constituidos como mensajes para los que la integran, algunos de dichos mensajes pueden ser considerados en una de múltiples variables como es la justicia organizacional, que como resultado del posicionamiento en la mente del trabajador le permitirá conocer en qué medida son justas y se distribuyen equitativamente las actividades en la organización para que presta sus servicios.

Palabras clave: justicia distributiva, justicia interaccional, justicia procedimental, imagen organizacional.

8.1 INTRODUCCIÓN

Los estudios de la justicia organizacional surgen a partir de la necesidad de conocer las percepciones de los trabajadores sobre la equidad en que la organización

distribuye las actividades y tareas laborales así como los beneficios económicos, de puestos, de promociones entre otros y la forma en que los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir los beneficios.

Las percepciones de justicia organizacional podrían verse influenciadas en el pensamiento de los trabajadores mediante la imagen de la organización en donde permanentemente se llevan a cabo diversos actos, los cuales, se constituyen como mensajes y que en el receptor van a operar una serie de percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias las cuales marcan un rastro o una huella que determinarían las opiniones, decisiones y cualquier otro acto que se forme en la mente del trabajador con respecto a la organización.

Tomando en cuenta la importancia de la imagen organizacional en la mente del trabajador, las organizaciones deben poner especial atención en la forma de estimularlos y ayudarles a comprender el propósito mayor de su trabajo.

En el presente trabajo se incluye la revisión a la literatura en donde se hacen referencia a los aspectos conceptuales de la imagen y la justicia organizacional. A continuación, se presenta la revisión a la literatura, el método utilizado en la investigación en donde se especifica el tipo de investigación y se plantean las preguntas, objetivos e hipótesis. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de pearson así como los del análisis de regresión lineal múltiple. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

8.2 REVISIÓN A LA LITERATURA

El concepto de imagen ha sido objeto de estudio por algunos autores, en opinión de Martineau (1958) la imagen de las organizaciones es considerada como la forma en que las organizaciones se describen en la mente del consumidor sobre la base de las cualidades funcionales y los atributos psicológicos

Por su parte Kotler (2004) define a la imagen como la forma en la que los consumidores perciben un producto o servicio. Para Scheinsohn (1996) la imagen es definida como el total de percepciones e interrelaciones del pensamiento, que cada persona asocia a una organización.

Cotidianamente una organización lleva a cabo diversos actos, los cuales, se constituyen como mensajes que, en opinión de Favaro (2008) en el receptor de estos mensajes opera una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales le generan una imagen la cual marca en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo, determinará las opiniones, decisiones y, en general cualquier acto con respecto a la organización por lo que las organizaciones son generadoras de imágenes. Kennedy (1977) distingue dos componentes de la imagen:

- Imagen funcional, está asociado a características tangibles que pueden ser fácilmente medidos y se refieren a las propiedades físicas, tales como: una serie de productos, el rango de precios y el diseño de la organización.
- Imagen emocional, la cual asocia con dimensiones psicológicas, sentimientos y actitudes hacia la organización. Las características psicológicas se refieren al sentido de pertenencia de los consumidores, a la satisfacción de los clientes y a clima organizacional. Estos sentimientos se derivan de las experiencias individuales y el procesamiento de la información sobre los atributos que constituyen los indicadores funcionales de la imagen de la organización, por lo tanto, es el resultado de un proceso total por el que el público comparan y contrastan los diversos atributos de las organizaciones (Nguyen y Le Blanc, 2001).

Otros autores tienden a considerar la imagen como una actitud o un conjunto de actitudes basadas en los atributos evaluados sobre un producto o servicio (Doyle y Fenwick, 1974, Engel y Blackwell, 1982., James *et al*, 1976).

Mcinnis y Price (1987) señalan que la imagen es un proceso que en su origen surge de las ideas, los sentimientos y las experiencias anteriores de la organización los individuos recuerdan y transforman en imágenes mentales.

Dobni y Zinkhan (1990) concluyen que la imagen es un fenómeno perceptivo que se forma por la interpretación racional y emocional y que tiene componentes cognitivos, las creencias, y los componentes afectivos, los sentimientos.

Sheinsohn (1996) sugiere que toda actitud respecto a la organización dependerá de tres componentes: cognitivo, afectivo y de conducta y acción. Cada individuo, con la imagen de la organización que posee, se extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen de la organización. La imagen organizacional es el resultado de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que las personas tienen respecto a una organización. De esta manera, a través de la investigación científica sobre las actitudes, el reconocimiento de los componentes cognitivos y afectivos de la imagen ha adquirido mayor importancia.

Así, el estudio y los resultados de Bagozzi Burnkrant (1985) permiten concluir que el tratamiento separado de las respuestas cognitivas y afectivas lleva a una mejor descripción de la estructura de actitud y mejores predicciones del comportamiento.

Del mismo modo, Sanz (1996) considera que la imagen corporativa abarca las representaciones, tanto racional como afectiva, que un individuo o grupo de individuos asocia a una organización o institución como resultado de las experiencias, hacia las actitudes, los sentimientos y la información que el grupo tiene acerca de la organización.

Según Keaveney y Hunt (1992) con el fin de conocer la importancia de la imagen de las organizaciones, debe ser incluidos los componentes cognitivos y afectivos, ya que permiten comprender y medir la imagen organizacional. Por su parte Además, Stern y Krakover (1993) hace hincapié en que la imagen general

se forma a través de un sistema de percepciones obtenidas y de las de evaluación de la organización mediante los componentes cognitivos y afectivos.

La diferencia entre los componentes cognitivo y afectivo es importante, según Baloglu y Brinberg (1997), no debe abordarse como si no estuvieran relacionados entre sí, de hecho, desde el punto de vista teórico, la literatura, no solo del marketing, sino también de otras disciplinas, está de acuerdo sobre el componente cognitivo de ser un antecedente del componente afectivo y que las respuestas de evaluación de los consumidores depende de su conocimiento sobre la organización.

