

Gestión del Conocimiento

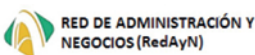
Perspectiva Multidisciplinaria

Volumen 38 · Colección unión global



Coordinadores:

*Víctor Hugo Meriño Córdoba
Edgar Alexander Martínez Meza
Ángel Zuley Antúnez Pérez
José Aurelio Cruz De Los Ángeles
Alfredo Pérez Paredes
Luz del Carmen Morán Bravo
Héctor Enrique Urzola Berrío
Ana Teresa Sifuentes Ocegueda*



Libro resultado de investigación



Dr. Víctor Hugo Meriño Córdoba

Doctor en educación. Director del Centro de Investigaciones Internacionales. Rector de la Universidad Nacional Experimental Rafael

María Baralt, Zulia, Venezuela, periodo 2003-2008. Profesor Titular de pregrado, maestría y doctorado en varios países. Investigador Senior categorizado por COLCIENCIAS en Colombia.



Dr. Edgar Alexander Martínez Meza

Doctor en Creación intelectual. M.Sc. en Ciencias Contables. Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias. Rector de la

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprún – Zulia - Venezuela, desde el 2013. Profesor titular de contabilidad y finanzas. Conferencista, ponente, tallerista en eventos nacionales e internacionales.



Dr. Ángel Antúnez Pérez

Doctor en Educación. Magíster en Filosofía de la Educación. Licenciado en Letras. Licenciado en Educación. Rector de la Uni-

versidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez - UPTM - Venezuela, Profesor de pregrado y Postgrado. Investigador del Grupo de Investigación en Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales: GITDCS, Universidad de los Andes – Mérida – Venezuela.



Dr. José Aurelio Cruz De Los Ángeles

Postdoctorado en Control Parlamentario y Política Pública - Universidad de Alcalá de Henares - España. Doctor en Administración

Pública por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Maestro en Administración y Gestión de Instituciones Educativas - BUAP. Licenciado en Administración Pública - BUAP. Director de la Facultad de Administración - BUAP - México.



Dr. Alfredo Pérez Paredes

Doctor en Administración Pública por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Maestro en Administración de

Pequeñas y Medianas Empresas por la BUAP. Profesor de la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - México. Líder del Cuerpo Académico en Consolidación Administración Aplicada.



Dra. Luz del Carmen Morán Bravo

Doctora en Administración Pública. Presidenta de la Red de Administración y Negocios (RedAyN.) - México.



M.Sc. Héctor Enrique Urzola Berrió

Magíster en Educación Universidad del Norte. Especialista en Investigación Aplicada a la Educación - Corporación Universitaria

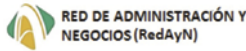
del Caribe. Licenciado en Ciencias de la Educación: español e inglés Universidad del Atlántico. Docente Investigador y Director Centro de Investigación de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.



Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Doctora en Educación. Maestra en Administración con Especialidad en Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas.

Candidata a Investigadora del Sistema Nacional de Investigadores. Responsable del Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo. Coordinadora del Doctorado en Gestión de las Organizaciones sede UAN. Responsable del Departamento de Investigación de la UACYA-UAN.



Antonio José de Sucre
UNIVERSIDAD

Gestión del Conocimiento *Perspectiva Multidisciplinaria*

Volumen 38

Colección Unión Global

Coordinadores:

Víctor Hugo Meriño Córdoba

Edgar Alexander Martínez Meza

Ángel Zuley Antúnez Pérez

José Aurelio Cruz De Los Ángeles

Alfredo Pérez Paredes

Luz del Carmen Morán Bravo

Héctor Enrique Urzola Berrío

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Libro resultado de investigaciones

© Víctor Hugo Meriño Córdoba: Coordinador – Editor. © noviembre de 2021.

Trigésimo octavo volumen. Colección Unión Global

Coordinadores:

Víctor Hugo Meriño Córdoba / Edgar Alexander Martínez Meza / Ángel Zuley Antúnez Pérez
José Aurelio Cruz De Los Ángeles / Alfredo Pérez Paredes / Luz del Carmen Morán Bravo
Héctor Enrique Urzola Berrío / Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Autores:

© Emma Lorena Sifuentes Ocegueda © Ludim Vences Macedo © Ana Teresa Sifuentes Ocegueda
© Raquel Castañeda Ibarra © Cinthia Polet Vega Parra © Iliana Josefina Velasco Aragón
© Heriberta Ulloa Arteaga © Miriam Angélica Catalina Salcedo Montoya © Sara Lidia Gutiérrez Villarreal
© Ileana Margarita Simancas Altieri © Ignacio Maldonado Bernal © Elsa Beatriz Gutiérrez Navas
© Lina María Ortega Miranda © María Asunción Gutiérrez Rodríguez © Beatriz Rojas García
© Griselda Carmona Peña © Yimy Gordon Hernández © Harold Valle Fuentes
© Jehisa Milagro Maestre Pérez © Jholiannis Yulieth Rodríguez Cujia © Silvia Mata Zamores
© Edgar Saay Alvarado Padilla © J. Refugio Lucio Castañeda © José Luis Lara de la Cruz
© Gonzalo Maldonado Guzmán © María Guadalupe Martínez Alba © Yolanda Virginia García Ferrer
© Jorge Eduardo Martínez Iñiguez © Evangelina López Ramírez © Luis Fernando García Hernández
© Marco Cesar Álvarez Ledezma © Norma Angélica Pedraza Melo © Idolina Bernal González
© Jesús Lavín Verástegui © Maritza Álvarez Herrera © Lázaro Castillo Hernández
© Jorge E. Chaparro Medina © Isabel Cristina Rincón Rodríguez © Mauricio A. Hernández Anzola
© Marcela Garzón Posada © Lida Neidu Murillo Moreno © Carlos Fernando Pérez Gélvez
© Francisco Rivelino Bernal Cerquera © José Alfonso Mendoza Gallego © Dennis Rosalba Covilla Murcia
© Leonardo Díaz Pertuz © Diana Eljach Hernández © Danna Córdoba Tordecilla © Carolina Colon Casilla
© Nelson Figueroa Mendoza

Versión digital: ISBN - 978-980-6516-32-8 **Depósito legal:** ZU2021000287

Versión impresa: ISBN - 978-980-6516-29-8 **Depósito legal:** ZU2021000286

Editorial: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR) - Santa Bárbara del Zulia - Estado Zulia - Venezuela.

Página WEB: <http://www.unesur.edu.ve/libros>

Coordinador: M.Sc. Álvaro González - Santa Bárbara del Zulia - Estado Zulia - Venezuela

Portada: El Obelisco - Barquisimeto - Lara - Venezuela

Diseño, diagramación e impresión: Taller Artes y Letras S.A.S.

La Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR), se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, haciendo la respectiva referencia. Los conceptos o criterios emitidos en cada capítulo del libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

Catalogación de la fuente

Libro: Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria. Colección Unión Global. Volumen 38 / 244 páginas / 22 cm /.

Coordinadores: Víctor Hugo Meriño Córdoba / Edgar Alexander Martínez Meza / Ángel Zuley Antúñez Pérez / José Aurelio Cruz De Los Ángeles / Alfredo Pérez Paredes / Luz del Carmen Morán Bravo / Héctor Enrique Urzola Berrío / Ana Teresa Sifuentes Ocegueda /

Editorial: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprúm" – Santa Bárbara de Zulia - Zulia – Venezuela.

Grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biodesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia.

Fecha de publicación: noviembre de 2021.

Tiraje: 1001 ejemplares.

Versión digital: ISBN: 978-980-6516-32-8 **Depósito legal:** ZU2021000287

Versión impresa: ISBN: 978-980-6516-29-8 **Depósito legal:** ZU2021000286

Proceso de evaluación de los capítulos de libros

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", Volumen 38 de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son **resultados de investigaciones** desarrolladas por sus autores. Los capítulos del libro fueron **arbitrados** por doctores de distintas Universidades del mundo bajo el **sistema doble ciego**. El Libro tiene el **Aval Académico de 6 Universidades Públicas Internacionales y de 3 Centros de Investigaciones Internacionales**, mencionados a continuación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biodesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Los conceptos o criterios emitidos en cada capítulo del libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: julio de 2021

Evaluación de propuesta de obra: julio de 2021

Evaluación de contenidos: agosto de 2021

Correcciones de autor: septiembre de 2021

Aprobación: septiembre de 2021

Publicación: noviembre de 2021

Repositorios de los libros de la Colección Unión Global

1. Universidad Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprúm – UNESUR - Santa Bárbara – Zulia - Venezuela. Libros. Ver: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1?start=0>
2. Universidad de la Costa. Barranquilla – Colombia. Investigación. Ver: <http://repositorio.cuc.edu.co/>
3. Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero – UPTFAG - Santa Ana de Coro – Falcón – Venezuela. Ver: <https://investigacionuptag.wordpress.com/>.
4. Corporación Universitaria Rafael Núñez – Cartagena - CURN – Colombia. Ver: http://uninunez.biblioteca.curnvirtual.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=gesti%C3%93n+del+conocimiento%3a+perspectiva+multidisciplinaria&branch_group_limit=
5. Corporación Universitaria del Caribe – CECAR – Sincelejo – Sucre – Colombia. Libros digitales. Ver: <http://biblioteca.cecar.edu.co/index.php/herramientas-busqueda/recursos-electronicos>
6. Corporación Universitaria Antonio José de Sucre – CORPOSUCRE – Sincelejo – Sucre – Colombia. Ver: <https://www.corposucre.edu.co/investigacion/publicaciones>
7. Centro de Investigaciones Internacionales – CEDINTER – Medellín – Antioquia – Colombia. Ver: <https://www.cedinter.com/books/>
8. Universidade Anhanguera – Sao Paulo – Brasil. Ver: <https://biblioteca-virtual.com/detalhes/livro/1735>
9. Comisión de Investigaciones Científicas. Buenos Aires Argentina. Ver: <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/6748/>
10. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile. Ver: <http://opac.pucv.cl/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/?IsisScript=iah.xis&lang=es&base=BDPUCV&nextAction=lnk&exprSearch=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO&indexSearch=DS#19>

.....

Comité Editorial

Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago “Jesús María Semprúm”

Consejo director

Director: Dr. Edgar A. Martínez M. **Editor:** Dr. Jesús Ángel Timaure Eburiola

Comité editorial

Director: M. Sc. Álvaro González

Pares evaluadores

Dr. Alfredo Pérez Paredes / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. José Aurelio Cruz De Los Á. / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dra. Alba María del Carmen González Vega / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Alonso Pírela Añez / Universidad Metropolitana / Ecuador
Dr. Alexey Carvalho / Universidade Anhanguera de São Paulo / Brasil
Dr. Manuel Antonio Pérez Vásquez / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Mabel Escorcía Muñoz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Alicia del S. de la Peña De León / Universidad Autónoma de Coahuila / México.
Dra. Amira C. Padilla-Jiménez / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Aufolgabi Meza Molina / UNERMB / Venezuela
Dra. Branda Vanessa Molina Medina / Universidad del Atlántico / Colombia
Dr. Carlos Alberto Severiche S. / Corporación Universitaria Minuto de Dios / Colombia
Dr. Carlos Ríos-Velásquez / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Carmen Cecilia Galvis Núñez / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dra. Cecilia Socorro / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Dánae Duana Ávila / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Albeiro Andrade Yejas / Universidad Autónoma de Bucaramanga / Colombia
Dr. Doile Enrique Ríos Parra / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Edilgardo Loaiza B. / Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid / Colombia
Dra. Edna Elizabeth Aldana Rivera / Universidad Simón Bolívar / Colombia
Dr. Elías Alberto Bedoya M. / Centro Agro - empresarial y Minero Sena/ Colombia

Dr. Elías Gaona Rivera / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Elías Ramírez Plazas/ Universidad Surcolombiana / Colombia
Dra. Elizabeth Gálvez Santillán / Universidad Autónoma de Nuevo León / México
Dra. Eva Lozano Montero / Universidad de Guanajuato / México
Dra. Gabriela Monforte García / Tecnológico de Monterrey / México
Dra. Gloria Ramírez Elías / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. Héctor Luis Romero Valbuena / Universidad Industrial de Santander / Colombia
Dr. Heriberto Moreno Islas / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Hernán Joaquín Carrillo Hernández / Universidad de La Guajira / Colombia
Dra. Isabel Cristina Rincón Rodríguez /Universidad de Santander/Colombia
Dra. Ivonne María Gil Osorio / Universidad Libre de Barranquilla / Colombia
Dra. Jennifer Judith Lafont Mendoza / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Jesús Ángel Timaure Eburiola / UNERMB / Venezuela
Dr. Jorge Bernal Peralta / Universidad de Tarapacá / Chile
Dr. José Manuel Gutiérrez / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Juan Morúa Ramírez / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Julio César Montiel Flores / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Luis Alberto Romero Benjumea / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Luis E. Oviedo-Zumaqué / Universidad de Córdoba / Colombia
Dra. Nelia Josefina González González / Universidad de Milagro / Ecuador
Dra. Oditza Nacrina Bracho Vega / UNERMB / Venezuela
Dr. Pilar H. Moreno U. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Rafael Alberto Vilchez Pírela / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Roberto Godínez López / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Rodrigo Daniel Salgado O. / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Romel Ramón González Díaz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Rosangel Beatriz Martínez Basabe / UNERMB / Venezuela
Dr. Samuel P. Hernández-Rivera / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Teresa De J. Vargas V. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dra. Yahilina Silveira Pérez / Universidad de Sucre / Colombia

.....

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprúm”

UNESUR

Edgar Alexander Martínez Meza
Rector

Luz Marvella Sanabria de Salcedo
Vicerrectora Académica

Ángel Antonio Watts Godin
Vicerrector de Desarrollo Territorial

Diomer Antonio Galán Rincón
Secretario General

.....

Universidad Politécnica Territorial de Mérida
Kléber Ramírez

UPTM

Ángel Zuley Antúnez Pérez
Rector

Walter Espinoza
Vicerrector Académico

Iván López
Secretario General

Deny Avendaño
Responsable de Desarrollo Territorial

.....

**Cuerpo Académico de Biondesarrollo
y Bioeconomía en las Organizaciones
y Políticas Públicas
Campus Celaya - Salvatierra -
Guanajuato - México**

CABBOPP

Responsable

Dr. Mario Jesús Aguilar Camacho

Miembros

Dr. José Enrique Luna Correa

Dr. Saúl Manuel Albor Guzmán

Dr. Roberto Godínez López

Dra. Eva Lozano Montero

Dr. Eduardo Barrera Arias

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Dr. Julio César Montiel Flores

.....

Cuerpo Académico Consolidado “Administración Aplicada”

**CUADAP
CA-BUAP-299**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla - México

*Responsable
Dr. Alfredo Pérez Paredes*

*Miembros
Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles
Dr. Amado Torralba Flores
Dr. Emigdio Larios Gómez*

.....

Red de Administración y Negocios RedAyN Universidades Mexicanas – México

Presidenta

Dra. Luz del Carmen Morán Bravo

Cuerpo Académico en Consolidación “Sociedad, Educación y Desarrollo” CASED

UAN-CA-287

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit, México

Responsable

Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Miembros

Dra. Rocío Mabeline Valle Escobedo

Dra. Emma Lorena Sifuentes Ocegueda

Mtra. Raquel Castañeda Ibarra

Mtra. Laura Esther García Gómez

Mtro. Juan Marcos Rivera Barajas



**Centro de Altos Estudios de Venezuela
CEALEVE**

*Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General*

**Centro Integral de Formación Educativa
Especializada del Sur
CIFE - SUR**

*Edgar Alexander Martínez Meza
Director General*

**Centro de Investigaciones Internacionales SAS
CEDINTER SAS**

*Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General*

Autores, Universidades y Países participantes

Colombia

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Universidad Pontificia Bolivariana

Lina María Ortega Miranda

Universidad Pontificia Bolivariana

Yimy Gordon Hernández

Universidad de Santander

Harold Valle Fuentes

Universidad de Santander

Jehisa Milagro Maestre Pérez

Universidad de Santander

Jholiannis Yulieth Rodríguez Cujia

Universidad de Santander

Jorge E. Chaparro Medina

Fundación Universitaria del Área Andina - Corporación Universitaria de Asturias – UTS

Isabel Cristina Rincón Rodríguez

Universidad de Santander - Corporación Universitaria de Asturias

Mauricio A. Hernández Anzola

Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá

Marcela Garzón Posada

Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá

Lida Neidu Murillo Moreno

Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá

Carlos Fernando Pérez Gélvez

Contralor General de Santander

Francisco Rivelino Bernal Cerquera

Universidad Surcolombiana

José Alfonso Mendoza Gallego

Universidad Surcolombiana

Dennis Rosalba Covilla Murcia

Universidad Surcolombiana

Leonardo Díaz Pertuz

Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum

Diana Eljach Hernández

Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum

Danna Córdoba Tordecilla
Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum
Carolina Colon Casilla
Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum
Nelson Figueroa Mendoza
Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum

México

Emma Lorena Sifuentes Ocegueda
Universidad Autónoma de Nayarit
Ludim Vences Macedo
Universidad Autónoma de Nayarit
Ana Teresa Sifuentes Ocegueda
Universidad Autónoma de Nayarit
Raquel Castañeda Ibarra
Universidad Autónoma de Nayarit
Cinthia Polet Vega Parra
Universidad Autónoma de Nayarit
Iliana Josefina Velasco Aragón
Universidad Autónoma de Nayarit
Heriberta Ulloa Arteaga
Universidad Autónoma de Nayarit
Miriam Angélica Catalina Salcedo Montoya
Universidad Autónoma de Nayarit
Sara Lidia Gutiérrez Villarreal
Universidad Autónoma de Nayarit
Ileana Margarita Simancas Altieri
Universidad Autónoma de Nayarit
Ignacio Maldonado Bernal
Universidad Autónoma de Nayarit
María Asunción Gutiérrez Rodríguez
Universidad Autónoma de Nayarit
Beatriz Rojas García
Universidad Autónoma de Nayarit
Griselda Carmona Peña
Universidad Autónoma de Nayarit
Silvia Mata Zamores
Universidad Autónoma de Aguascalientes
Edgar Saay Alvarado Padilla
Sanidad Vegetal de Aguascalientes
J. Refugio Lucio Castañeda
Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial

José Luis Lara de la Cruz

SENASICA

Gonzalo Maldonado Guzmán

Universidad Autónoma de Aguascalientes

María Guadalupe Martínez Alba

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Yolanda Virginia García Ferrer

Universidad Xochicalco

Jorge Eduardo Martínez Iñiguez

Universidad Autónoma de Baja California

Evangelina López Ramírez

Universidad Autónoma de Baja California

Luis Fernando García Hernández

Universidad Autónoma de Baja California

Marco Cesar Álvarez Ledezma

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Norma Angélica Pedraza Melo

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Idolina Bernal González

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Jesús Lavín Verástegui

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Maritza Álvarez Herrera

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Lázaro Castillo Hernández

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Índice

Presentación	27
Efectos de la pandemia por COVID-19 en las trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit – México <i>Emma Lorena Sifuentes Ocegueda / Ludim Vences Macedo Ana Teresa Sifuentes Ocegueda / Raquel Castañeda Ibarra Cinthia Polet Vega Parra</i>	29
La importancia de la autonomía universitaria: caso Universidad Autónoma de Nayarit - México <i>Iliana Josefina Velasco Aragón / Heriberta Ulloa Arteaga Miriam Angélica Catalina Salcedo Montoya / Sara Lidia Gutiérrez Villarreal Ileana Margarita Simancas Altieri / Ignacio Maldonado Bernal.....</i>	53
Adopción de órganos de gobierno de empresas de familia entre las grandes empresas consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana - Colombia <i>Elsa Beatriz Gutiérrez Navas / Lina María Ortega Miranda.....</i>	69
Percepción de la eficacia en el proceso enseñanza – aprendizaje en línea en los alumnos de Licenciatura en Contaduría en la Universidad Autónoma de Nayarit - México <i>Ileana Margarita Simancas Altieri / Heriberta Ulloa Arteaga María Asunción Gutiérrez Rodríguez / Beatriz Rojas García Iliana Josefina Velasco Aragón / Griselda Carmona Peña.....</i>	87
Relación del rendimiento académico y los resultados de Pruebas Saber Pro en estudiantes de Ingeniería Industrial en la Universidad de Santander – Valledupar – Colombia <i>Yimy Gordon Hernández / Harold Valle Fuentes Jehisa Milagro Maestre Pérez / Jholiannis Yulieth Rodríguez Cujia.....</i>	99
Estrategias administrativas como medida preventiva para la contaminación cruzada en alimentos de origen agrícola – Aguascalientes - México <i>Silvia Mata Zamores / Edgar Saay Alvarado Padilla J. Refugio Lucio Castañeda / José Luis Lara de la Cruz Gonzalo Maldonado Guzmán / María Guadalupe Martínez Alba.....</i>	113
El enfoque socioformativo y la gestión curricular en la Educación Superior <i>Yolanda Virginia García Ferrer / Jorge Eduardo Martínez Iñiguez Evangelina López Ramírez / Luis Fernando García Hernández.....</i>	129

Vinculación de familiares, sucesión de la dirección y protocolos en las empresas de familia: Caso de las grandes empresas consolidadas en el Mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana - Colombia	
<i>Elsa Beatriz Gutiérrez Navas / Lina María Ortega Miranda</i>	145
La satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el desempeño laboral del capital humano en Tamaulipas - México	
<i>Marco Cesar Álvarez Ledezma / Norma Angélica Pedraza Melo</i> <i>Idolina Bernal González / Jesús Lavín Verástegui</i> <i>Maritza Álvarez Herrera / Lázaro Castillo Hernández</i>	163
Organización, gestión y sucesión patrimonial en las empresas de familia: caso de las grandes empresas consolidadas en el Mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana - Colombia	
<i>Elsa Beatriz Gutiérrez Navas / Lina María Ortega Miranda</i>	183
La gerencia estratégica y el liderazgo: su impacto en el desempeño empresarial	
<i>Jorge E. Chaparro Medina / Isabel Cristina Rincón Rodríguez</i> <i>Mauricio A. Hernández Anzola / Marcela Garzón Posada</i> <i>Lida Neidu Murillo Moreno / Carlos Fernando Pérez Gélvez</i>	197
Planificación financiera en las Pymes en Neiva – Huila - Colombia	
<i>Francisco Rivelino Bernal Cerquera / José Alfonso Mendoza Gallego</i> <i>Dennis Rosalba Covilla Murcia</i>	215
Herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las Instituciones de Educación Primaria del departamento del Atlántico de Colombia	
<i>Leonardo Díaz Pertuz / Diana Eljach Hernández</i> <i>Danna Córdoba Tordecilla / Carolina Colon Casilla</i> <i>Nelson Figueroa Mendoza / José Fernando Acosta López</i>	225

P

Presentación

El libro “Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria”, volumen 38, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación internacional, seriada, continua, arbitrada de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, que cuenta con el esfuerzo de investigadores de varios países del mundo, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico que consoliden la transformación del conocimiento en diferentes escenarios, tanto organizacionales como universitarios, para el desarrollo de habilidades cognitivas del quehacer diario. La gestión del conocimiento es un camino para consolidar una plataforma en las empresas públicas o privadas, entidades educativas, organizaciones no gubernamentales, ya sea generando políticas para todas las jerarquías o un modelo de gestión para la administración, donde es fundamental articular el conocimiento, los trabajadores, directivos, el espacio de trabajo, hacia la creación de ambientes propicios para el desarrollo integral de las instituciones.

La estrategia más general de la gestión del conocimiento consiste en transformar los conocimientos personales y grupales en conocimiento organizacional. También se debe tener en cuenta los conocimientos altamente especializados de personas del entorno de la empresa para tratar de incorporarlos al conocimiento de la entidad, lo cual ha de incluirse en las estrategias. La gestión estratégica del conocimiento vincula la creación del conocimiento de una organización con su estrategia, prestando atención al impacto que pueda generar.

En este sentido, se presenta a la comunidad internacional el libro “Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria”, volumen 38, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrollados por sus autores, con aportes teóricos y prácticos de autores, cuyos resultados de



trabajos de investigación, son análisis de diversas teorías, propuestas, enfoques y experiencias sobre el tema de gestión del conocimiento, lo cual permite el posicionamiento de las organizaciones en la utilización del conocimiento, su apropiación y transformación. Los conceptos o criterios emitidos en cada capítulo del libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Efectos de la pandemia por COVID-19 en las trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit – México

Emma Lorena Sifuentes Ocegueda

Doctora en Sociología. Maestra en Política Social, Trabajo y Bienestar. Maestra en Economía. Licenciada en Economía. Docente e Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit. ORCID: 0000-0002-3369-5991.
Correo: emmalorenas@gmail.com

Ludim Vences Macedo

Doctorante en Gestión de las Organizaciones. Maestra en Desarrollo Regional Sustentable. Licenciada en Economía en la Universidad Autónoma de Metropolitana Unidad Xochimilco. ORCID: 0000-0002-3420-9772.
Correo: ludimvences@gmail.com

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Doctora en Educación. Maestra en Administración con Especialidad en Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Candidata a Investigadora del Sistema Nacional de Investigadores. Responsable del Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo. Coordinadora del Doctorado en Gestión de las Organizaciones sede UAN. Responsable del Departamento de Investigación de la UACYA-UAN. ORCID: 0000-0002-1825-0687. Correo: anat.sifuentes@uan.edu.mx

Raquel Castañeda Ibarra

Maestra en Ciencias Administrativas en Mercadotecnia. Licenciada en Administración. Integrante del Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo. Certificado en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas en Contaduría y Administración. ORCID: 0000-0001-6334-8504. Correo: raquel.ibarra@uan.edu.mx

Cinthia Polet Vega Parra

Maestranda en Economía. Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Nayarit. Correo: cinthia_polet@hotmail.com

Resumen

La crisis sanitaria global por la pandemia por covid-19 ha tenido innumerables manifestaciones. En el ámbito social ha dado lugar a nuevos protocolos en las relaciones interpersonales ante el distanciamiento social. También ha dado lugar a nuevas formas de organización en la familia, con intensificación del ambiente doméstico y los trabajos de cuidados de la población vulnerable. Nuevas formas de aprender han resultado de llevar la escuela a casa y nuevas formas de trabajar en ese mismo ambiente familiar. Por ello, este estudio consistió en analizar desde la perspectiva de género los efectos de la crisis sanitaria en la vida familiar y laboral de las trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit – México. Por medio de un análisis de coyuntura, por lo que se aplicó un cuestionario en línea a trabajadoras universitarias para generar la información. La muestra se conformó de una población abierta a la que accedió a través de la técnica de bola de nieve, habiendo aplicado el instrumento para captar la información a 55 mujeres que laboran en la universidad. El análisis visibilizó los efectos de la crisis sanitaria y económica en los rezagos estructurales en las trabajadoras universitarias como: las nuevas formas de relaciones sociales y económicas en lo familiar y laboral de las mujeres.

Palabras clave: mujeres trabajadoras, Covid-19, trabajo doméstico y de cuidados.

Effects of the covid-19 pandemic on female workers of Universidad Autónoma de Nayarit – México

Abstract

The global health crisis due to the covid-19 pandemic has had innumerable manifestations. In the social sphere, it has given rise to new

protocols in interpersonal relationships in the face of social distancing. It has also given rise to new forms of organization in the family, with intensification of the domestic environment and care work for the vulnerable population. New ways of learning have resulted from bringing school home and new ways of working in that same family environment. For this reason, this study consisted of analyzing from the gender perspective the effects of the health crisis on the family and work life of the workers of the Autonomous University of Nayarit - Mexico. Through a conjuncture analysis, an online questionnaire was applied to university workers to generate the information. The sample was made up of an open population that was accessed through the snowball technique, having applied the instrument to capture information from 55 women who work at the university. The analysis made visible the effects of the health and economic crisis on the structural lags in female university workers, such as: the new forms of social and economic relations in the family and work of women.

Keywords: female workers, Covid-19, domestic and care work

Introducción

La crisis sanitaria global relacionada con la pandemia por covid-19 ha tenido innumerables manifestaciones de las que aquí se destacan algunas de tipo social y económico. En el ámbito social ha dado lugar a nuevos protocolos en las relaciones interpersonales ante la necesidad de conservar distancia física para evitar el posible contagio o transmisión del virus. También ha dado lugar a nuevas formas de organización en la familia, con intensificación del ambiente doméstico y los trabajos de cuidados, no sólo a los mayores y los niños sino, fundamentalmente, por la presencia de los enfermos en casa a quienes es necesario atender. Nuevas formas de aprender han resultado de llevar la escuela a casa, a través de la educación a distancia y nuevas formas de trabajar en ese mismo ambiente familiar.

La economía a nivel global se ha visto afectada ante la necesidad del confinamiento de las personas en casa y con ello las manifestaciones en la agudización de problemas de empleo en la mayoría de las economías del orbe. Los desequilibrios entre diferentes economías se han

profundizado y las pobres se han vuelto más pobres. Pero aún en las economías más desarrolladas la coyuntura de la pandemia por covid-19 que tiende a prolongarse, ha dado lugar a cambios profundos.

En países como México, que basan su vida productiva de manera importante en actividades de servicios, en la economía informal, en general con baja capacidad de atención a la salud como servicio del estado y con ausencia de infraestructura de telecomunicaciones en muchas regiones del país, los efectos están resultando devastadores.

Ante el panorama descrito, se considera relevante generar conocimiento sobre esta situación y en particular sobre los efectos que la pandemia ha tenido en la profundización de las inequidades sociales de género en la familia y en el ámbito laboral. Y en este sentido, se expresa en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo la crisis sanitaria de la pandemia de Covid-19 afecta a las trabajadoras universitarias de la UAN en su vida familiar, en lo referente a las cargas de trabajo no pagado (doméstico y de cuidados)? Esta se vincula al objetivo de este estudio que consiste en analizar desde la perspectiva de género los efectos de la crisis sanitaria en la vida familiar y laboral de las trabajadoras de la UAN.

Con esta finalidad se desarrolló una investigación basada en el método de análisis de coyuntura, poniendo énfasis en el acontecimiento de la pandemia y sus efectos en los rasgos estructurales de la economía, pero centrando la atención en los actores sociales y las posibles nuevas formas que asuma la correlación de fuerzas entre ellos, de tal manera que el análisis identifica el alcance de la crisis sanitaria sobre nuevas formas de relaciones sociales y económicas en la familia y en la vida laboral, atendiendo el caso de las mujeres empleadas de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) (docentes, administrativas y directivas).

Se considera que los resultados de la investigación podrán ser tomados en cuenta para el diseño de la nueva política laboral en la UAN, más equitativa en relación con las formas de organización del trabajo, con las necesidades de apoyo para la realización de nuevas actividades y nuevos ambientes de trabajo, así como para autovaloración de la población femenina de su propio rol en la contribución a la salida de la crisis institucional y nacional, ocasionada por la crisis sanitaria reflejada en la pandemia por Covid-19.