Kennedy (1977) observó que los sentimientos son el principal componente emocional sobre las experiencias individuales de una organización. Baloglu y McCleary (1999), realizaron un estudio en organizaciones turísticas en las que se demuestran las evaluaciones cognitivas de la influencia de la imagen afectiva y que ambos componentes son precursores de la imagen general, en dichos estudios se confirmó que el componente afectivo tiene mayor influencia en la imagen general que el componente cognitivo. En esta sentido, Russell y Snodgrass (1987) subrayan la importancia de la dimensión afectiva de la imagen con el comportamiento de los consumidores, teniendo en cuenta que puede ser más influyente que el componente cognitivo. Sin embargo, O'Neil y Jasper (1992) consideran necesario llevar a cabo más estudios sobre la asociación entre las respuestas de carácter cognitivo y afectivo.

Para el caso de instituciones de educación superior Galiniené *et al.*, (2009) sugiere que se pueden identificar los siguientes aspectos: ubicación geográfica, tipo de universidad (pública o privada), la complejidad de los requisitos de ingreso y los promedios de calificaciones de los aspirantes, los logros de las facultades, la calidad de los estudios, los programas que se ofrecen, el equipamiento de las bibliotecas, los indicadores de matrícula y otros factores indirectos que no pueden ser controlados por la universidad como el desarrollo demográfico y económico,

las particularidades sociales, el progreso tecnológico y las políticas públicas.

Beerli *et al.* (2002) proponen las siguientes dimensiones para evaluar la percepción de imagen de una institución de educación superior:

- Imagen cognitiva de la universidad. Las instalaciones, los cursos, el clima académico, las posibilidades de admisión, la matrícula, los docentes, la calidad de la educación, la preparación de los estudiantes, los requisitos de admisión, la orientación del estudiante, la relación estudiante-profesor, las distancias entre la universidad y la sociedad, la universidad y las empresas, el número de estudiantes, la popularidad de la universidad, el estatus de la universidad, la universidad tradicional, la universidad innovadora, la edad de la universidad.
- Imagen afectiva: Los sentimientos emocionales de las experiencias sobre una institución de educación superior Beerli *et al.*, (2002) sugiere considerar los aspectos de agradable, estimulante y relajante.
- Imagen general: Se forma a partir de las percepciones cognitivas y afectivas considerando como muy positiva o muy negativa la percepción de la imagen general.

Ivy J. (2001) afirma que la imagen de la universidad depende de una estrategia de las institución así como de su aplicación y comprensión por parte del grupo de directivos. Las personas suelen carecer de información necesaria para contar con una percepción objetiva sobre una imagen de la universidad, por lo tanto, la imagen que se forman suele ser insuficiente. Sin embargo, dicha imagen tiene un efecto sobre los individuos tanto para la selección de una universidad como para recomendarla. Posteriormente, desde el punto de vista de la universidad, la percepción de la imagen creada por la sociedad es de gran importancia para llegar a una imagen más favorable sobre una universidad (Ivy, 2001, Gudoniene *et al.*,

2007).

En opinión de Galiniené *et al.* (2009), la imagen de la universidad no es una cuestión de auto-orientación, sino que debe apoyar la formación de actitudes favorables hacia una institución en particular y determinar las decisiones en la selección de una universidad como un lugar para estudiar o trabajar. Por lo tanto, se deben determinar las acciones que puedan establecer la percepción de la imagen de la universidad.

8.3 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La justicia organizacional es definida por Omar (2006) como las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados propiciarán que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización; en cambio, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, *et al.*, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, *et al.*, 2002).

Greenberg (1993) propuso una taxonomía bidimensional, en la que en la primera dimensión define las categorías de justicia distributiva y procedimental y la segunda dimensión por los componentes sociales asociados con las distribuciones y los procedimientos. De esta forma, la justicia interaccional quedo dividida en justicia interpersonal (referida al tratamiento entre los que toman las decisiones distributivas y los destinatarios de las mismas) y justicia informacional (referida al grado en que las personas perciben que están recibiendo la adecuada y necesaria información para la realización eficiente de sus tareas).

En opinión de Moorman (1991) la justicia organizacional consiste en la

percepción que tienen los trabajadores respecto lo que es o no justo en la organización, la cual incluye tres aspectos: distributiva, de procedimientos e interaccional.

8.4 JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Greenberg (1993) define la justicia distributiva como la percepción de justicia sobre los recursos recibidos en las organizaciones, así las personas que trabajan pueden experimentar una sensación de injusticia cuando sienten que no son tratados con equidad.

Para Moorman (1991) la justicia distributiva es percibida respecto a diferentes aspectos del trabajo: nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y asignación de responsabilidades.

En opinión de Messick y Cook (1983) citado por Arboleda (2009) la justicia distributiva se relaciona con la percepción de un resultado justo teniendo en cuenta la inversión inicial. El concepto surge en la década de los cincuentas cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial y se define como costo y esfuerzo que toma solucionar un problema o como el cálculo de los beneficios recibidos dado el costo del servicio/producto o como el trato igualitario a los consumidores (Maxham y Netemeyer, 2002, McCollough, 2000).

8.5 JUSTICIA DE PROCEDIMIENTOS O PROCEDIMENTAL

Greenberg (1993) define la justicia procedimental como la imparcialidad de los medios por los cuales se toma una decisión de asignación de recursos. De acuerdo con Leventhal, Karuza y Fry (1980) los procedimientos son susceptibles de ser considerados justos si se ajustan a seis elementos: deben ser coherentes, libres de prejuicios, precisos, corregibles, deben representar a todos los problemas y deben prevalecer sobre la base de las normas éticas.

Para Moorman (1991) la justicia procedimental es definida como el grado en el cual se toman las decisiones en el trabajo e incluyen mecanismos que aseguren la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación.

Leventhal *et al.*, (1980) determina que para que en una organización los procedimientos sean percibidos como justos se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Han de aplicarse en las mismas condiciones a todas las personas y en cualquier momento.
- Deben estar libres de sesgos.
- La información que se utiliza en la adopción de las decisiones ha de ser válida y confiable.
- Han de existir procedimientos para detectar y corregir actuaciones sesgadas.
- Deben ajustarse a los estándares de ética y moralidad que prevalecen en la organización.
- Se deben tomar en consideración las opiniones de los grupos que pudieran resultar afectados por las decisiones.