Marco teórico

La reflexión que aquí se presenta se guía a través de dos líneas de análisis, la crisis sanitaria por el Covid -19 a nivel global y la relación entre la pandemia y la modificación en las pautas del trabajo doméstico y de cuidados en cuanto a quienes lo realizan. Visto esto en perspectiva de género lleva a problematizar acerca de las inequidades entre mujeres y hombres en términos de las cargas de trabajo pagado y no pagado, además de quién asume en la familia la responsabilidad de ese tipo de actividades que, en el marco de la pandemia, han adquirido gran relevancia en el seno de la organización familiar y a nivel de la sociedad en general.

Crisis sanitaria a nivel global

Una situación derivada de la crisis ha sido la acelerada flexibilización del trabajo y de las condiciones laborales, relacionada con la continuidad de las actividades desde casa donde quien trabaja ha de proveer el ambiente y condiciones materiales para trabajar. Aún en etapas previas a la pandemia, Alós Moner hacía referencia a la creciente flexibilización del uso de la mano de obra por parte de las empresas en Europa y su relación con la segmentación del mercado de trabajo. Esto supone en cierta forma una autorregulación por parte de los trabajadores para lograr obtener los niveles de productividad condicionados por las empresas, ya sea por la partición o modificación de sus tiempos de trabajo, la realización de actividades diversas o la realización de tareas fuera de las instalaciones de la empresa.

Las nuevas empresas flexibles tienden asumir políticas de uso de mano de obra de la misma manera, flexibles y ligeras, “en las que debe lograr una implicación positiva, circunscrita a los empleos considerados más esenciales e imprescindibles, y al mismo tiempo, adoptar una gestión de personal autoritaria y contingente, a corto plazo y con vínculos débiles para el resto de plantilla; una plantilla que, por otra parte, debe procurar minimizar, lo que supone efectos relevantes sobre la organización y acción colectiva de los trabajadores. De entrada, las referencias en salario, jornada de trabajo, exigencias en el empleo y condiciones del mismo, tradicionalmente compartidas por amplios colectivos laborales, se presentan hoy con un muy elevado grado de fragmentación y diferenciación. En otros términos, se puede decir que la segmentación de los mercados de trabajo adquiere unas dimensiones más complejas y variadas que las hasta ahora consideradas por la teoría” (Alós-Moner, 2008: 124, citado en Sifuentes, 2016).

Esto supone una invasión de la decisión acerca del uso en espacios y tiempos personales de los trabajadores, además de una profundización de las diferencias entre ellos, situación que se ha exacerbado durante la pandemia por Covid -19.

Pandemia, trabajo doméstico y de cuidados

Los cambios económicos a nivel global en las últimas décadas suponen entre uno de sus rasgos más importantes la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral. Las mujeres se han venido integrando al mercado de trabajo en un contexto que se caracteriza por grandes desarrollos tecnológicos aplicados a la producción y al manejo de la información en todos los ámbitos, pero también con profundas desigualdades sociales que limitan el acceso a tales avances, así como por un contexto institucional que permanece prácticamente intacto en cuanto a normas y costumbres.

Un elemento que ayuda a comprender las razones de la precariedad de vida de la mayoría de las mujeres en la actualidad es el concepto tiempo como construcción social, superando la dificultad de haber legitimado socialmente el tiempo de trabajo como único tiempo vivible y que el único tiempo fuera de la jornada laboral es el tiempo libre o de ocio. Teresa Torns (2004; 2008) plantea esa dimensión dándole contenido al tiempo de vida con el tiempo de trabajo (productivo y doméstico) y el tiempo de no trabajo. De esa manera, propone centrarse en la carga total o global de trabajo para hacer visible el trabajo doméstico-familiar. La inclusión del trabajo de cuidados en el tiempo de trabajo; su diferenciación del tiempo de trabajo productivo y del tiempo de no-trabajo, facilitan la comprensión de la condición de "doble presencia" de las mujeres (Carrasquer, 2009; Sifuentes et al, 2018).

En términos de políticas laborales y sociales inadecuadas redundan no sólo en inequidades y riesgos en el bienestar de las mujeres al realizar ya sea total o parcialmente su vida de trabajo al margen del bienestar social, con riesgos en el presente, así como para su vejez, en la medida que no participan de ningún beneficio para un futuro retiro. "Las condiciones en que se realiza la actividad laboral en el mercado son importantes para la calidad de vida de los y las trabajadores/as, pero también son importantes las condiciones en que se desarrolla la vida cotidiana más allá del empleo, lo que incluye la organización de los tiempos, horarios, espacios y la carga total de trabajo doméstico y de cuidados para

la o las personas que lo realizan” (Carrasco, C. 2011: 212, citados en Sifuentes et al, 2018).

Con base en lo planteado, interesa abordar en qué consiste y cuáles son los alcances de la doble presencia femenina en el contexto de la pandemia. Partimos suponiendo que la búsqueda de alternativas de subsistencia por las mujeres para sus familias, o por las familias, presentan como consecuencia la profundización de la doble presencia femenina. Esta se manifiesta de diversas maneras entre la población universitaria femenina de la UAN.

Un aspecto fundamental en los estudios sociales, consiste en analizar las inequidades sociales existentes entre hombres y mujeres, históricamente desfavorables a estas, sin embargo, la situación de crisis sanitaria y económica generada por la pandemia por covid-19, obliga a poner mayor atención tales diferenciales. En esta línea, coincidiendo con Infante et al (2021), se identifica que el abordaje del estudio de la relación entre pandemia y relaciones de género se ha abordado partiendo de los aspectos bilógico-médico-epidemiológico y posteriormente los sociales.

“Para fines analíticos, y no conceptuales, la investigación sobre la influencia del sexo y el género en la pandemia de Covid -19 se puede dividir en vertientes: la primera es la relación con la infección, morbilidad y mortalidad, y la segunda es la relación entre el género y los efectos derivados de las medidas asociadas a la emergencia sanitaria” (Infante et al, 2021:171). Al inicio de la pandemia predominó la primera vertiente, posteriormente, aunque aún con menor presencia, han cobrado interés los estudios sobre los efectos de la pandemia en perspectiva de género.

“Ha sido el estudio de los diferenciales por género en otros ámbitos de esta crisis, como son los efectos sociales, psicológicos y de salud (No Covid -19) derivados de las medidas adoptadas por la emergencia sanitaria. Las construcciones sociales, como las normas y los patrones culturales que imponen los roles que mujeres y varones desempeñan en la sociedad, están siendo factores determinantes de los impactos diferenciados por género en los efectos de la epidemia de Covid -19, por lo que diversas organizaciones internacionales han venido exhortando a que el enfoque de género se integre en el diseño de las intervenciones económicas y sociales de respuesta (PNUD, 2020, citado en Infante et al, 2021: 171). Infante logra documentar ampliamente cómo el riesgo mayor de la pandemia recae sobre las mujeres, tanto en términos del

trabajo doméstico, del trabajo asalariado, como de los riesgos de salud que implica la realización de los cuidados de la familia profundizándose así las inequidades de género, sanitarias y sociales en general.

Contexto: marco histórico

La crisis sanitaria global relacionada con la pandemia por Covid -19 ha tenido innumerables manifestaciones de las que aquí se destacan algunas de tipo social y económico en México y en la Universidad Autónoma de Nayarit para identificar la coyuntura que estos pasaron por el confinamiento y el cese de las actividades laborales presenciales.

Crisis sanitaria a nivel global

La pérdida generalizada de puestos de trabajo tendrá repercusiones a largo plazo en la independencia económica y la seguridad de las mujeres. Una gran parte del empleo de las mujeres se encuentra en la economía informal, incluido el trabajo doméstico, trabajos que carecen de derechos laborales y protección social, incluida la atención médica, la licencia por enfermedad o las prestaciones por desempleo. “En la India, por ejemplo, más del 90 por ciento de las mujeres se encuentran en la economía informal en la venta ambulante. Al igual que los que trabajan en la economía de los trabajos colectivos en países de ingresos altos, los cierres para prevenir los contagios en la pandemia del Covid -19 generan que no pueden ganarse la vida” (Turquet & Koissy-Kpein, 2020). En México de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE^N) Primer trimestre del 2021(INEGI; Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de los 12 millones de personas que perdieron su trabajo en el 2020, el 45 por ciento fueron mujeres. Lo que implicó un detrimento su nivel de ingreso, acceso a las prestaciones sociales condiciones laborales, como el acceso a las instituciones de salud.

Pandemia y ambiente laboral

Desde la óptica de las relaciones laborales, en términos generales estas se flexibilizan a costa de mayor precarización de condiciones de trabajo. El trabajo desde casa, la reducción de horas de trabajo (pagadas) como opción para evitar el despido se tradujo en la extensión de las jornadas de trabajo, sin límites de horario y con condiciones de trabajo supeditadas a las condiciones de los hogares (Samaniego, 2020).

En el ámbito universitario, en México las universidades públicas se encuentran en crisis financiera (Ordorika, 2020), aproximadamente 20 universidades se han identificado en estas condiciones (Márquez Covarrubias, 2019: 39); una de ellas es la Universidad Autónoma de Nayarit. La cual en un contexto de huelga de noviembre a diciembre del 2019 arribó a la crisis sanitaria global por el coronavirus. Es decir, se reincorporó a las labores con un convenio laboral desfavorable; sin cubrir los adeudos de los sueldos y prestaciones laborales, sin considerar “orientar sus actividades a propiciar e incentivar el esfuerzo sostenido de sus competencias individuales y colectivas, a través de mecanismos que impulsen los cambios y transformaciones demandadas por los diferentes contextos donde les corresponda actuar... por medio del mejoramiento de las condiciones laborales, profesionales y personales” (Urdaneta Urdaneta & Ríos Parra, 2019:181).

Además, en el caso de la UAN, el inicio del año 2020 demandó a los trabajadores esfuerzos para recuperar las actividades suspendidas durante la huelga de finales de 2019 llevada a cabo para exigir el pago de salarios y prestaciones suspendidos por la crisis financiera de la institución. Todo ello en el marco del confinamiento de la crisis sanitaria de la pandemia del Covid- 19, declarada en esos términos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de ese mismo año. Esta situación implicó el inicio de las actividades académicas en modalidad en línea, para mantener en marcha los programas académicos de docencia y de investigación. Aunado que “el cambio a teletrabajo también representó un obstáculo, sobre todo para los hogares que no tienen computadora o acceso a internet en casa, o difícil debido a limitaciones de espacio o por dispositivos deben compartirse entre los miembros del hogar” (Monroy-Gómez, 2020).

Pandemia, trabajo doméstico y de cuidados

A nivel mundial, en 2019, el 58,2% del empleo de mujeres estaban en el sector servicios, con tasas de 80% o más en América del Norte, la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Esto incluye el cuidado de población vulnerable (niños, adultos mayores, enfermos), el comercio minorista, la hostelería y el turismo, que se ven especialmente afectados por las restricciones actuales (Turquet & Koissy-Kpein, 2020).

En México de acuerdo a la ENOE^N del Primer trimestre de 2021, la Población Económicamente no Activa (PnoEA) en el primer mes del año de mujeres sin laborar y sin buscar un trabajo fue de 5.7 millones, la

razón se debe a que se dedicaron al cuidado del hogar, atención a la familia, adultos mayores y enfermos de Covid -19. De tal manera que se evidencia que “el trabajo de los cuidados no sólo implica que las mujeres realicen la mayor parte de las labores de limpieza en el hogar y del cuidado de sus hijos, también incluye el cuidado de los adultos mayores y enfermos” (OIT, 2018). Así, las mujeres que cuidan a un enfermo que vive en su hogar dedican más de 26 horas a la semana a esta tarea, mientras que los hombres dedican alrededor de 14 horas a la misma. En cuanto al cuidado de los hijos, las mujeres destinan más del doble de horas que los hombres (Beltrán Castillo & Corti Velazquez, 2020), es decir, “la distribución de las tareas del hogar antes y después del confinamiento recaen principalmente en las mujeres de familias biparentales. Lo que implica, que las mujeres realizan cinco veces más actividades domésticas y de cuidado que los hombres, incluso si ellas tienen un empleo remunerado, sin embargo, las compras del supermercado fueron realizadas principalmente por hombres” (ENUT, 2014; CEPAL, 2020: 1-4).

La pandemia en las mujeres tiene la carga más pesada de a través de una variedad de mecanismos, incluidas las interrupciones del trabajo informal y servicios no esenciales. Tener que quedarse en casa, estudiar y/o hacer un trabajo remunerado en casa, aumenta la cantidad de trabajo del cuidado de la casa, su limpieza de control sanitario, los niños en las actividades de la escuela virtual, atender a los enfermos, adultos mayores, con la complicación de estar solos sin el apoyo social habitual. Y en las mujeres que no tienen pareja y tienen hijos, se suma la angustia de enfermarse, incapacitarse, morir y dejarlos desprotegidos (Gómez, 2020; Bandiera et al., 2018; unwomen Data Hub, 2020; Duerro-Valero y Tinonin, 2020, citado en Infante et al, 2021: 171). Complicando la situación, el aumento del desempleo que arriba en tensiones en los hogares, la que puede generar violencia doméstica (Davies et al., 2020; Peterman et al., 2020, citado en Castañeda et al, 2021: 172).

Por último, en cuanto a la postura de los actores en las condiciones de las mujeres en la pandemia, se argumenta que las normas culturales y los estereotipos son construcciones sociales que determinan el papel de las mujeres y los hombres en la sociedad, además son determinantes del impacto del sexismo en los efectos de la epidemia sanitaria del Covid -19, por lo que diversas organizaciones internacionales impulsan la incorporación del enfoque de género al diseño de intervenciones sociales y económicas (PNUD, 2020, citado en Infante, C., et al, 2021: 171).

Metodología

En este caso el problema se centra en dilucidar los efectos de la crisis sanitaria y económica en los rezagos estructurales que en perspectiva de género es posible identificar en las trabajadoras universitarias, de tal manera que el análisis visibilice las consecuencias sobre nuevas formas de relaciones sociales y económicas en lo familiar y laboral. Para ello se consideró el caso de las mujeres trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit (docentes, empleadas administrativas y directivas). La metodología en que se basa este trabajo es la de análisis de coyuntura ya que permite “comprender los eventos que ocurren en un determinado momento, en donde confluyen condiciones de tipo político, ideológico, social o económico, a una escala que va desde lo local a lo internacional pretendiendo abarcar una explicación y análisis profundo de dicho evento; mejorar la capacidad de análisis y el seguimiento de los hechos; sentar las bases para tomar en cuenta los planes de acción que se podrán presentar en un momento cercano luego de transcurrido el evento analizado” (Bonilla Montenegro, 2011:103).

En este sentido, la elaboración del análisis que a su vez forma parte de un estudio más amplio a cargo de Emma Lorena Sifuentes Ocegueda (2021) replica la metodología utilizada habiendo llevado a la identificación de los siguientes aspectos:

Identificación del acontecimiento

En tanto coyuntura, se trata de un asunto que se sale de su comportamiento habitual o se presenta como un comportamiento nuevo que vale la pena analizar porque se espera que, aunque sea temporal impactará de alguna manera en los rasgos estructurales del universo donde ocurre. La pandemia por Covid -19, (SARS COV2) y la profundización de las condiciones de inequidad de género para las mujeres, atendiendo el caso de las mujeres trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit. En la estructura del presente documento estos aspectos se presentan en la introducción y el marco teórico.

Contexto socioeconómico

En este caso se trata de aspectos sociales, económicos y políticos relacionados con la crisis sanitaria y con la situación de las mujeres, destacando el ambiente externo del acontecimiento en estudio. Este fue elaborado con base en fuentes secundarias.

Período de análisis

Se parte del inicio de la crisis sanitaria a nivel global, en marzo de 2020, con el antecedente de la detección del virus en diciembre de 2019. Si bien el acontecimiento es aún vigente, la información recabada para el estudio corresponde predominantemente al año 2020 e inicios del 2021.

Identificación de los actores sociales clave

El presente estudio se enfoca a la situación de las mujeres universitarias, delimitando en este análisis a las mujeres trabajadoras universitarias en su ambiente familiar. Por el carácter de trabajadoras se considera a las autoridades y la política universitaria, así como a las instituciones gubernamentales en lo que respecta a la política sanitaria de manejo de la pandemia.

Correlación de fuerzas

Esta categoría de la metodología comprende propiamente el desarrollo del análisis de coyuntura, de la parte medular de su estudio, partiendo de la consideración de que un acontecimiento social se puede explicar a partir de las contradicciones, de los intereses distintos entre los actores sociales relacionados en una determinada situación, retomando los conceptos o categorías seleccionados a nivel teórico, pero sobre todo con base en la información generada para el estudio. En cuanto a la estrategia para generar la información, consistió en un estudio apoyado con la aplicación de un cuestionario en línea a trabajadoras universitarias. La estrategia respondió en gran medida a la situación de confinamiento decretada por las autoridades sanitarias de manera generalizada ante el riesgo de contagio por el virus covid-19. Con respecto a la selección de la muestra, se consideró una población abierta a la que se accedió a través de la técnica de bola de nieve, habiendo aplicado el instrumento para captar la información a 55 mujeres que laboran en la UAN, de las cuales 15 son trabajadoras administrativas, 37 trabajadoras docentes y 3 directivas. Una vez generada la información, esta fue procesada en los programas de cómputo SPSS y Atlas Ti.

Resultados

Los resultados obtenidos permiten un acercamiento a conocer la correlación de fuerzas entre los actores involucrados en este análisis sobre

la coyuntura sanitaria y los efectos que ha tenido innumerables manifestaciones en lo social, familiar, laboral. A continuación, se presentan los resultados y el análisis del cuestionario aplicado a las mujeres trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit en el año 2021. Las características de las trabajadoras de la universidad cuestionadas para la investigación se introducen respecto a las actividades laborales que se realizan, en tres categorías (administrativas, docentes y directivas), y sus edades. En cuanto a la primera caracterización, es decir, las actividades laborales que ellas realizan en la universidad, se muestra en el Gráfico 1, el tipo de actividad(es) que realiza la entrevistada en la UAN.

Gráfico 1 Tipo de actividad(es) que realiza la entrevistada en la UAN

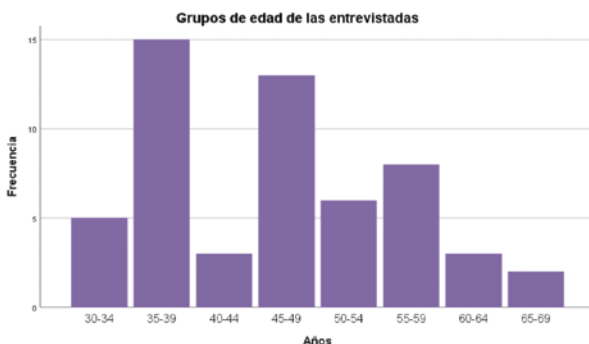


Se hace referencia en la gráfica anterior a las actividades que la muestra de mujeres trabajadoras de la universidad lleva a cabo en su quehacer universitario. De las 55 mujeres entrevistadas 15 son trabajadoras administrativas y 37 trabajadoras docentes y 3 directivas. También se resalta su multidisciplinariedad, ya que realizan más de una actividad y con características diferentes, por ejemplo, dos de las directivas llevan a cabo además de esa actividad las de la docencia; la tercera realiza además actividades administrativas. Esto implica que su trabajo no corresponde a procesos preestablecidos, sino a procesos cambiantes a lo largo del ciclo escolar.

En cuanto a las edades, se puede apreciar de manera resumida en el Gráfico 2, los grupos de edad de las entrevistadas, que la edad promedio de las mujeres entrevistadas es de 45.7 años. La mayor concentración

se presenta en la categoría de 35 a 39 años con 15 trabajadoras, la segunda categoría con mayor presencia es de 45 a 49 años, en contra parte las dos categorías con menos de cinco trabajadoras corresponden a las edades de 60 a 64 años y 65 a 69 años.

Gráfico 2 Grupos de edad de las entrevistadas



Por lo que, la muestra en la que se llevó a cabo la investigación corresponde a mujeres en edad media, es decir, que la mayoría de las mujeres tienen condiciones de edad de una persona madura, sin ser población vulnerable en términos de adulto mayor que lleve a requerir cuidados especiales en la crisis sanitaria de la pandemia del Covid -19. Por lo contrario, al concentrarse las entrevistadas en un rango de edad de los 30 años a los 50, evidencia que ellas son candidatas a ser las responsables de los cuidados de adultos mayores, niños o enfermos, es decir, de población vulnerable. Esto es porque en este rango corresponde a una persona adulta pero no mayor, con fuerza física para el cuidado de otros. Lo que lleva a describir las condiciones de salud de las mujeres entrevistadas en el momento de la aplicación del instrumento de la investigación, aproximadamente a un año del inicio de la pandemia de Covid -19.

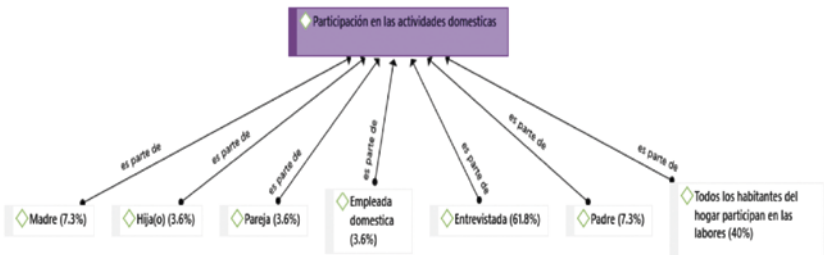
La reflexión anterior se complementa con la Gráfico 3, Entrevistadas que padecen enfermedades crónicas que a continuación se presenta. Si bien los grupos de edad no ubica a las entrevistadas como población vulnerable ante el Covid -19, las noticias sobre su bienestar físico dan cuenta de que sí lo son.

Gráfico 3 Entrevistadas que padecen enfermedades crónicas



En cuanto al bienestar físico de las entrevistadas, de las 55 mujeres entrevistadas, el 30.9 por ciento de ellas, es decir, 17 de ellas tienen enfermedades crónicas como: obesidad, diabetes, alta presión, alergias, enfermedades respiratorias y otras. Por lo que los efectos de la crisis sanitaria en los rezagos estructurales en las trabajadoras universitarias como las nuevas formas de relaciones sociales y económicas en lo familiar y laboral se evidencia en las mujeres con enfermedades crónicas; ya que padecen tres de las enfermedades que las posicionan como población vulnerable de contagio en la pandemia de Covid -19, además del riesgo que representa la realización de los trabajos de cuidados en el hogar más allá de las actividades laborales.

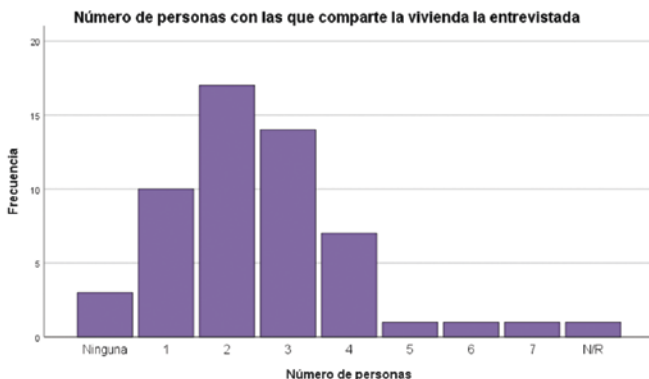
Gráfico 4 La participación en las actividades domésticas



La participación en las actividades domésticas y cuidados a los familiares que son población vulnerable (niños, adultos mayores y enfermos), se pueden observar en el Gráfico 4. La participación en las actividades domésticas. Para la investigación las consideradas como actividades domésticas son: cocinar, lavar ropa, limpiar la casa, comprar alimentos y enceres domésticos y atender pagos programados. Al analizar la participación en las actividades domésticas solo 40 por ciento de las mujeres entrevistas cuenta con la participación de todos los habitantes del hogar. Aproximadamente 14.6 por ciento, tiene colaboración de alguno de sus padres. En cuanto a su pareja e hijos, ambos con 3.6 por ciento de participación. La minoría, 3.6 de las mujeres cuenta con el trabajo de una empleada doméstica, tomando en cuenta que, por el confinamiento, la posibilidad de contar con un apoyo en el hogar de alguien externo es reducido.

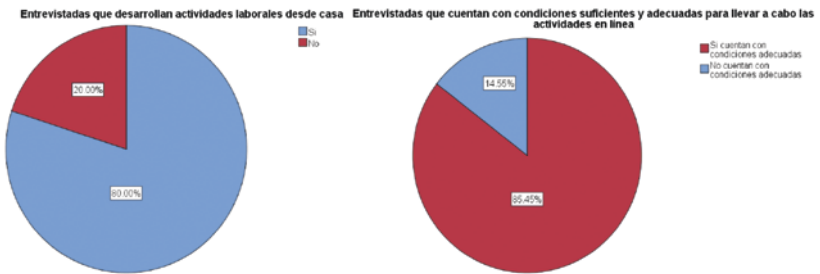
En contraste, la mayor parte de las entrevistadas, más del 60 por ciento, realiza directamente las actividades domésticas. Tal situación implica unas disposiciones de tiempo para llevar a cabo dichas actividades, el estrés por hacerlas y el esfuerzo físico, todo ello en el marco del confinamiento de la pandemia de Covid -19 y la necesidad de atender sus labores como trabajadoras universitarias. Lo anterior se potencia en correspondencia con la cantidad de personas que habitan en el hogar de las trabajadoras universitarias, situación que se presenta con el Gráfico 5, número de personas con la que comparte vivienda la entrevistada.

Gráfico 5 Número de personas con la que comparte vivienda la entrevistada



Resultado de lo antes expuesto, en su mayoría las mujeres entrevistadas tienden 2 o 3 personas con las que comparte vivienda la entrevistada, es decir, se presentan familias pequeñas, con lo que no se potencializa la carga de trabajo doméstico, comparado con las pocas mujeres entrevistadas que comparten hogar con 5, 6 y 7 personas, o en caso contrario, que viven solas. Retomando el quehacer universitario, se describen los efectos por el confinamiento de la pandemia del Covid -19 para las mujeres entrevistadas en las 6 actividades laborales que desarrollan desde casa y las condiciones llevar a cabo dichas actividades en línea (Gráfico 5).

Gráfico 5 Entrevistas que desarrollan actividades laborales desde casa y las condiciones llevadas a cabo en dichas actividades en línea



En cuanto al desarrollo de actividades laborales, la mayoría de las entrevistadas, 80 por ciento, las lleva a cabo desde su hogar. Pero no todas cuentan con las condiciones suficientes ni adecuadas para realizar su trabajo, ya que 14.55 por ciento presentan complicaciones. Tomando como referencia una de las entrevistas realizadas, se encontró que la entrevistada trabaja desde su casa, no obstante, las condiciones inadecuadas de trabajo y con problemas en el servicio de internet -que ella paga de su sueldo- para dar clases; es una docente que tiene que cumplir con sus horas de clases todos los días de la semana, además dedicar tiempo y trabajo a la limpieza profunda de la casa ante el problema sanitario, aunado a los cuidados de los niños. Esto lleva a vislumbrar, que en la medida que el trabajo doméstico y de cuidados tiende a recaer predominantemente en las mujeres, las consecuencias de la crisis sanitaria del Covid -19, recaen principalmente sobre ellas. Las condiciones desfavorables del trabajo en el ámbito laboral y el doméstico implican mayores complicaciones para una mujer -madre o jefa de familia- que para el resto de la familia.

El trabajo en el hogar implica para las mujeres universitarias realizar su horario de trabajo junto con actividades domésticas y cuidado de personas vulnerables, para identificar esto se expone el Gráfico 6.

Gráfico 6 Compatibilidad de los horarios de trabajo y los de las actividades domésticas y de cuidados de las entrevistadas



Como se puede observar, según lo encontrado mediante el cuestionario, la mitad de las mujeres trabajadoras de la UAN, presentan incompatibilidad en cuanto a los tiempos para realizar los quehaceres universitarios, su carga laboral, a la vez de las actividades domésticas, es decir, limpieza del hogar, aunado a los cuidados de los familiares que son personas vulnerables, como niños, adultos mayores y enfermos, todo bajo el riesgo de contagio por la pandemia sanitaria. En estas situaciones sin distinción en caso de que su trabajo en la universidad sea docente, administrativo o directivo. Es aquí, el espacio para establecer los cuestionamientos sobre la importancia de señalar cómo las inequidades de género, en tanto rasgo estructural de la sociedad, se agudizan en la pandemia. Ante el confinamiento, y con una división del trabajo al interior de la familia que hace recaer los trabajos domésticos y de cuidados en la mujer, las inequidades de género se exacerban.

El trabajo formal, pagado, se ha flexibilizado en las condiciones de la pandemia sanitaria, lo cual no significa reducir las cargas de trabajo, sino diferirlo en tiempo y espacio al ambiente familiar y con ello la intensificación del trabajo diario -pagado y no pagado- de las mujeres. Esto lleva a pensar en la necesidad de incluir estos aspectos en la polí-

Conclusiones

Con el objetivo de analizar desde la perspectiva de género los efectos de la crisis sanitaria y económica en la vida familiar de las trabajadoras de la Universidad Autónoma de Nayarit, se aplicó un cuestionario para dilucidar los efectos de la crisis sanitaria y económica en los rezagos estructurales de género en las trabajadoras universitarias, los cuales generaron nuevas formas de relaciones sociales y económicas en lo familiar y laboral en ellas.

Se trata de mujeres adultas cuya vulnerabilidad no deviene de la edad sino de condiciones de salud deficientes, de bienestar físico marcado por enfermedades crónicas, lo que de inicio marca una desventaja de respuesta a la crisis sanitaria. En ellas recae predominantemente la responsabilidad de del trabajo doméstico y de los cuidados a la familia, como parte de una división del trabajo ancestral, impuesta socialmente y aprovechada -capitalizada- en el mundo desigual del trabajo.

Elas son doblemente vulnerables ante la pandemia al ser las responsables de los cuidados de adultos mayores, niños o enfermos, es decir, de población vulnerable sin que se considere su propia vulnerabilidad, ya que un importante grupo de ellas padecen tres de las enfermedades -diabetes, obesidad y alta presión- que las posicionan en población vulnerable de contagio en la pandemia de Covid -19.

La división del trabajo al interior de la familia durante la pandemia se vuelve más desfavorable para las mujeres. Las trabajadoras universitarias además de realizar su trabajo desde casa, algunas veces en condiciones desfavorables, cubriendo costos de conectividad, entre otros. Además, continúan asumiendo la responsabilidad de los trabajos de cuidados y doméstico. Es decir, el confinamiento por la pandemia sin una redistribución del trabajo familiar hace recaer en las mujeres entrevistadas la mayor carga de trabajo sin retribución, asumiendo mayores riesgos que implican los cuidados a los enfermos y mayor desgaste de la persona que mantiene el hogar cuida a la familia -enfermos o sanos- y genera ingresos económicos, es decir, las mujeres.

Combinar los cuidados de hogar y el trabajo en casa, para las mujeres universitarias ha implicado un reto, ya que deben de cumplir con multi

tareas, no sólo en ámbito laboral, por el trabajo asalariado, sino por la diversificación e intensificación de actividades que ha implicado el trabajo en casa en las condiciones de la pandemia, en el ámbito del trabajo no pagado.