De acuerdo con Arboleda (2009) la percepción de justicia que los individuos tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio se conoce como justicia procedimental. Así los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados para destinar recursos y salarios a los empleados (Leventhal, Karuza y Fry, 1980). Por lo que es un concepto complementario a la justicia distributiva (Arboleda, 2009).

8.6 JUSTICIA INTERACCIONAL

La justicia interaccional se ha encontrado para ser una variable importante en la comprensión de una variedad de actitudes de los trabajadores y los comportamientos en respuesta a los despidos, las decisiones presupuestarias, las decisiones de compra, las tácticas de negociación, las prácticas empresariales de contratación (Bies y Moag 1986), las prácticas de servicio al cliente, las prácticas de explotación de mercado. Además, la justicia interaccional ha sido una variable importante para la comprensión del comportamiento organizacional (Moorman, 1991), la confianza en la gestión y el compromiso organizacional y el comportamiento del consumidor.

Bies y Moag (1986) denominan justicia interaccional cuando los procedimientos son implementados y se producen con diferentes niveles de calidad, que se refleja en el grado en que las personas reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de los directivos de la organización.

Moorman (1991) define la justicia interaccional como el grado en el cual los empleados sienten que sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas para la toma de decisiones.

La percepción de ser tratado en la organización por los directivos de forma justa genera en los trabajadores formas de comportamiento que favorecen o limitan su interés a aportar un mayor o menor esfuerzo, a sentirse satisfechos o insatisfechos, a valorar positiva o negativamente a sus directivos, a alcanzar mayor o menor compromiso organizacional o a ser más o menos vulnerables al estrés Greenberg (1993).

En opinión de Arboleda (2009) la justicia interaccional inicialmente fue parte de la justicia procedimental al evaluar si las personas tenían un trato amigable, pero en los años ochenta el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal y la define como la intención de ayudar, comunicar lo que es apropiado y esforzarse por resolver problemas.

8.7 JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

Moorman (1991) sugiere que el estudio de la justicia organizacional en una institución de educación se inicia al conocer las percepciones de los académicos desde los siguientes enfoques:

- **Justicia distributiva.** Definida como la equidad con la que la organización mediante sus directivos distribuyen los beneficios de incentivos, puestos de trabajos y promociones
- **Justicia procedimental.** Definida como equidad de los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir los beneficios.

Moorman (1991) comprueba la importancia de la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados de una organización educativa como modificador de las actitudes y comportamientos laborales por lo que se tiene lo siguiente:

- La relación entre participación y satisfacción laboral está influenciada de forma significativa por la percepción que tienen las personas de estar recibiendo un trato equitativo en el proceso de toma de decisiones y esto es definido como justicia distributiva, dándose además la circunstancia de que los sistemas participativos hacen más crítica la importancia de la percepción de justicia distributiva.
- La percepción de justicia distributiva incide en la satisfacción y en la percepción que tiene el trabajador de que los incentivos guardan relación con el esfuerzo laboral.

La percepción de justicia organizacional tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador como es el compromiso organizacional y el esfuerzo, ya que, a través de ellas, se puede ejercer influencia en los clientes de los servicios educativos como pueden ser los estudiantes, quienes responden a la valoración que hacen de la equidad con la que son tratados con respuestas

afectivas positivas (o negativas) tanto respecto de los académicos como de la organización educativa tal como señala Moorman (1991) en un estudio hecho sobre muestra de alumnos vistos como clientes y profesores de una universidad.

La percepción sobre justicia organizacional ejerce, así mismo un importante efecto en la conducta docente al prevenir la aparición de síntomas de estrés, patologías con efectos negativos que contribuyen en los académicos a la eficiencia organizacional.

8.8 MÉTODO

En la presente investigación fue planteada la siguiente pregunta: ¿Cuál es el efecto significativo que tiene la justicia organizacional y su efecto en la imagen percibida por los académicos de una institución de educación superior?

El objetivo de investigación se definió como: Conocer cual es el efecto significativo que tienen la justicia organizacional y la imagen percibida por los académicos de una institución de educación superior.

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo de investigación se realizó una investigación cuantitativa, no experimental de corte transversal correlacional, sometiendo a prueba las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀ No existe relación estadísticamente significativa entre los factores de justicia organizacional con la imagen organizacional percibida por los académicos de una institución de educación superior.

H_A Existe relación estadísticamente significativa entre los factores de justicia organizacional con la imagen organizacional percibida por los académicos de una institución de educación superior.

Participantes: La población en la que se llevó a cabo el proyecto de investigación estuvo compuesta por 2,571 académicos de los cuales 577 son de tiempo completo y 1,994 de tiempo parcial. A partir del universo de datos se obtuvo una muestra estratificada consistente en 334 académicos pertenecientes a las escuelas

e institutos de una institución de educación superior que se desempeñan como profesores de tiempo completo y por asignatura.

Para medir la justicia organizacional se utilizó el instrumento de Moorman (1991), el cual está constituido por las dimensiones de justicia distributiva, procedimental e interaccional e incluye 20 reactivos en una escala likert de cinco puntos, la validez se realizó mediante el análisis de componentes principales con rotación Quartimax obteniendo 71.47%, en el análisis de confiabilidad se obtuvo un alfa de cronbach de 0.870.

En lo que respecta a la imagen organizacional se utilizó el instrumento de Beerli *et al.*, (2002) que consta de las dimensiones imagen cognitiva, afectiva y general, en una escala de diferencial semántico de 23 reactivos tipo likert de cinco puntos, en donde la validez se llevó a cabo mediante el análisis de componentes principales con rotación Quartimax, obteniendo 43% y la confiabilidad un alfa de cronbach de 0.936.

La información fue procesada en el software estadístico para el procesamiento de datos estadísticos de las ciencias sociales SPSS^R versión 19.

8.9 RESULTADOS

8.9.1 RESULTADOS DEL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

El análisis bivariado efectuado mediante el cálculo del coeficiente de correlación de pearson arroja asociaciones significativas entre la variable imagen de la universidad y los factores de justicia organizacional, en donde las correlaciones significativas más altas se encontraron entre la variable imagen general (YFI1) con el factor de justicia distributiva (XJ1) ($r = 0.506$; $p \leq .01$), así como en la variable imagen afectiva (YFI2) con los factores: Justicia distributiva (XJ1) ($r = 0.553$; $p \leq .01$), justicia procedimental (XJ2) ($r = 0.532$; $p \leq .01$) y el factor justicia interaccional (XJ3) ($r = 0.506$; $p \leq .01$) como se puede observar en

la tabla 8.9.1.1.

Tabla 8.9.1.1 Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable imagen organizacional y la variable justicia organizacional.

Variables	YFI1	YFI2	YFI3	XJ1	XJ2	XJ 3
Imagen						
YFI1 General	1					
YFI2 Afectiva	.768**	1				
YFI3 Cognitiva	.736**	.707**	1			
Justicia organizacional						
XJ1 Distributiva	.506**	.553**	.453**	1		
XJ2	.448**	.532**	.433**	.608**	1	
Procedimental						
XJ3	.405**	.506**	.418**	.597**	.930**	1
Interaccional						

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.

8.9.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE

Una vez realizado el cálculo del coeficiente de correlación de pearson se llevó a cabo el análisis de regresión lineal múltiple encontrando asociaciones significativas entre la variable dependiente imagen de la universidad (cognitiva, afectiva y general) y los factores de la variable independiente justicia organizacional como se muestra en la tabla 8.9.2.

Tabla 8.9.2 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple^a con la variable dependiente imagen de la universidad y las variables independientes que se enuncian

Variables independientes	Variable Dependiente		
	YFI1 Imagen Cognitiva	YFI2 Imagen Afectiva	YFI3 Imagen General
<i>Justicia organizacional</i>			
XJ1 Distributiva	.193***	.458***	.534***
XJ2 Procedimental	.081	.302*	.332*
XJ3 Interaccional	.019	-.004	-.154
<i>R</i>	.500***	.618***	.560***
<i>R</i> ²	.250	.381	.313
<i>R</i> ² Ajustada	.229	.364	.294

^a Son reportados los coeficientes β no estandarizados. n = 226.

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$.

Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.

8.10 IMAGEN COGNITIVA DE LA UNIVERSIDAD

Se identificaron asociaciones significativas entre el factor justicia distributiva (XJ1) de la variable independiente justicia organizacional con la variable dependiente imagen cognitiva cuyo valor β estadísticamente significativo es $\beta = 0.193$ ($p \leq 0.001$). En el resumen del modelo de regresión lineal múltiple para la variable dependiente imagen cognitiva de la universidad se observa un coeficiente de correlación múltiple de $R = 0.500$ ($p \leq 0.001$) lo que significa que existe una asociación significativa entre la variable dependiente imagen cognitiva de la universidad y la variable independiente justicia organizacional, también se observa un coeficiente de determinación $R^2 = 0.250$, lo que significa que los factores de la variable independiente justicia organizacional explican el 25.0% de

la varianza de la variable dependiente imagen cognitiva de la universidad.

Esto quiere decir que la percepción de la justicia distributiva de los académicos respecto a los niveles de salario, horarios y cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades se relacionan con la percepción de la imagen cognitiva, estos resultados coinciden con algunos autores en los que la distribución equitativa de las actividades laborales se asocia significativamente con imagen cognitiva percibida por los académicos (Moorman 1991, Beerli, *et al.*, 2002).

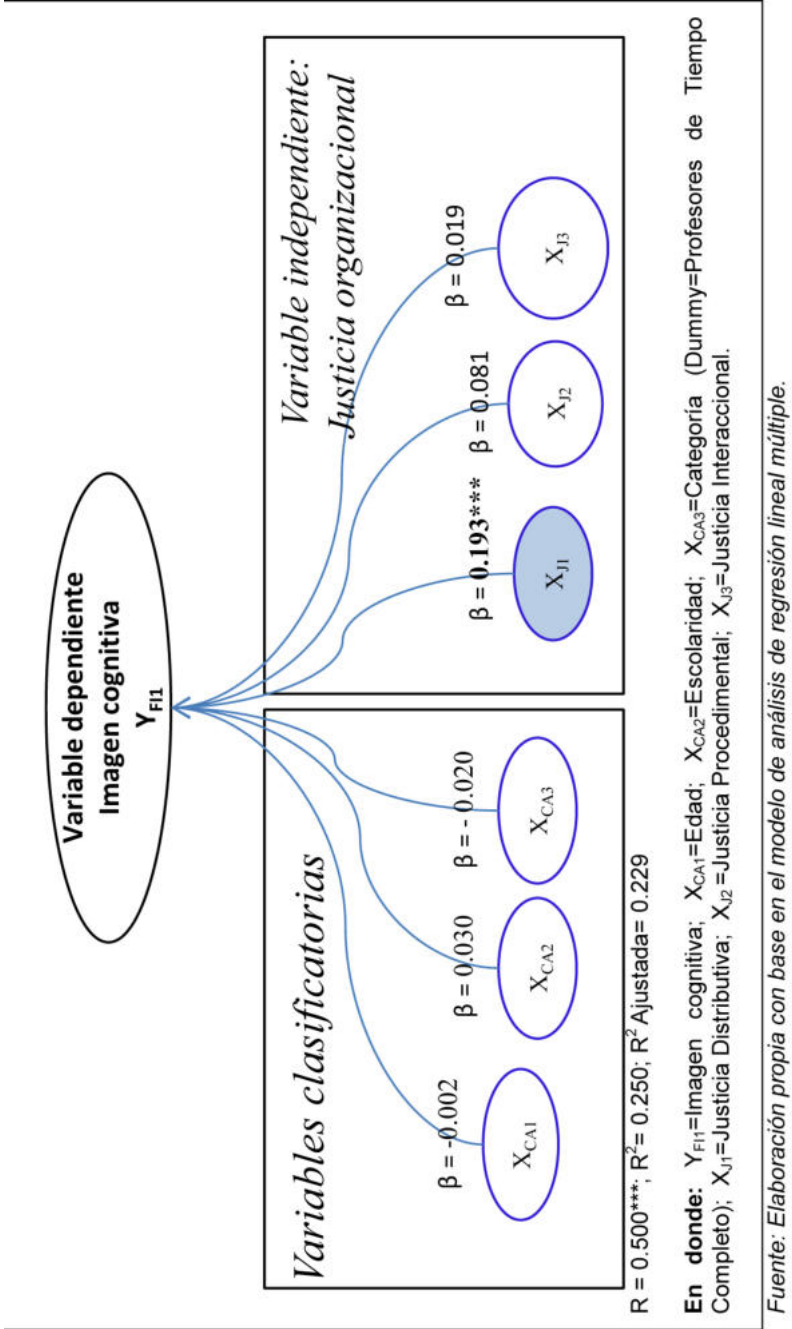
En la prueba de la hipótesis no resultaron significativas las siguientes variables clasificatorias y los factores de la variable independiente justicia organizacional con la variable dependiente imagen cognitiva de la universidad: edad (X_{CA1}), escolaridad (X_{CA2}), categoría (X_{CA3}), factor justicia procedimental (X_{J2}) y el factor justicia interaccional (X_{J3}).