Así, con base en el análisis realizado se considera que la flexibilización del trabajo con las labores desde casa que aparenta ser favorable a la población trabajadora, debe ser analizada de manera integral, en cuanto a las condiciones de vida y de trabajo que supone, en cuanto a la disposición de tiempo de trabajo y de vida al margen de la jornada laboral y de recursos materiales y económicos provistos por quien trabaja, donde el objetivo se centra en lograr que los planes institucionales, empresariales o de cualquier tipo pero no necesariamente en el bienestar de quienes lo realizan y que se observan en la familia desfavorables para las mujeres.

Es posible partir de la reflexión para construir nuevos caminos para mejorar las condiciones laborales de las mujeres universitarias, una posible alternativa es considerar la percepción de las circunstancias en las que trabajan, respecto a las ventajas o desventajas de laboral desde su hogar.

Es decir, visibilizar las condiciones de laboral desde casa, empatando el cuidado de población vulnerable y actividades domésticas requiere aproximarse a aquello que es o no favorable para las mujeres que trabajan en la universidad. El estudio de caso arrojó que las entrevistadas expresan una mayor carga de una diversidad de actividades y la dificultad que implica llevarlas a cabo. En contra parte, el trabajo en casa les ha permitido, eso, estar en su hogar y convivir con su familia.

Bajo la reflexión de las inequidades de género se exacerbaban, se agudizaban en la pandemia. En el confinamiento, la división del trabajo al interior de la familia que hace recaer los trabajos domésticos y de cuidados en la mujer. Por lo que, entrever las condiciones de laboral desde casa, empatando el cuidado de población vulnerable y actividades domésticas requiere aproximarse a aquello que es o no favorable para las mujeres que trabajan en la universidad.

Referencias

- Beltrán Castillo, T., & Corti Velazquez, G. (mayo-junio de 2020). Mujeres y Covid-19: un combate que empieza en desventaja. *Economía Informa*. <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/422/Beltran.pdf>
- Bonilla Montenegro, J. (julio-diciembre de 2011). El análisis de coyuntura, un acercamiento metodológico. *Criterios*, 4(2). <https://revistas.usb.edu.co/index.php/criterios/article/view/1960>
- Carrasco Bengoa, C. (2011). La economía del cuidado: planteamiento actual y desafíos pendientes. *Revista de Economía Crítica*, 205-225.
- Carrasquer Oto, P. (2009). La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas. *Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Sociologia*, 222.
- CEPAL. (2020). *La pandemia del COVID-19 profundiza la crisis de los cuidados en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45335-la-pandemia-covid-19-profundiza-la-crisis-cuidados-america-latina-caribe>
- ENUT. (2014). *Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2014*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825074982.pdf
- INEGI; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE*.
- Infante Castañeda, C., Peláez Ballestas, I., & Giraldo Rodríguez, L. (2021). Covid-19 y género: efectos diferenciales de la pandemia en universitarios. *Revista Mexicana de Sociología*.
- Márquez Covarrubias, H. (Enero-Abril de 2019). Crisis de la universidad pública mexicana y perspectivas de transformación. *Observatorio del Desarrollo- Debate*, 8(22). <https://estudiosdeldesarrollo.mx/observatoriodeldesarrollo/wp-content/uploads/2019/11/OD22-6.pdf>
- Monroy-Gómez, F. (2020). *¿Quién puede trabajar desde casa? Evidencia desde México*. Evidencia desde México. Centro de Estudios Espinosa.
- OIT. (2018). *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente*. OIT.
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*.
- Samaniego, N. (2020). El Covid -19 y el desplome del empleo en México

/ The Covid-19 and the Collapse of Employment in Mexico. *EconomíaUNAM*, 306-314.

- Sifuentes Ocegueda , E., Rivera Flores , K., & Sifuentes Ocegueda, A. (Marzo-Agosto de 2018). Tiempos de vida de las mujeres en el medio rural. Trabajos de cuidados y opciones productivas en Nayarit, México. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*(23). <http://dspace.uan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1811/tiempos%20de%20vida%20de%20las%20mujeres%20en%20el%20medio%20rural%20trabajos%20de%20cuidados%20y%20opciones%20productivas%20en%20nayarit%20mexico.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Sifuentes Ocegueda, E. (Diciembre de 2016). *Mercados de trabajo agrícola, redes sociales y segmentación. El caso de la producción de tomate de invernadero en el Sur de Nayarit, México*. Barcelona, España: Tesis Doctoral, Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sifuentes Ocegueda, E. (2021). Análisis de la situación de la pandemia por covid-19 en las mujeres universitarias en perspectiva de género. El caso de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Proyecto de investigación en desarrollo*.
- Turquet, L., & Koissy-Kpein, S. (13 de abril de 2020). *COVID-19 and gender: What do we know; what do we need to know?* unwomen: <https://data.unwomen.org/features/covid-19-and-gender-what-do-we-know-what-do-we-need-know>
- Urdaneta Urdaneta, G., & Ríos Parra, D. (2019). Gerencia integral como fundamento de la innovación sostenible en organizaciones educativas universitarias. En V. Meriño, E. Martínez, A. Pérez, Á. Antúnez, H. Urzola, & J. Chaparro, *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria* (Vol. 16, pág. 575). Santa Bárbara, Zulia, Venezuela: Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprún. <https://www.corposucre.edu.co/sites/default/files/investigacion/publicaciones/libro%2016%20gestion%20del%20conocimiento.pdf>



La importancia de la autonomía universitaria: caso Universidad Autónoma de Nayarit – México

Iliana Josefina Velasco Aragón

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit. México.
Correo: iliana.velasco@uan.edu.mx

Heriberta Ulloa Arteaga

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit - México.
Correo: heriberta.ulloa@uan.edu.mx

Miriam Angélica Catalina Salcedo Montoya

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit - México.
Correo: miriam.salcedo@uan.edu.mx

Sara Lidia Gutiérrez Villarreal

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit - México.
Correo: saralidia21@gmail.com

Ileana Margarita Simancas Altieri

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit - México.
Correo: ileanamargsa@hotmail.com

Ignacio Maldonado Bernal

Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Nayarit - México.
Correo: maldonado24@uan.edu.mx

Resumen

La Universidad Autónoma de Nayarit, se enfrenta a innumerables ataques que ponen en riesgo su autonomía y supervivencia en tiempos en dónde la incertidumbre es lo único prevaleciente. Durante años, la

institución se ensimismó dejando en un segundo término las funciones sustantivas y su intervención en la solución de problemas sociales, anteponiendo los intereses particulares de los sindicatos, grupos políticos y de poder, así como de agrupaciones de estudiantes, a los intereses generales de la misma, convirtiéndose también en trampolín político para ocupar posiciones en cargos gubernamentales del Estado. Por otra parte, los sindicatos obtuvieron un poder sin límite para beneficiarse indiscriminadamente de los recursos de la Universidad Autónoma de Nayarit, ocasionando la apatía de muchos de los académicos que sentían impotencia ante la ola de agravios a los que se enfrentaban. Actualmente, esta institución está en riesgo de desaparecer y esto afecta a toda la comunidad del Estado. Si bien podemos decir que se han implementado algunas acciones al respecto, estas no han sido suficientes y tampoco ha habido voluntad política de los principales actores universitarios para contrarrestar los efectos de la corrupción, por lo que se requieren cambios estructurales y rápidos que permitan su existencia y conserven su autonomía. Todo esto en un momento en que el gobierno Estatal y Federal no consideran como prioritarias a estas instituciones educativas, a las que desde hace varios años les han restringido recursos y libertades.

Palabras clave: universidad, autonomía, sociedad

The importance of university autonomy: the case of the Autonomous University of Nayarit – Mexico

Abstract

The Autonomous University of Nayarit faces countless attacks that put its autonomy and survival at risk in times when uncertainty is the only thing prevalent. For years, the institution became self-absorbed, leaving substantive functions and their intervention in solving social problems in the background, putting the particular interests of unions, political and power groups, as well as student groups, before general interests. of the same, becoming also a political springboard to occupy positions in governmental positions of the State. On the other hand, the unions

obtained unlimited power to indiscriminately benefit from the resources of the Autonomous University of Nayarit, causing the apathy of many of the academics who felt powerless in the face of the wave of grievances they faced. Currently this institution is at risk of disappearing and this affects the entire state community. Although we can say that some actions have been implemented in this regard, these have not been sufficient and there has not been any political will from the main university actors to counteract the effects of corruption, which is why structural and rapid changes are required to allow its existence. and retain their autonomy. All this at a time when the State and Federal government do not consider these educational institutions as a priority, which for several years have restricted resources and freedoms.

Keywords: university, autonomy and society

Introducción

En la actualidad el proyecto Institucional de Universidad Pública en México debe cambiar para adaptarse a las nuevas realidades, ya que sus estructuras organizacionales deficientes, las han llevado a una crisis administrativa, financiera y política de gran magnitud; que pone en juego la vida de varias de estas importantes instituciones educativas en México.

Por lo anteriormente expuesto, es común que hoy en día no sólo las personas que integran la comunidad universitaria, sino también la sociedad en general, opinen con respecto de la autonomía universitaria sin conocer el origen, la evolución o la importancia de la misma, en especial para el ámbito académico. El presente trabajo de investigación consiste en un análisis cualitativo analítico y documental de la autonomía universitaria y su importancia en la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN). Para Olivera, Piña y Mercado, (2009) la naturaleza de la autonomía universitaria es esencialmente académica, por lo que no puede ni debe interpretarse que en el ámbito de su autonomía las universidades autónomas asuman labores y acciones que le corresponden por Ley a otras instituciones que tiene como fin aplicar la fuerza coactiva del estado. Son cosas totalmente diferentes en principios, medios y fines.

Así, la Universidad Autónoma de Nayarit no puede ni debe ceder la autonomía en aras de conseguir recursos económicos para su funcionamiento,

ya que esto equivaldría a institucionalizar el pensamiento de las nuevas generaciones, tal y como se hace en los demás sistemas universitarios en los que el estado incide directamente no sólo en la asignación de presupuestos, sino en la imposición de ideas. La riqueza de la universidad autónoma, por lo tanto, radica en la convergencia de diversas ideas, y en espacios para la construcción de una cultura libre y plural que se considere indispensable para el desarrollo de una sociedad democrática:

“El otorgamiento legal del carácter autónomo a la universidad coincide con la apertura del país al capitalismo y a aquello que Michel Foucault llamó la sociedad disciplinar, en la que las élites se preocupan no solamente por las desobediencias cometidas, sino también por las que pueden llegar a suceder: el control no se ejerce sólo en lo que se es o por lo que se hace, sino principalmente sobre lo que se podría ser y hacerse. Así, perceptiva y subjetivamente, por ser autónoma, pasó a representar una oposición respecto de los gobiernos, aunque sólo fuera de manera virtual. En este contexto, la autonomía conquistada causó gran recelo y miedo a muchos, en particular al Estado, ya constituido para entonces, formalmente, en el otro” (Suarez, 2010).

Diagnóstico

Para Islas (2018), el significado de la autonomía, está directamente ligado a la libertad para la creación intelectual, idea que surge desde el renacimiento y que constituye un principio fundamental para el funcionamiento de las universidades. Fue a partir de 1945 que la autonomía se convirtió en el derecho de auto administrarse y de decidir sus políticas académicas sin intervención del estado mexicano. Su creación se efectúa mediante una Ley que le otorga la autonomía prevista en la Constitución Política, que en el caso mexicano se menciona en la fracción VII de su artículo 3°, agregado a la misma hasta el año de 1978. Si bien hay quienes opinan que la autonomía no existe y no puede existir mientras la universidad siga dependiendo financieramente del Estado, este argumento queda descalificado si se toma en consideración que es obligación del estado, impartir y garantizar la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y media superior y superior; a partir del 25 de abril del año 2019, año en que se presentó en el Poder Legislativo Federal de México, la minuta proyecto de Decreto en las que se reforman, adicionan o derogan diversas disposiciones del Artículo 3°. Constitucional dejando en claro la educación superior, también deberá ser garantizada

para toda la población de México y por lo tanto más que nunca, el gobierno mexicano debe financiar su funcionamiento.

Por otra parte, es una realidad que la Universidad Autónoma debe de adaptarse a los nuevos tiempos en donde el emprendimiento es indispensable para la subsistencia de cualquier institución, ya sea pública o privada. Si bien es cierto que en México el artículo 3º. Constitucional menciona que es el Estado el que debe apoyar a las Instituciones Públicas de Educación Superior, hoy en día los recursos proporcionados por el mismo hacia estas instituciones no son suficientes y parece ser que dentro de la política actual del Estado mexicano, no se vislumbra ningún cambio:

“El Estado no sólo puede, sino que debe apoyar económicamente a las instituciones de educación pública superior, habida cuenta de la función que estas cumplen, entrañada en los deberes del Estado mexicano. Otra solución atentaría contra el carácter popular, e instrumental de la educación, dejándola en manos de las iniciativas privadas y, en los hechos, confinándola a la formación de profesionales subordinados; además cesaría la capilaridad a la que sirven las instituciones públicas de educación superior. Con ello, la función político social de poder público, declinaría en manos de una gerencia privada, con sus propias implicaciones para el destino de la República mexicana” (García ,2019).

Por lo anteriormente expuesto, la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), debe apostar a mecanismos que generen ingresos propios, ya que esto es una prioridad en una época en que los recursos son escasos y muchas instituciones compiten por ellos, ya que la incertidumbre del ambiente aparece como algo inevitable en la globalización; por lo tanto, la universidad deberá despertar de su letargo y trabajar mediante proyectos que le permitan allegarse de recursos propios para su funcionamiento y crecimiento. Estos proyectos podrán generarse por parte de los docentes e investigadores adscritos a las unidades académicas, y por tal motivo deben gozar también de los beneficios económicos al igual que los estudiantes que se incluyan en los mismos. Un grave error en esta institución es querer que los docentes e investigadores trabajen en varios proyectos por el mismo sueldo o por un papel que le acredite el haber colaborado en el mismo y le permita acumular los llamados “puntos” para la beca del desempeño académico, situación que no despierta mayor compromiso y desmotiva a los académicos para incluirse en los

misimos, desperdiciando así el capital humano con el que cuenta y que le podrían generar varios beneficios entre ellos no solamente los económicos, sino también mayor prestigio y presencia social. Al respecto se puede comentar que, en otras universidades del Estado de Nayarit y de la República mexicana, existe más apertura a este tipo de propuestas.

Es válido hacer notar que en la mayor parte de las universidades públicas de México, la autonomía ha resultado muy positiva para el desarrollo académico, pero no así para la administración universitaria, en donde grupos de poder se han aprovechado de sus libertades volviéndose los principales protagonistas de las decisiones políticas y financieras que han llevado hoy a la crisis en la cual se encuentra la máxima casa de estudios en el Estado de Nayarit, México; y con estas decisiones han puesto en riesgo la loable labor que han llevado a cabo una gran cantidad de docentes-investigadores con verdadera vocación y compromiso para la educación y el progreso del Estado.

Pero entonces: ¿qué es la autonomía? ¿cómo surge? ¿para qué sirve?, estas y muchas preguntas más brotan en la sociedad y es esta misma sociedad la que por desconocimiento -en la mayor parte de los casos- juzga u opina con respecto del tema sin conocimiento y sin analizar a fondo la importancia académica de este atributo.