Con lo anterior se establece que la ecuación resultante del análisis de regresión lineal múltiple para la variable imagen cognitiva de la universidad es la siguiente:

$$Y_{FI} = -0.002X_{CA1} + 0.030X_{CA2} - 0.020X_{CA3} + \mathbf{0.193^{***}}X_{JI} + 0.081X_{J2} + 0.019X_{J3} + 2.484$$

El modelo de regresión lineal múltiple para la variable imagen cognitiva y su asociación con las variables independientes de justicia organizacional y las variables clasificatorias se muestra en la figura 8.10.1.

Figura 8.10.1 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple de las variable dependiente imagen cognitiva de la universidad y las variables independientes de justicia organizacional.



8.11 IMAGEN AFECTIVA DE LA UNIVERSIDAD

Se identificaron asociaciones significativas entre dos factores de la variable independiente justicia organizacional con la variable dependiente imagen afectiva cuyos valores β estadísticamente significativos son: el factor justicia distributiva (X_{J1}) ($\beta = 0.458$; $p \leq 0.001$) y el factor justicia procedimental (X_{J2}) ($\beta = 0.302$; $p \leq 0.05$). En el resumen del modelo de regresión lineal múltiple para la variable dependiente imagen afectiva de la universidad se observa un coeficiente de correlación múltiple de $R=0.618$ ($p \leq 0.001$) lo que significa que existe una asociación significativa entre la variable dependiente imagen afectiva de la universidad y la variable independiente justicia organizacional, también se observa un coeficiente de determinación $R^2 = 0.381$, lo que significa que los factores de la variable independiente justicia organizacional explican el 38.1% de la varianza de la variable dependiente imagen afectiva de la universidad.

De acuerdo con estos resultados, los académicos perciben como estimulante los salarios, el horario y carga de trabajo así como la asignación de responsabilidades, el grado en el que se toman las decisiones, la posibilidad de expresión y la existencia de procesos de retroalimentación los cuales de acuerdo con algunos autores se asocian significativamente con los sentimientos y experiencias de los académicos sobre la institución percibiendo una imagen afectiva más positiva (Moorman 1991, Beerli, *et al.*, 2002).

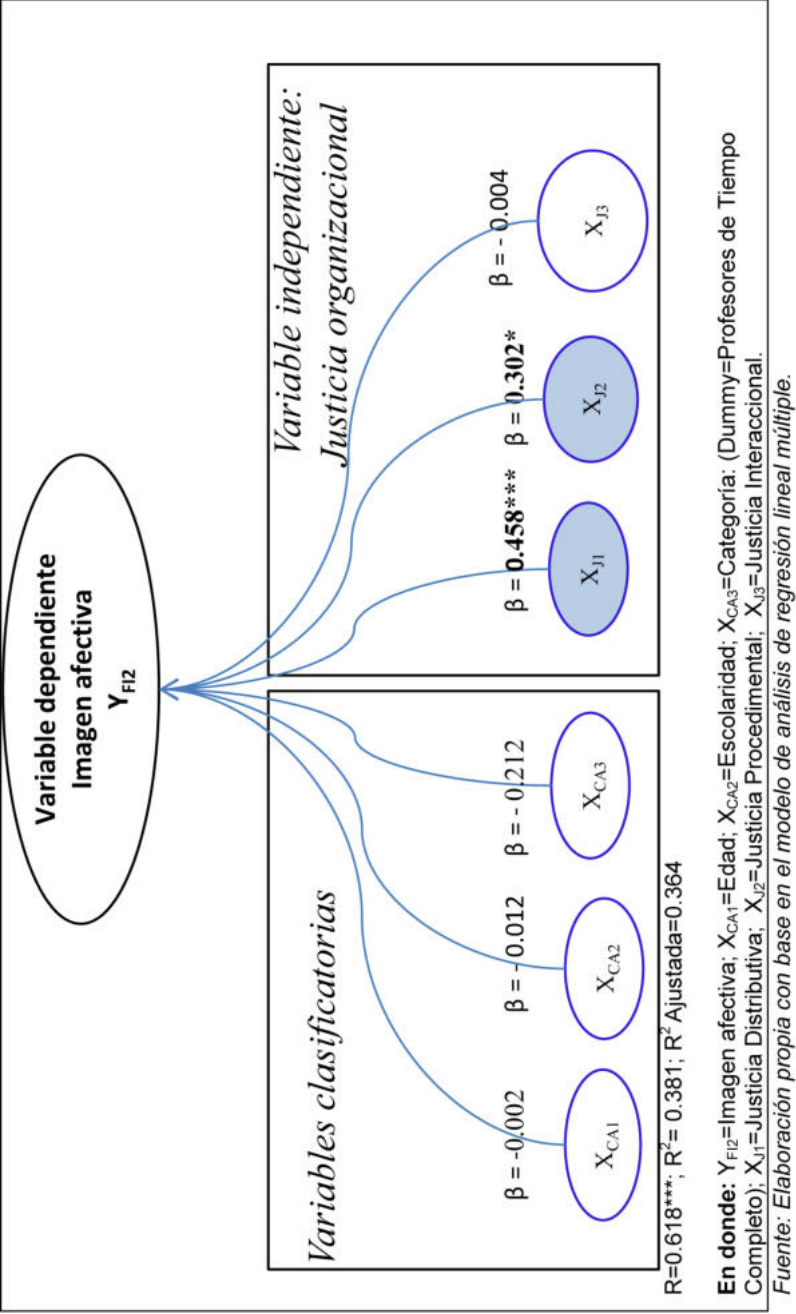
En la prueba de la hipótesis no resultaron significativas las siguientes variables clasificatorias edad (X_{CA1}), escolaridad (X_{CA2}), categoría (X_{CA3}) y el factor justicia interaccional (X_{J3}), de la variable independiente justicia organizacional con la variable dependiente imagen afectiva de la universidad.