Atendiendo a Muñoz (2010) el concepto de autonomía en las universidades públicas de México se puede abordar desde distintos enfoques que van desde el derecho, la historia, la sociología hasta la política y se considera como un atributo reconocido por el Estado que adquiere significado en la Carta Magna y dota a estas universidades poder para instituirse y relacionarse con los poderes del Estado. Además, le permite hacer frente a los intereses políticos y económicos que buscan poner a la universidad al servicio de intereses particulares o disputar el ejercicio de la misma autonomía para sujetarla o restringirla, ganando fuerza para defenderse. Sin embargo, un nuevo lenguaje domina desde los inicios del siglo XXI la "idea" de la autonomía de las universidades en América Latina y el Caribe. Este es un relato que revela imaginarios, representaciones, asociados al desarrollo de ciertas preocupaciones, urgencias y ansiedades institucionales. Calidad, evaluación, rendición de cuentas, internacionalización, eficiencia, gobernanza, emprendimiento, innovación, forman parte del núcleo duro de los códigos verbales que ordenan el nuevo lenguaje de los campus universitarios:

Vivimos en la era de los indicadores. Ese es el espíritu de nuestra época. Medir, calcular, evaluar, comparar, forman parte de las prácticas que se han colocado en el centro de los relatos sobre la calidad, el mejoramiento o el cambio de los comportamientos individuales, sociales e institucionales. La autonomía de las universidades, una idea siempre polémica, relativa, cambiante, ambigua-, no escapa a las presiones métricas (Acosta, 2020).

Para (Acosta, 2009, como se citó en Acosta, 2020) al definir la autonomía como una categoría política se supone la existencia de diversas dimensiones: la dimensión jurídica, la académica, la de gobierno, o la organizativa. Estas dimensiones muestran la complejidad conceptual de la autonomía universitaria clásica y contemporánea. La autonomía legal o jurídica no asegura per se la autonomía académica ni organizativa; la autonomía política y de gobierno de la vida universitaria tampoco garantiza la intromisión o la colonización de la universidad por parte de intereses fácticos internos o externos a las comunidades universitarias. Por ello, la autonomía es siempre el resultado de equilibrios frágiles entre lo normativo y lo fáctico, entre lo académico y lo político, entre los intereses de la organización y las presiones de sus entornos. Por lo tanto, la autonomía, le ha resultado incómoda al gobierno y a la iniciativa privada para implantar políticas de control, y es por tal motivo, que han restringido su alcance (Alcántara, 2009, como se citó en Acosta, 2020), con la instauración de lo que se llaman "subsidios extraordinarios", por medio de los cuales se imprimen intereses del gobierno en la conducción de la academia y en la forma de organización de la universidad; y es así, que en lugar de asignar los recursos necesarios y suficientes para el funcionamiento de las mismas incrementando el presupuesto con base en la matrícula, inflación y las necesidades propias de su funcionamiento, el gobierno limita el presupuesto cada vez más, condicionando los subsidios extraordinarios a negociaciones que se realizan de manera coercitiva afectando no sólo su adecuado y eficiente funcionamiento, sino también a la comunidad universitaria en su conjunto y a la sociedad en general:

Las universidades y las demás Instituciones de Educación Superior a las que la Ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de

libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere (DOF, 2021).

Mancera (2020) menciona que la iniciativa con proyecto de decreto por el que se expide la Ley General de Educación Superior en México y que se turnó a las Comisiones Unidas de Educación y de Estudios Legislativos hasta el 27 de octubre de 2020, actualmente, sigue en proceso de dictamen. Este documento permite advertir reflexiones y discusiones importantes en torno al financiamiento de la gratuidad de la misma. También comenta que en la misma se advierte el interés de las Instituciones de Educación Superior públicas por protegerse del riesgo de que no les sea asignado presupuesto suficiente para ampliar la oferta “de calidad” y para hacerse de los fondos que dejarían de cobrar por colegiaturas y otras contribuciones de los estudiantes. El título sexto de esta iniciativa se refiere exclusivamente al financiamiento de la educación superior. El artículo 63 señala que en los “proyectos y decretos de presupuestos de egresos federal y de las entidades federativas se incluirán los recursos suficientes para el cumplimiento progresivo de la obligatoriedad y gratuidad de la educación superior...”. Igualmente, señala que “dichos recursos contemplarán la ampliación gradual de la cobertura de educación superior en todo el territorio nacional, así como la disponibilidad de los recursos financieros, humanos, materiales y la infraestructura necesarios para el crecimiento, desarrollo y cumplimiento de las funciones de las instituciones públicas de educación superior, bajo los criterios de equidad, inclusión y excelencia.”, sin embargo, en la realidad el panorama es totalmente opuesto. El doble discurso prevalece hasta estos días.

Stake, Contreras y Arbesú (2011) por otra parte, afirman que las universidades son organizaciones complejas, integradas por sectores parcialmente autónomos y facultades aún más autónomas. La tradición y las reglas propician la homogeneidad de sus actividades; sin embargo, la mayoría de las autoridades, académicos y estudiantes gozan de una

cultura de libertad en el trabajo, por lo que es difícil encontrar una sola cultura académica, sino que más bien se encuentran diferentes culturas, diferentes prácticas de evaluación y variados grupos de académicos, estudiantiles y administrativos, pero algo fundamental y que perjudica fuertemente a estas instituciones, es que a pesar de que se dice que la docencia en la universidad es muy importante, en realidad esta ha sido tradicionalmente "subvalorada" en comparación con otras funciones tales como la investigación y extensión académica; misma situación que ha conducido al descuido y a la escasez de recursos para la docencia y a una falta de lineamientos rectores para justa su evaluación:

"El cuestionamiento a la universidad pública por el manejo de los recursos, las medidas de austeridad y los problemas que de manera histórica han enfrentado en materia financiera, plantean con mayor urgencia la necesidad de revisar las políticas vigentes. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), ha señalado de manera reiterada que el esquema vigente de financiamiento presenta diversos problemas para el desarrollo de sus actividades sustantivas. Las principales propuestas presentadas desde el año 2000 han apuntado a incrementar los presupuestos federales y estatales para dar suficiencia financiera a todas las IES públicas, además de modificar la legislación educativa y presupuestaria para dar certeza sobre la disponibilidad de recursos con una visión plurianual" (Mendoza, 2019).

En este contexto parece acertado analizar el siguiente concepto presentado por Marsiske (2018) en donde concibe a la universidad pública autónoma mexicana como "un organismo descentralizado del Estado y no de la administración pública", que tiene personalidad jurídica y patrimonio propios, y no depende de ninguno de los tres poderes tradicionales. En la designación de sus órganos de gobierno solo participa la comunidad universitaria, que debe ser prestadora de servicio público y no se debe guiar por intereses de partidos políticos de grupos o poder fáctico. La autonomía efectiva, por lo tanto, necesita también que la organización de la Universidad asegure a sus miembros, sobre todo los miembros del personal académico, una parte reconocida e importante en la toma de decisiones, cosa que está muy lejos de aplicarse en esta institución.

No sólo a los gobiernos les incomoda la autonomía de las universidades, sino también a un importante sector de la iniciativa privada, quienes

pretenden a toda costa ajustar contenidos que coadyuven a perseverar sus ideas neoliberales que tanto daño han hecho a nuestro país:

La palabra *universitas* fue creada probablemente por Cicerón, con el sentido de “totalidad”; deriva de *universum*, que significa “reunido en un todo”. Referido a las universidades, aquel vocablo pasó a designar la institución que tenía carácter de totalidad en dos sentidos: originalmente fue la *universitas magistrorum et scholarium*, esto es, la comunidad de maestros y alumnos; después, la *universitas litterarum*, es decir, la institución en que se reunía en un todo el saber. La universidad es una de las más grandes creaciones de la civilización occidental, única en su género: un instituto dedicado al mundo del intelecto. La universidad nació no de una idea preconcebida, sino de la paulatina convergencia de circunstancias históricas. En último término fueron dos corrientes: la de los que querían aprender y la de los que estaban dispuestos a enseñar. (Chauaqui, 2002).

Sin embargo, hoy en día la función investigativa dentro de las universidades públicas no sólo se ha incluido como parte de las funciones sustantivas de las mismas, sino que ha cobrado especial relevancia en los procesos educativos. Tarango (2016) aclara que las universidades mexicanas han promovido importantes acciones que pretenden generar capital social en las universidades (preponderantemente públicas) a través de sus docentes e investigadores. Tales esfuerzos han buscado consolidar: la habilitación docente a través de la adquisición de grados de doctorado y trabajo colegiado. El desarrollo de la investigación se evalúa de manera individual e institucional, mediante los procesos de comunicación de la ciencia. Así mismo el papel del profesor universitario, que anteriormente se centraba meramente en los procesos de instrucción frente a grupos de clases, ha tomado dimensiones diferentes y centra su actividad primordial en los procesos de generación de conocimiento, los cuales incluyen la investigación y en la comunicación de la ciencia, convirtiendo al profesor en investigador modificando su función que ya no se limita a enseñar, sino a generar y socializar el nuevo conocimiento dentro de la población del campus universitario y fuera de él. Entonces ¿para qué nos sirve la autonomía de las universidades? ¿es necesario conservarla?

La autonomía no es solamente el reconocimiento a la mayoría de edad de las universidades, es además un reconocimiento a su fortaleza. Pero, sobre todo, la autonomía es una pieza fundamental para

asegurar la supervivencia de la creatividad en la ciencia y la cultura; para promover la civilidad en la sociedad al fomentar la discusión crítica sin violencia, apelando a las evidencias y a la argumentación. Por ello, la autonomía juega también un importante papel en el fortalecimiento de la democracia y conservarla es imperativo (Guerro, 2020).

Desafortunadamente, Bernasconi (2014) hace notar que los avatares de la historia han hecho de la autonomía, especialmente en América Latina, un fin en sí mismo, de tal forma que ha tendido a perder su conexión con la justificación que le da sentido: de un medio al servicio del fin de la universidad y se ha convertido en un objeto de veneración cuasi-religiosa, un artículo de fe secular. Por lo tanto, se ha tornado en una ideología, que oscurece su genuino significado y la torna en un arma en la lucha política de los universitarios entre sí y de ellos con sus gobiernos. Esta desnaturalización tiene, entre otros efectos, el de permitir, a su amparo, florezcan como maleza la mediocridad y la manipulación de quienes, desde sus cátedras, muestran una sensibilidad exquisita a la hora de defender sus prerrogativas profesoras y un desdén atávico frente a sus responsabilidades frente a una sociedad que cada vez espera más de sus instituciones productoras de saber y dadoras de educación. Se configura así una especie de perversión de la autonomía que, de haberse otorgado como una garantía para el adecuado servicio a la sociedad, corre el riesgo de convertirse en un medio para el servicio de la misma institución.

Por lo anteriormente expuesto, es importante que la Universidad Autónoma de Nayarit realice un análisis profundo de su ser y quehacer para que, con base en el mismo, implemente los cambios que le permitan recuperar la confianza de la comunidad académica y de la sociedad en general, por lo tanto, las relaciones entre las universidades y el Estado deben ser de respeto recíproco, manteniendo a cada parte dentro de su campo de atribuciones correspondiente; sin embargo, es indispensable que la Universidad Autónoma de Nayarit reconozca sus deficiencias administrativas, financieras y académicas para que implementen acciones pertinentes y emergentes que permitan el cumplimiento de sus funciones sociales, y el manejo responsable de su autonomía, dentro del orden jurídico.

Conclusiones

Si bien es cierto que varios teóricos afirman que la participación organizada de la juventud es importante para el cambio de las políticas universitarias, no se puede dejar las decisiones importantes de la Máxima Casa de Estudios del Estado de Nayarit en manos de jóvenes que carecen de una madurez, de experiencia y que son fácilmente manipulables. La integración actual del Consejo General Universitario debe modificarse.

Por otra parte, se deben redefinir tanto los valores como la filosofía universitaria, poniendo en el centro lo que siempre debió de ser "la academia", y por lo tanto la autonomía debe de empezar por establecer una verdadera democracia interna, libre de corrupción y lejos de los intereses de los grupos de poder que se sirven de la misma y no sirven a la misma. La UAN debe de recuperar su autonomía dejando de ser una institución para el servicio de intereses particulares o grupos de poder que sólo se sirven de ella. También así, los recursos se deben asignar de manera transparente priorizando las actividades sustantivas de la misma y evaluando de manera permanente, no sólo los indicadores académicos o de investigación, o el desempeño de los docentes, sino que debe poner especial cuidado en la evaluación y capacitación de sus trabajadores administrativos y manuales, ya que muy poco se ha trabajado en su profesionalización, también así generar una verdadera identidad universitaria en toda la comunidad es imperante.

La estructura organizacional se debe rediseñar, analizando las funciones sustantivas y adjetivas de la UAN y adaptándola a las nuevas necesidades de funcionamiento, ya que actualmente se encuentra obsoleta y su rigidez impide su crecimiento. Los sindicatos pueden y "deben" sumarse a la transformación de la misma, poniendo especial énfasis en la educación y capacitación del personal universitario para elevar la calidad y eficiencia de los procesos institucionales, y no permanecer en la comodidad de recibir sin compromiso ni responsabilidad. Las contrataciones de personal académico y administrativo deben realizarse a través de convocatorias abiertas y por medio de concursos de oposición y de ninguna manera se deberán asignar por herencia o compadrazgo, cosa que ha traído graves consecuencias negativas para la institución, y ha dejado fuera del alcance de la sociedad su ingreso a la misma por méritos propios.

Desgraciadamente, la corrupción ha permeado en nuestro país y nos ha llevado una gran crisis no sólo económica, sino también de carácter social, ambiental, institucional, entre otras crisis más, y la Universidad Autónoma de Nayarit no ha sido la excepción, ya que esta se ha vuelto una célula más de este sistema decadente que ya no puede ni debe permanecer con las mismas prácticas, pues todo sistema debe funcionar en equilibrio pues de lo contrario el caos lo hará desaparecer, pues al no cumplir como debe las funciones sustantivas para el cual fue creado, no tendrá otro destino que desaparecer. Igualdad y la equidad deberán ser la base para la toma de decisiones institucionales.

Es necesario conservar la autonomía, pero entendiéndola de otra manera y sólo les corresponde a los mismos universitarios participar tomando en cuenta la igualdad y la equidad al llevar a cabo este proceso, ya que nadie conoce los beneficios de la organización tanto como ellos y tampoco aquellas situaciones que deben modificarse:

“La autonomía es un arma contra la dictadura del estado y por lo tanto el estado desea desesperadamente su desaparición y muy pocas personas alcanzan a apreciarla como la libertad que permite sostener criterios contrarios a los oficiales. La autonomía debe aspirar a la transformación de sistemas arcaicos y obsoletos y por esto debe empezar por una transformación interior; en este sentido informar a la sociedad con respecto de lo realmente es e implica la autonomía en las universidades públicas es prioritario. No todos los enemigos de la autonomía aparecen a la luz del día. La autonomía universitaria es una conquista incuestionable, pues constituye un limpio refugio a la libertad de pensar en un mundo que conspira contra la misma” (Dromundo, s/f).

Si bien la autonomía es innegociable, no cabe duda que es necesario llevar a cabo una reforma estructural universitaria que permita una mayor libertad y democracia quitando los privilegios que gozan algunos grupos de poder que sólo han contribuido a llevarnos a la crisis actual. Necesitamos que las autoridades universitarias se enfoquen más en la academia, que en la gestión de recursos para la supervivencia de sus equipos e instituciones; requerimos que tengan la capacidad para atraer a lo más destacado de la academia, si queremos que asuman a plenitud el análisis, discusión y propuestas de solución para los grandes temas que importan al pueblo mexicano. La autonomía universitaria seguirá

siendo cuestionada mientras esta siga anteponiendo los intereses particulares a los generales y los políticos a los académicos y sociales:

“La autonomía le resulta crucial a la universidad pública, en estos momentos, para darse a sí misma un proyecto y para hacer con la sociedad un proyecto compartido, que tenga en cuenta los imperativos económicos, políticos, sociales y culturales que emanan de la necesidad de que México se instale con éxito en la nueva época globalizadora, pero sin lacerar sus principios, valores y compromisos históricos con el bienestar y la justicia social. Para que la universidad pueda cumplir con estos cometidos requiere hacer un uso pleno y responsable de la autonomía, implicada fundamentalmente en su relación con el Estado, que es el encargado de la política educativa y de dotar recursos a las instituciones públicas de educación superior” (Muñoz 2010).

Para terminar, citaremos a Gómez (2019) quien reconoce que lo que ocurre fuera del campus universitario no se puede controlar y no es suficiente con quedarse a la espera del siguiente evento para mitigar sus efectos y salir a defender solo la autonomía “per se”; sino que hay muchas más cosas que se pueden y deben hacer para defender la autonomía universitaria y demostrar a la sociedad en general, al gobierno y demás partes interesadas que invertir en educación es invertir en desarrollo, en el futuro y en el progreso de la población, pero esto habrán de demostrarlo los universitarios de la UAN al actuar en consecuencia. Toda libertad tiene un límite y también implica responsabilidad. Por lo tanto, la existencia de la Universidad y la conservación de su autonomía dependerán de las formas y tiempos de respuesta, así como de los cambios estructurales y de la modificación de la cultura organizacional que se lleven a cabo por parte del gobierno y la administración rectoral de esta Institución educativa:

“Las universidades autónomas por Ley representan la consecución de un ideal a favor del progreso al cumplir una función sociocultural: realizar los valores, principios y anhelos que la sociedad espera lograr a través de la educación, y proveer profesionistas, investigadores y académicos, dotando al entorno social de cuadros altamente calificados” (Olvera y Otros, 2009).

Referencias

- Acosta A. (2020). Autonomía universitaria y estatalidad. Scielo Rev. educ. sup vol.49 no.193 Ciudad de México ene./mar. 2020 E pub 21-Ago-2020 Recuperado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602020000100001 (06 de junio de 2021).
- Bernasconi, A. (2014). Autonomía universitaria en el siglo XXI: nuevas formas de legitimidad ante las transformaciones del estado y la sociedad. Vol.7, No. 2 Montevideo nov. 2014. Recuperado en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682014000200003 (29/06/2021).
- Chauaqui B. (2002). Acerca de la Historia de las Universidades. Rev. chil. pediatr. v.73 n.6 Santiago nov. 2002. Recuperado en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-41062002000600001 (29/06/2021).
- DOF (2021). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917. H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Texto vigente de la última reforma publicada en el DOF el 28/05/2021. México. Recuperado en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf (28/06/2021).
- Dromundo, B (s/f). Crónica de la Autonomía Universitaria de México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, S. (2019). La Autonomía Universitaria, ahora y aquí. Universidad Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. Primera Edición. Recuperado en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5520/20.pdf> (05/05/2019).
- Gómez L. (2019). La Autonomía universitaria se defiende desde adentro. Hoy en el Tec. Recuperado en: <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2019/04/12/autonomia-universitaria-se-defiende-adentro> (30/06/2021).
- Guerrero, S. (2020). Autonomía universitaria, diversidad y supervivencia. Nexos. Recuperado en: <https://educacion.nexos.com.mx/autonomia-universitaria-diversidad-y-supervivencia/> (29/06/2021).
- Herrera A. (2019). La autonomía universitaria importa. El ejercicio pleno de la autonomía y la garantía de excelencia van más allá de incluir una fracción en la Carta Magna. El Heraldo. Recuperado en: <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/la-autonomia-universitaria-importa/> (04/05/2019).

- Islas J. (2018). Sobre la Autonomía Universitaria. El Universal. Recuperado en: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/jorge-islas/nacion/sobre-la-autonomia-universitaria> 03/05/2019).
- Mancera C. (2020). ¿Es ahora viable la educación superior obligatoria y gratuita? Recuperado en: <https://valora.com.mx/2020/10/27/es-ahora-viable-la-educacion-superior-obligatoria-y-gratuita/> (29/06/2021).
- Marsiske R. (2018). La Autonomía Universitaria en México: Historia y Desarrollo. Rev. Integración y Conocimiento. Vol. 1, año 2018. México. Recuperado en: [ooble.com/search? q=la+autonomia+universitaria+en+mexico%3a+historia+y+desarrollo&aq=chrome.69i57.831j0j15&sourceid=chrome&ie=utf-8](https://www.google.com/search?q=la+autonomia+universitaria+en+mexico%3a+historia+y+desarrollo&aq=chrome.69i57.831j0j15&sourceid=chrome&ie=utf-8) (29/06/2021).
- Muñoz H. (2010). La autonomía universitaria, una perspectiva política. Perfiles Educativos | vol. XXXII, número especial, 2010 | IISUE-UNAM. México. Recuperado en: https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hmunoz/Munoz_PerfilesEducativos_LaAutonomia.pdf (06 de Junio de 2021).
- Olvera J., Piña H. y Mercado A. (2009). La universidad pública: autonomía y democracia. Toluca. Convergencia vol.16 no.51. Recuperado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352009000300012 (29/06/2021)
- Pérez B. (s-f). La importancia de la autonomía universitaria. Licenciatura en Historia, Uaemex. Recuperado en: http://humanidades.uaemex.mx/tlmatini/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/autonomia_universitaria.pdf (30/06/2021).
- Stake R., Contreras G. y Arbesú I. (2011). Evaluando la calidad de la universidad, particularmente su docencia. Perfiles educativos vol.33 spe Ciudad de México ene. 2011. Scielo. Recuperado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500014 (28/06/2021).
- Tarango J. (2016). Producción científica en universidades mexicanas: Índices y expectativas hacia la competitividad. Desarrollando América Latina. Recuperado en: <http://eprints.rclis.org/31903/2/DLA%206%20Producci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20en%20universidades%20mexicanas%200A.pdf> (29/06/2021).



Adopción de órganos de gobierno de empresas de familia entre las grandes empresas consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana – Colombia

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Docente Investigadora de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: elsa.gutierrez@upb.edu.co

Lina María Ortega Miranda

Egresada de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: linaortega418@gmail.com

Resumen

Las empresas de familia aportan aproximadamente 40% del PIB del departamento de Santander (Colombia), siendo soporte fundamental para la economía regional. El presente estudio partió de una revisión sistemática de literatura sobre buenas prácticas de gestión de empresas de familia asociadas con la creación de órganos de gobierno que orienten la toma de decisiones estratégica con miras a garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. A partir de ello, se diseñó un cuestionario para evaluar la adopción de estos órganos de gobierno, la cual se aplicó a una muestra de 37 grandes empresas de familia ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana (Santander) que están consolidadas en el mercado, teniendo una trayectoria de 10 o más años en el mercado, logrando una muestra para un margen de error del 10% y un nivel de confiabilidad del 90%. El estudio permitió demostrar la baja adopción de Comités de Dirección (19%), Consejos de Administración (19%) y Con-

sejos de Familia (14%) entre las empresas estudiadas, y diagnosticar la forma de funcionamiento e implicaciones de estos entre las empresas que los han constituido, evidenciando debilidades que sirven de guía para la académica y asociaciones gremiales para el desarrollo de programas de fortalecimiento empresarial.

Palabras clave: buenas prácticas de gestión, comité de dirección, consejo de administración, consejo de familia

Adoption of governing bodies of family businesses among the large companies consolidated in the Bucaramanga market and the Metropolitan Area – Colombia

Abstract

Family businesses contribute approximately 40% of the GDP of the department of Santander (Colombia), being a fundamental support for the regional economy. This study was based on a systematic literature review on good family business management practices associated with the creation of government bodies that guide strategic decision-making with a view to guaranteeing their long-term sustainability. Based on this, a questionnaire was designed to evaluate the adoption of these governing bodies, which was applied to a sample of 37 large family companies located in Bucaramanga and its metropolitan area (Santander) that are consolidated in the market, having a trajectory of 10 or more years in the market, achieving a sample with a margin of error of 10% and a level of reliability of 90%. The study allowed to demonstrate the low adoption of Management Committees (19%), Boards of Directors (19%) and Family Councils (14%) among the companies studied, and to diagnose the way of operation and implications of these among the companies that they have constituted them, showing weaknesses that serve as a guide for academics and trade associations for the development of business strengthening programs.

Keywords: good management practices, management committee, board of directors, family council

Introducción

Las empresas de familia aportan aproximadamente el 60% del PIB en América Latina (Redacción Economía, 2019), lo que evidencia su importancia en la generación de empleo y desarrollo económico de la región. En el caso de Colombia, según Confecámaras el 86,5% de las empresas son familiares, y solo el 13% de estas empresas logra llegar a la tercera generación (Vilanova, 2019), convirtiéndose en un reto la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de empresas que tienen un impacto significativo en la economía del país.

Para el caso específico del departamento de Santander (Colombia), región en la cual se centra el presente estudio, las empresas de familia representan el 70% del total de las empresas en la región (Celedón, Vanguardia, 2010), y estas aportan aproximadamente el 40% del PIB (Cala, 2019); lo que hace importante la caracterización y estudio de este tipo de empresas en la región.

Según un artículo publicado por Bolaños R (2018), Gonzalo Gómez Bencourt, consultor senior para empresas familiares, manifiesta que una de las principales dificultades de este tipo de empresas es que los líderes tienen una prepotencia muy marcada, y no se conforman juntas directivas formales, lo que afecta su proceso de toma de decisiones. Respecto a las dificultades que tienen estas organizaciones. Así mismo, en las empresas de familia es común que se generen conflictos debido a la gran influencia sentimental, se mezcle la jerarquización familiar con la empresarial, se generen conflictos de interés entre la familia y la empresa, se evidencien dificultades para ingresar y mantener buenos directivos no familiares dentro de estas, y se presente una alta resistencia al cambio (Galvis & Rueda Galvis, 2017). Esto muestra la relevancia de estudiar buenas prácticas de gestión en relación con los procesos de toma de decisiones en las empresas de familia, como factores claves para garantizar su supervivencia en el tiempo.

A partir de la revisión en la literatura científica de los factores claves de éxito y las buenas prácticas de gestión de las empresas de familia, el presente estudio se centra en estudiar la adopción de órganos de gobierno como los Comités de Dirección, los Consejos de Administración y los Consejos de Familia por parte de las grandes empresas de familia de

Bucaramanga y su área metropolitana (Santander, Colombia) consolidadas en el mercado, los cuales juegan un rol clave dentro de los procesos de toma de decisiones estratégicas. De esta manera, el estudio espera servir a la académica y las asociaciones gremiales como guía para el desarrollo de programas de fortalecimiento de este tipo de empresas de gran importancia para la economía regional.

Marco teórico

Empresas de familia

La empresa de familia es aquella organización que esta influenciada por una familia o por un vinculo familiar, en donde la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de esta, ya sea porque posee mas del 50% de las acciones, o por que miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia (Leach, 1993).

Este tipo de empresas tienen algunas características que las hacen diferenciarse de otras organizaciones, entre las cuales se resaltan las siguientes: Excesiva rigidez en el liderazgo de la organización, no se admite el cuestionamiento del poder, dificultades para la incorporación de extraños expertos, se tiende a familiarizar las relaciones que existen con empleados, proveedores y clientes, no se cuestiona las acciones de los antepasados, existe una marcada identificación de valores organizacionales y familiares, entre otras (Ottorino & Elba, 2003).

Los roles en este tipo de organizaciones están demarcados por la familia, la propiedad y la empresa, a partir de lo cual se identifican siete tipos de posiciones en relación con estos: miembro familiar, personas con participación en la propiedad de la empresa, directivos y trabajadores de la empresa, familiares propietarios que no trabajan en la empresa, trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad, familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios, trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Órganos de gobierno de las empresas de familia

La literatura científica sobre la gestión de las empresas de familia resalta la importancia de tres organismos de gobierno claves para la toma

de decisiones estratégicas en este tipo de empresas, los Comités de Dirección, los Consejos de Administración y los Consejos de Familia. A continuación, se presente una breve reseña de cada uno de estos:

Comité de Dirección: surge de la necesidad de ordenar los equipos en la organización, en donde el director general se reúne con su equipo inmediato que representa cada departamento de la empresa, con la finalidad de desempeñar una labor asesora y consultiva de la dirección general, también coordinar las actividades que se van a desempeñar en cada departamento y establecer las pautas de una dirección participativa (Soto, 2019).

Consejo de Administración: representa los intereses de los accionistas, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales vigentes, la visión, misión y los valores de la familia. Entre las funciones del consejo de administración está definir los valores de la empresa, reconocer la cultura de la familia, velar por los intereses de todos los propietarios, sin perder de vista la empresa, y equilibrar las obligaciones de la empresa con las necesidades de los accionistas y las expectativas de la familia. Este consejo debe conformarse en parte por asesores externos, directivos no familiares y consejeros externos independientes (Arrarte, 2019). Este órgano tiene un rol importante como intermediario en la relación propietarios-gestores, pues hace que los gestores no dejen de prestar atención a los propietarios, y que los propietarios no estén preocupados por lo que los gestores hacen día a día (Manzano & Ayala, 2003).

Consejo de Familia: corresponde a un foro de discusión abierto de los miembros de la familia (Manzano & Ayala, 2003), que acompaña la propiedad (Consejo de Administración) y la gestión de la empresa (Comité de Dirección) al abordar aspectos de la familia que tienen un impacto sobre la empresa. Algunos de los temas propios de este consejo son la educación y capacitación de los futuros miembros de la familia que vayan a entrar en el negocio, las normas de entrada y salida, y los valores y objetivos de la familia que tienen un impacto en la empresa. En ese sentido, este órgano sirve para ayudar a las familias a alcanzar su misión a largo plazo (Casillas, 2017).

Riesgos de las empresas de familia

Según estudios, el 40% de las causas de desaparición de una empresa familiar se debe a crisis internas de los miembros familiares que la in-

tegran. Algunas situaciones que impactan al sistema familiar generan riesgos en el gobierno familiar, entre los cuales se destacan: Sucesos como la enfermedad o deceso de un familiar clave (como posiblemente el fundador), conflictos serios entre hermanos, desalineación grave de los valores familiares, y diferencias entre miembros de la familia, rivalidad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros) (Deloitte, 2013). De otra parte, existen riesgos asociados con la gestión empresarial que afectan las estrategias, las políticas, y la adopción de prácticas y elementos que contribuyen a que la empresa se convierta en una empresa menos familiar y mucho más institucional, fortaleciendo así su crecimiento actual y futuro. Cambios importantes en el ambiente competitivo que conlleven a una posible adquisición o fusión de la empresa, así como la enfermedad o ausencia de un ejecutivo clave, son algunos de los sucesos que pueden impactar la gestión empresarial y el sistema familiar (Deloitte, 2013).

En ese sentido, los órganos de gobierno juegan un papel relevante para atender este tipo de riesgos, cuidando la prevención del sistema familiar y el fortalecimiento de los lazos entre aquellos que lo componen, de manera que se preserve y no se vean afectadas alguna de las partes del esquema familia, empresa, y patrimonio.