Con lo anterior se establece que la ecuación resultante del análisis de regresión lineal múltiple para la variable imagen afectiva de la universidad es la siguiente:

$$Y_{FI2} = -0.002X_{CA1} - 0.012X_{CA2} - 0.212X_{CA3} + 0.458X_{J1}^{***} + 0.302X_{J2} - 0.004X_{J3} + 1.216$$

El modelo de regresión lineal múltiple para la variable imagen afectiva de la universidad y su asociación con las variables independientes de justicia organizacional y las variables clasificatorias se muestra en la figura 8.11.1.

Figura 8.11.1 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple de las variable dependientes imagen afectiva de la universidad y las variables independientes de justicia organizacional.



8.12 IMAGEN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Se identificaron asociaciones significativas entre dos factores de la variable independiente justicia organizacional con la variable dependiente imagen general cuyos valores β estadísticamente significativos son: el factor justicia distributiva (X_{J1}) ($\beta = 0.534$; $p \leq 0.001$) y el factor justicia procedimental (X_{J2}) ($\beta = 0.332$; $p \leq 0.05$). En el resumen del modelo de regresión lineal múltiple para la variable dependiente imagen general de la universidad se observa un coeficiente de correlación múltiple de $R = 0.560$ ($p \leq 0.001$) lo que significa que existe una asociación significativa entre la variable dependiente imagen general de la universidad y la variable independiente justicia organizacional, también se observa un coeficiente de determinación $R^2 = 0.313$, lo que significa que los factores de la variable independiente justicia organizacional explican el 31.3% de la varianza de la variable dependiente imagen general de la universidad.

Con estos resultados se acepta la hipótesis, en donde solamente el factor justicia distributiva (X_{J1}) y el factor justicia procedimental (X_{J2}) de la variable independiente justicia organizacional tiene una relación significativa con la variable dependiente imagen general de la universidad.

Estos resultados coinciden con los realizados por Kennedy (1977) y McCleary (1999) en donde la distribución equitativa de las condiciones laborales como el nivel de salario, horario y carga de trabajo, y la asignación de responsabilidades son percibidas como justas. En lo que respecta a la toma de decisiones cuando se cuenta con los recursos de información y existen procesos de retroalimentación se percibirán como justos los procedimientos factores que se asocian significativamente con la percepción de los académicos sobre una imagen general positiva.

En la prueba de la hipótesis no resultaron significativas las variables clasificatorias edad (X_{CA1}), escolaridad (X_{CA2}), categoría (X_{CA3}), así como el factor justicia interaccional (X_{J3}), de la variable independiente justicia

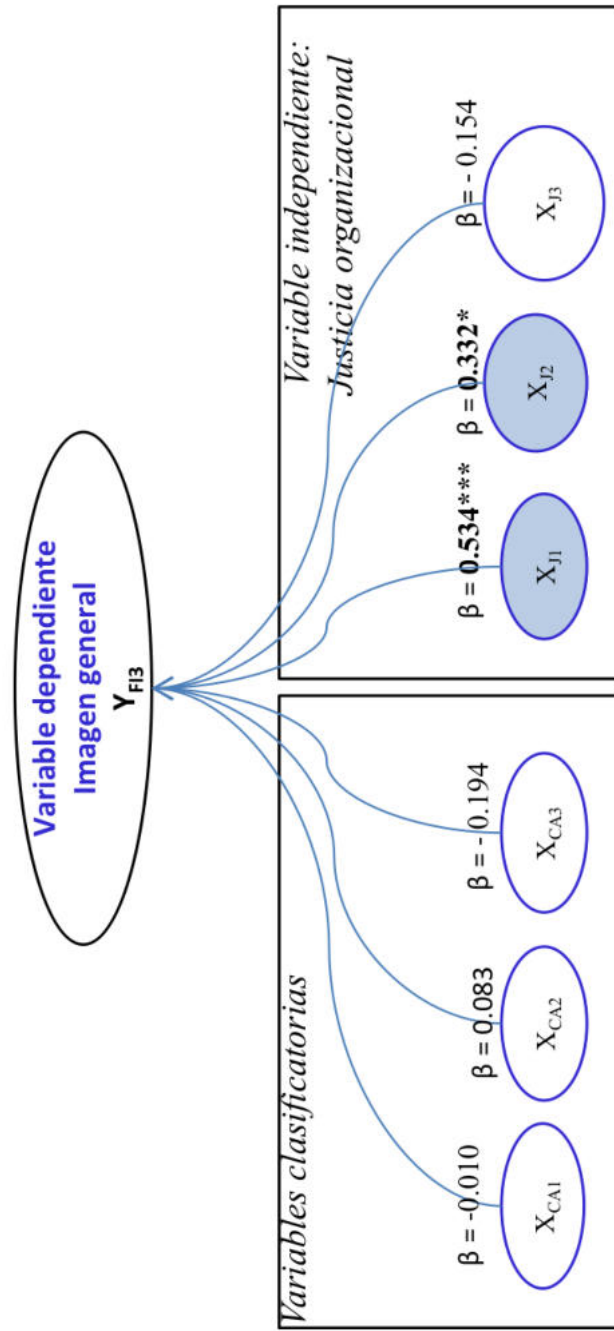
organizacional con la variable dependiente imagen general de la universidad.

Con lo anterior se establece que la ecuación resultante del análisis de regresión lineal múltiple para la variable imagen general de la universidad es la siguiente:

$$YFI3 = -0.010XCA1 + 0.083XCA2 - 0.194XCA3 + 0.534^{***}XJI + 0.332^{*}XJ2 - 0.154XJ3 + 1.721$$

El modelo de regresión lineal múltiple para la variable imagen general de la universidad y su asociación con las variables independientes de justicia organizacional y las variables clasificatorias se muestra en la figura 8.12.1

Figura 8.12.1 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple de la variable dependiente imagen general de la universidad y las variables independientes de justicia organizacional.



$R = 0.560^{***}$; $R^2 = 0.313$; $R^2_{Ajustada} = 0.294$

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$.

En donde: Y_{FI3} =Imagen general; X_{CA1} =Edad; X_{CA2} =Escolaridad; X_{CA3} =Categoría: (Dummy=Profesores de Tiempo Completo); X_{J1} = Justicia Distributiva; X_{J2} = Justicia Procedimental; X_{J3} = Justicia Interaccional; C =Constante; VD= Variable dependiente; VI= Variable independiente.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de análisis de regresión lineal múltiple.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación indican que los factores de justicia organizacional como son justicia distributiva y justicia procedimental están asociados significativamente con la variable imagen cognitiva, afectiva y general percibidas por una muestra de académicos con lo cual se concluye que los académicos perciben una mejor imagen organizacional cuando sienten que son justas la distribución del nivel salarial, el horario de trabajo, la carga horaria y la asignación de responsabilidades así como la forma en que se toman las decisiones y son retroalimentados.

Se recomienda darle especial importancia a la justicia organizacional debido a que en el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas se provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos por parte de los académicos hacia su trabajo, sus superiores y compañeros y hacia la propia institución.

De acuerdo con lo anterior es importante revisar los aspectos laborales como el nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y la asignación de las responsabilidades, así como la forma en que se toman las decisiones, se deberá asegurar la obtención adecuada de la información y que los académicos tengan libre expresión respecto al proceso enseñanza aprendizaje y se cuente con la existencia de procesos de retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, Arango, A. M. (2009). *La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional*. Estudios Gerenciales, 25 (113), 99-112.
- Bagozzi, R.P. and Burnkrant, R.E. (1985). "Attitude organization and the attitude-behavior relation: a reply to Dillon and Kumar", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 47-57.
- Baloglu, S. and Brinberg, D. (1997). "Affective image of tourism destinations",

- Journal of Travel Research*, 35 (4), 11-15.
- Beerli, P. Meneses D. G. and Pérez P. P. (2002), "The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students", *Journal of Educational Administration*", 40 (5), 486-505.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness". *Research on negotiations in organizations*. 1, 43-55
- Dobni, D. and Zinkhan, G.M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", *Advances in Consumer Research*, 17, 110-19.
- Doyle, P. and Fenwick, I. (1974), "How store image affects shopping habits in grocery chains", *Journal of Retailing*, 50 (4), 39-52.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, j. y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit- level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Engel, J.F. and Blackwell, R.D. (1982), *Consumer Behaviour*, New York, NY.: Dryden Press.
- Erdogan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006) "Justice and leader-member Exchange: the moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 49 (2): 395-406.
- Favaro, A. Daniel (2008). Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Comunicación Organizacional. CREAS. Argentina
- Galiniené, Biruté, Marcinkas, A., Miskinis, A. Druteikiené, G. (2009) The impact of Study Quality on the Image of Higher Education Institution. *Information Sciences*, Vilnius University. Lithuania
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into nature of legitimate*

- power and greatness*. Paulist Press, New York.
- Greenberg, J. (1993). The social of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Org.): *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 86 (3), 386-400.
- Ivy, J. (2001), "Higher education institution image: a correspondence analysis approach", *International Journal of Educational Management*, 15 (6), 276-82.
- James, D.L., Durand, R.M. and Dreviers, R.A. (1976), "The use of a multi-attribute model in a store image study", *Journal of Retailing*, 52 (2), 23-34.
- Kaplan, S., Robert, Norton, P., David. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona Esp: Ediciones Gestión 2000. Harvard Business School Publishing Corporation .
- Keaveney, S.M. and Hunt, K.A. (1992), "Conceptualization and operationalization of retail store image: a case of rival middle-level theories", *Journal of Academy of Marketing Science*, 20 (2), 165-75.
- Kennedy, S.H. (1977), "Nurturing corporate image", *European Journal of Marketing*, 11 (3), 120-64.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Cámara, Dionisio y Cruz Ignacio (2004). *Marketing*. España: Pearson Prentice Hall.
- Leventhal, G.S. Karuza, J. Fry (1980) Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In Mikuta G. Ed, *Justice and social interaction*. 167-218. New York: Springer- Verlag.
- Liden, Robert, C., Wayne, S. Y. y Sparrowe (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Liden, Robert, C., Wayne, S. Y. y Henderson, David (2008). *Servant Leadership*:

- Development of multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-177
- Lord, R. G., Brown, D. J., y Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203.
- Manz, C. C. y Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106- 128.
- Martineau, P. (1958). "The personality of the retail store", *Harvard Business Review*, 36, 47- 55.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239-252. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8).
- McCollough, MA., Berry, LL., Yadav MS. (2000) An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of service research*, 2000.
- Mcinnis, D.J. and Price, L.L. (1987), "The role of imagery in information processing: review and extensions", *Journal of Consumer Research*, 13, 473-91.
- Moorman, R.H. (1991) "Relationship Between Organizational and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, (2001) "Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions", *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss: 6, pp.303 - 311
- Omar, Alicia. (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y

- estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16 (2), 181-199.
- O'Neil, M.L. and Jasper, C.R. (1992), "An evaluation of models of consumer spatial behavior using the environment-behavior paradigm", *Environment and Behavior*, 24 (4), 411-40.
- Page, D. y Wong, P. T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development*. Ed. Adjiboloso. University Press, Washington, DC, 69-110.
- Patlán, P., Martínez, T., Hernández, H (2012) El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Russell, L.A. and Snodgrass, J. (1987). *Emotion and Environment*, New York, NY: Stockols, John Wiley y Sons.
- Sanz, De La Tajada, L. A. (1996), *Auditoría de la Imagen de Empresa. Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen*, Madrid Esp.: Editorial Síntesis, S.A
- Scheinsohn, Daniel (1996). *Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Macchi.
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594
- Stern, E. and Krakover, S. (1993). "The formation of a composite urban image", *Geographical Analysis*, 25 (5), 130-46.
- Vargas, Tellez Juan Alberto (2008) *El proceso de convertirse en líder*. México: Trillas.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. y Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wayne. S., Shore, L., Bommer, W. y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

Sobre los autores y coautores

Ma. del Rosario García Velázquez. Doctora en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, FCA/UAT. Profesora investigadora del Área Académica de Administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Especialista en Sistemas de Administración y Gestión Empresarial. Dirección electrónica: rosariog@uaeh.edu.mx.

Tirso Javier Hernández Gracia. Doctor en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, FCA/UAT. Profesor investigador del Área Académica de Administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Especialista en Sistemas de Administración y Gestión Empresarial. Dirección electrónica: thernan@uaeh.edu.mx.

Cuauhtémoc Crisanto Campos Rangel. Doctor en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, FCA/UAT. Maestría en Desarrollo Regional por el Colegio de Puebla. Profesor investigador del Área Académica de Negocios Internacionales de la, FCA/UAT. Especialista en Metodología de la Investigación, Gestión de Calidad y Competitividad. Dirección electrónica: dr_ccc_85@hotmail.com.

Fernando Javier García Colina. Licenciado en Economía por la Universidad de Camagüey, Cuba. Master en Ciencias de la Educación y Doctor en Ciencias Pedagógicas. Post doctorado en Gestión del Conocimiento en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Es profesor de tiempo completo de la

Universidad Autónoma de Tlaxcala y miembro del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas, CICA, de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, de la que es Coordinador Académico. Dirección electrónica: fcolinag2001@yahoo.es.

Edgar Hernández Zavala. Doctor en Desarrollo Regional por El Colegio de Tlaxcala, A.C., profesor de tiempo completo en la misma facultad, asignado al Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y a la Licenciatura en Negocios Internacionales. Dirección electrónica: edgarhz@hotmail.com.mx.

Dolores Margarita Navarrete Zorrilla. Doctora en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, FCA/UAT. Profesora investigadora del Área Académica de Administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Especialista en Sistemas de Administración y Gestión Empresarial. Dirección electrónica: doloresm@uaeh.edu.mx.

Alejandra Corichi García. Maestra en Gestión Administrativa por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Profesora investigadora del Área Académica de Administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Especialista en Sistemas de Administración y Gestión Empresarial. Dirección electrónica: corichi@uaeh.edu.mx.

Eleazar Villegas González. Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Ha trabajado en diferentes instituciones públicas y privadas, como el corporativo Liverpool, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y

la Universidad Politécnica de Tulancingo. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Sus trabajos de investigación se han centrado en los temas relacionados con la planeación fiscal, los costos ocultos y el capital intelectual. Ha sido autor de capítulos de libros y artículos y ha participado en más de diez congresos nacionales e internacionales.

Martha Jiménez Alvarado. Maestra en Ciencias de la Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México. Ha trabajado como contadora general en empresas privadas y como profesora en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Hidalgo, de 1981 a 2012. Es profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde noviembre de 1984. Sus proyectos y trabajos versan sobre la línea de investigación Sistemas de Información Financiera. Ha sido autora de capítulos de libro y artículos y ha participado en más de quince congresos nacionales e internacionales.

Danae Duana Ávila. Doctor en Ciencias Económicas por la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, SEPI-ESE-IPN. Profesor del Área Académica de Comercio Exterior en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Especialista en Economía Regional. Dirección electrónica: duana@uaeh.edu.mx.

Adrián González Romo. Profesor investigador en el Área de Comercio Exterior del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Hidalgo. Estudió la Licenciatura en Economía en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la Maestría en Geografía Económica en El Colegio de Puebla, el Doctorado en Estrategias para el Desarrollo Agrícola Regional en el Colegio de Postgraduados, campus Puebla, y un Posdoctorado en la Maison de

la Recherche en Université Le Mirail II, en Toulouse, Francia (2009). Desde el 2005 es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Su trabajo de investigación está orientado al análisis de la problemática de la pobreza que padece la población mexicana en el ámbito del impacto de las políticas públicas, los motivos que conducen a la migración, además de buscar explicar el impacto que tiene la relación comercial de México con el exterior como parte de la búsqueda de estrategias para mejorar las condiciones de vida.

Gloria Ramírez Elías. Doctora en Ciencias Económico Administrativas por el Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, profesora investigadora en el Cuerpo Académico de Desarrollo Organizacional. Dirección electrónica: Glory1708@hotmail.com.

Edgar Martínez Torres. Doctor en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, FCA/UAT. Profesor investigador del Área Académica de Administración en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ICEA/UAEH. Es responsable de las estadísticas institucionales de la Dirección General de Planeación, DGP/UAEH. e-mail: edgarm@uaeh.edu.mx.

Tópicos modernos de administración III:
Fundamentos teóricos y experiencias de investigación

se diseñó en formato electrónico en la Dirección de Ediciones
y Publicaciones con el apoyo de la Imprenta Universitaria y la Dirección
de Tecnologías Web y Webometría de la Universidad Autónoma
del Estado de Hidalgo, en el año 2025.



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Este texto engloba diversas temáticas de las áreas económico administrativas que en la actualidad son argumentos ampliamente utilizados. Es un excelente material para docentes, investigadores y alumnos, y el propósito es que les permita el desarrollo de habilidades necesarias para la generación y la aplicación del conocimiento; asimismo se busca involucrarlos en la gran cobertura de prácticas en el contexto global, donde la dinámica cambiante ha propiciado el desarrollo de actividades que comprenden la multidisciplinariedad. Se integran temas como justicia organizacional, gestión del conocimiento, innovación, benchmarking, capital intelectual, administración y economía, valores organizacionales, conversaciones estratégicas e imagen organizacional, lo que permite atender y comprender la magnitud y la complejidad de los fenómenos sociales más significativos de nuestro tiempo.

Por otra parte, ha existido un gran compromiso de los autores por contribuir a la formación profesional de alumnos en el área económico administrativa de diversas carreras y universidades del país y del mundo. Finalmente prepara al lector para emitir un juicio, explicar y predecir el comportamiento, tanto de las organizaciones como de los grupos y las personas.

María del Rosario García Velázquez
Tirso Javier Hernández Gracia