Antecedentes

El estudio de antecedentes permitió identificar una investigación de carácter descriptivo realizado en el 2019 por medio de encuestas a las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia). A partir de esta, se concluye sobre la necesidad de establecer esquemas de administración que les permitan a las empresas de familia separar los intereses familiares de los empresariales mediante la creación de espacios de reunión diferentes para asuntos de familia y empresa (Cala, 2019), siendo relevantes los órganos de gobierno. Otra investigación realizada en el 2017 sobre las empresas de familia en Perú, realizó una revisión documentaria, entrevistas a profundidad y encuestas, a partir de lo cual se utilizó el programa ATLAS TI para realizar un análisis estadístico. El estudio propone aspectos que deben tenerse en cuenta al establecer un consejo de familia dentro de las empresas familiares, indistintamente del sector en que se desenvuelvan y la generación en que se encuentren, para ayudar a que estas resuelvan conflictos y problemas familiares de una manera

formal y gestionen las relaciones entre los miembros de la empresa familiar, previniendo dificultades que puedan afectar su trascendencia en el tiempo (Alejos, Apaza, León, & Montalván, 2017).

Otro estudio realizado en el año 2005 en Córdoba (España), aplicó encuestas con el fin de analizar el nivel de inteligencia relacional de la familia empresarial, concluyendo que en la medida en que las empresas llegan a una segunda generación, desciende su nivel de inteligencia relacional, y se hace difícil predecir la posibilidad de llegar a acuerdos (Rodríguez & Rodríguez, 2005), lo que hace importante la creación de órganos de dirección que formalice la toma de decisiones. En un estudio que utilizó como técnica econométrica el estimador de sistema del Método Generalizado de los Momentos, aplicado a empresas españolas familiares y no familiares, evidenció las diferentes necesidades de supervisión y asesoramiento que tienen las empresas familiares con respecto a las no familiares, y el consecuente efecto sobre las características estructurales y funcionales de sus consejos de administración, encontrando que los consejos pequeños e independientes no son siempre más eficientes (García-Ramos & García, 2011).

Finalmente, en un estudio realizado en Extremadura (España), se encontró que solo el 49% de las empresas familiares con más de 5 empleados en esta región han conformado un Consejo de Administración, y el 20,9% cuentan con un Consejo de Familia, lo que evidencia un escaso nivel de institucionalización, entendido como nivel de órganos de gobierno que posibilitan una gestión eficaz (Barroso, 2014).

Metodología

Para el desarrollo del proyecto, se determinó como población objetivo las grandes empresas de familia constituidas como personas jurídicas (Se excluyen personas naturales y sociedades de hecho) ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana (región ubicada en el departamento de Santander, Colombia) que han permanecido en el mercado por 10 o más años y que por lo tanto son consideradas como empresas consolidadas en el mercado, según la clasificación establecida por Confecámaras (Confecámaras, 2018). Dada la imposibilidad de encontrar una base de datos de empresas de carácter familiar, se accedió a la información de las 109

empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que cumplieran con las condiciones anteriores, sin estar claramente definido si se trabajan de empresas de familia. Dado que, según los estudios previos realizados en la región, el 70% de las empresas del departamento de Santander corresponden a empresas de familia (Celedón, 2010), se estimó un tamaño de la población de 76 empresas.

A partir de esa población, se calculó una muestra para una población finita con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, equivalente a 37 empresas, de las cuales se logró recopilar información, corroborando a través del trabajo de campo de que se trataban de empresas de carácter familiar.

Para el diseño del instrumento que sirvió para la recolección de información, se recopilaron y documentaron buenas prácticas de las empresas de familia a partir de una revisión de literatura en las bases de datos Scopus, Web Of Science y ScienceDirect en el mes de julio de 2020 con la ecuación de búsqueda (“family business” OR “family organizations” OR “family enterprises” OR “family companies” OR “family firms”) AND (Success OR Survival OR Good practices) que permitió identificar 207 publicaciones de interés para la investigación. Así mismo, se consultaron libros sobre la gestión de las empresas familiares (Cogliati, 2020) (Goyzueía Rivera, 2013) (Nogales, y otros, 2007) (Belausteguigoitia Rius, 2017) (Montero Soto, 2015), y se tomaron como referencia encuestas aplicadas en estudios sobre la gestión de este tipo de organizaciones (Universidad de Valencia, 2008), (Deloitte Insights, 2019) (Pricewaterhouse Coopers PWC, 2016).

Para analizar la adopción de las buenas prácticas de gestión en relación con los órganos de gobierno a través de los cuales toman decisiones estratégicas las empresas objeto de estudio, se organizó la información del instrumento en las siguientes de prácticas de gestión: Comité de Dirección, Consejos de Administración y Consejo de Familia. Finalmente, para el desarrollo del trabajo de campo se aplicaron encuestas a través de la plataforma de Google Forms.

Análisis de resultados

La literatura académica sobre gestión de empresas de familia recomienda la conformación de tres tipos de organismos de gobierno de esta

naturaleza de empresas: el Consejo de Familia, el Comité de Dirección y el Consejo de Administración. A continuación, se presentan los resultados en relación con esta práctica de gestión de las empresas de familia.

Adopción de organismos de gobierno como práctica de gestión de las empresas de familia

En el Gráfico 1, se presenta para el total de las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el área metropolitana, y para cada generación, el porcentaje de adopción de los diferentes órganos de gobierno:

Gráfico 1 Adopción de organismos de gobierno de empresas de familia por generación y a nivel consolidado



Como se observa en el Gráfico 1, solo el 19% de las empresas estudiadas ha adoptado Comités de Dirección, y Consejos de Administración; y solo el 14% cuentan con Consejos de Familia, lo cual evidencia un rezago importante entre las empresas estudiadas con respecto a la adopción de órganos de gobierno de las empresas de familia. Al realizar el análisis por generación, se observa que las empresas con más trayectoria en el mercado, que corresponden a las de la tercera generación, dan prelación a constituir Comités de Dirección (50%), y Consejos de Familia (25%), pero ninguna de esta cuenta con Consejos de Administración (0%), lo cual llama especialmente la atención. Por su parte, entre las empresas que están en la segunda generación, predomina la existencia de Consejos de Administración (29%) y Comités de Dirección (24%), seguido de los Consejos de Familia (18%). Y, como era de esperarse, las empresas de familia con menor antigüedad en el mercado, que corres-

ponden a las que se encuentran en la primera generación, son las que menos adoptan estos tipos de organismos de gobierno, ya que solo el 13% cuentan con Consejos de Administración y el 6% han conformado Comités de Dirección y Consejos de Familia.

Adopción de Comités de Dirección entre las empresas estudiadas

Como se observa en la ilustración 1, pese a que se estudiaron empresas consolidadas en el mercado con una experiencia mayor a 10 años en el mercado, solo el 19% de las empresas estudiadas ha adoptado Comités de Dirección como equipos asesores y consultores de la dirección general, lo que evidencia una deficiencia importante entre las grandes empresas de familia de la región. De las empresas que los han adoptado, la mayoría los conforman por un número de 4 a 6 miembros (57%), y en menor proporción por 7 a 10 miembros (29%) o por 1 a 3 miembros (14%). La mayoría de empresas incorporan en este organismo a participantes que no son de la familia, sin embargo, dan prelación a la familia. En este sentido, en el 57% de las empresas la proporción de miembros que hacen parte de la familia está entre el 50% al 70%, en el 28% está entre el 71% y el 90%, y en el 14% pesan entre el 91% y el 100% frente al total de participantes.

Frente a la forma de operación de estos organismos de gobierno dentro de las empresas estudiadas, todas las empresas que cuentan con el Comité de Dirección manifiestan haber establecido claramente responsables para convocarlos.

Con respecto a las implicaciones que les ha generado a las empresas la adopción de Comités de Dirección, el 100% de estas resaltan como ventajas que les ha servido para analizar frecuentemente los estados financieros para guiar la toma de decisiones; tomar decisiones alineadas con los intereses de la organización, por encima de los intereses familiares; y crear una atmosfera adecuada entre ejecutivos de la familia y ejecutivos que no son de la familia, en beneficio de la empresa. Así mismo, el 86% de estas empresas manifiestan que, el contar con un Comité de Dirección, les ha permitido al tomar decisiones dar prioridad al valor a largo plazo de la empresa, frente a la consecución de resultados a corto plazo, y llevar un control estricto del presupuesto. Lo anterior, permite comprobar la importancia de este organismo de gobierno para las empresas de familia.

Adopción de Consejos de Administración entre las empresas estudiadas

Como se mencionó anteriormente, únicamente el 19% de las empresas estudiadas han adoptado Consejos de Administración encargados de asegurar la gestión de los riesgos y velar por los intereses de todos los familiares, ya sean propietarios, administradores, o no vinculados a la organización; evidenciándose grandes deficiencias en la adopción de esta buena práctica de gestión de las empresas de familia. Entre las empresas que han conformado Consejos de Administración, el 86% de las empresas vinculan a este órgano de gobierno empleados no familiares, el 43% manifiestan que tienen en cuenta a los familiares de mayor edad, el 14% busca incorporar familiares de diferentes generaciones, y solo el 14% de las empresas vinculan consejeros externos. En ese sentido se resalta como una buena práctica de las empresas estudiadas la vinculación de empleados no familiares, sin embargo, se destaca como una debilidad la baja vinculación en los Consejos de Administración de consejeros externos a la organización, los cuales pueden dar un valor agregado a estos organismos desde la neutralidad propia de una persona que no hace parte de la familia y tiene amplios conocimientos y experiencia en el mundo de los negocios.

Con respecto a la periodicidad de las reuniones del Consejo de Administración, se observa que la mayoría de las empresas estudiadas promueven reuniones de este organismo de gobierno cada trimestre (29%) o cada cuatrimestre (29%), siendo menos frecuentes las reuniones anuales (14%), semestrales (14%) o mensuales (14%). Como fortaleza de las empresas estudiadas que han adoptado el Consejo de Administración, se destaca que el 71% de las empresas manifiestan que se convocan previamente con un orden del día claramente establecido, y se levantan actas de las reuniones.

En relación con la evaluación e incentivos a los consejeros, la mayoría de empresas (71%) manifiestan que evalúan a los consejeros con regularidad y no entregan un reconocimiento económico a los miembros del Consejo de Administración, solo el 14% de las empresas otorgan un pago fijo por el hecho de ser consejero, y el 14% otorgan un pago variable en función de los resultados y el cumplimiento de objetivos; siendo esta última alternativa una opción interesante a ser adoptada por las empresas objeto de estudio. De otra parte, frente a las implicaciones de

este órgano de gobierno, el 100% de las empresas que han conformado Consejos de Administración, consideran que este ha sido útil para llegar a acuerdos sobre asuntos estratégicos para las organizaciones.

Adopción de Consejos de Familia entre las empresas estudiadas

Dentro de los órganos de gobierno estudiados, el menos difundido entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana corresponde a los Consejos de Familia como foros de discusión abierta entre los miembros de la familia, adoptados únicamente por el 14% de estas. Respecto a la frecuencia de las reuniones de los Consejos de Familia, se destaca que en el 50% de las empresas que adoptan este organismo de gobierno, el consejo se reúne dos veces al año, mientras que en el otro 50% se reúne más de dos veces al año, observándose dinamismo en la participación de este órgano en la toma de decisiones.

Frente a la forma de operación de los Consejos de Familia, el 100% de las empresas que han adoptado este organismo de gobierno, han definido explícitamente quienes pueden participar en sus reuniones, dando participación a todos los familiares consanguíneos, y restringiendo la participación de familiares políticos. El 75% de las empresas manifiestan que han asignado responsables para convocar los consejos de familia, establecen una agenda previa y un orden del día para las reuniones, y registran las reuniones en actas. Sin embargo, como aspectos por mejorar en relación con esta práctica de gestión, se observa que solo el 50% de las empresas envía antes de cada reunión un reporte con información pertinente para el estudio previo por parte de los miembros, y el 50% ocasionalmente invita a directivos no familiares, a consejeros independientes o a consultores a las reuniones del consejo, práctica recomendada en la literatura científica para las empresas de familia.

Con respecto a las implicaciones de este organismo de gobierno, el 100% de las empresas que han adoptado, consideran que el Consejo de Familia ha sido de gran utilidad para la organización.

Reflexiones finales

El estudio partió de una revisión de literatura científica que permitió identificar como buenas prácticas de gestión de las empresas de familia, la conformación de órganos de gobierno que guían la toma de decisiones estratégicas como los Comités de Dirección, los Consejos de Administración y los Consejos de Familia, cada uno de los cuales tienen un rol diferente en la armonización de la relación entre empresa, familia y propiedad.

El estudio permitió evidenciar la baja adopción de estos órganos de gobierno entre las grandes empresas de familia de Bucaramanga y su área metropolitana, pese a que se estudiaron las empresas consolidadas en el mercado con una trayectoria de 10 o más años en el mercado. Esto se ve reflejado en que solo el 19% han conformado Comités de Dirección y Consejos de Administración, y solo el 14% cuentan con Consejos de Familia. Así mismo, se encontró que este tipo de órganos está más difundido entre las empresas de familia que se encuentran entre la segunda y tercera generación, como era de esperarse.

La baja adopción de estos órganos de gobierno en las empresas de familia de la región se hace preocupante, pues estos órganos ayudan a profesionalizar la gestión, a disminuir consecuencias negativas de la confusión de roles frecuente en las empresas familiares (que se espera de cada miembro de la familia, y cuáles son los niveles de autoridad de los propietarios y los gestores), a mantener a los propietarios activos para incrementar el compromiso de la familia con la organización, y a crear vías eficaces para la solución de problemas (Manzano & Ayala, 2003). En este sentido, los órganos de gobierno juegan un papel importante en la mitigación de riesgos asociados con situaciones que impactan el sistema familiar o afectan el ambiente competitivo y que terminan afectando al gobierno familiar y la gestión empresarial, y en la preservación de las partes del sistema familia, empresa, y patrimonio.

A pesar de la baja adopción de estas prácticas de gestión entre las empresas estudiadas, se resalta que el 100% de las empresas que han adoptado estos tres órganos de gobierno manifiestan que han sido de gran utilidad para las organizaciones dentro de los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Con respecto a las empresas que han adoptado Comités de Dirección, la mayoría los integran por 4 a 6 participantes, con una participación del 50% al 70% de los miembros de la familia frente al total de integrantes, observando el predominio en la toma de decisiones del núcleo familiar. Este órgano de gobierno le ha permitido a la mayoría de las empresas que los adoptan, tomar decisiones alineadas con los intereses de la organización, por encima de los intereses familiares, dando prioridad al largo plazo frente a la búsqueda de resultados a corto plazo, a partir del estudio frecuente de los estados financieros y el control estricto del presupuesto. Así mismo, les ha ayudado a crear una atmosfera adecuada entre ejecutivos de la familia y ejecutivos que no son de la familia. Todo lo anterior, permite resaltar la utilidad estratégica de los Comités de Dirección para armonizar la relación empresa, familia y patrimonio al interior de las organizaciones.

En relación con las empresas que han adoptado los Consejos de Administración, sobresale que la mayoría implementan como buena práctica la vinculación a este órgano de gobierno de empleados no familiares (86%), sin embargo, solo el 14% nombran consejeros externos a la organización, los cuales pueden jugar un rol clave para la neutralidad en la toma de decisiones. La gran mayoría reúnen al Consejo de Administración cada tres o cuatro meses (58%) convocándolo previamente con un orden del día (71%), y levantan actas de las reuniones (71%). Así mismo, la mayor parte de las empresas evalúan a los consejeros con regularidad, pero no realizan un reconocimiento económico a la labor de estos (71%), siendo esta una alternativa interesante cuando se liga al cumplimiento de objetivos y resultados.

Finalmente, el órgano de gobierno menos adoptado como buena práctica de gestión para guiar la toma de decisiones estratégica corresponde a los Consejos de Familia, los cuales solo operan en el 14% de las empresas estudiadas. En las empresas que han implementado este tipo de órgano de gobierno, se reúnen 2 o más veces al año, teniendo una participación activa únicamente familiares consanguíneos en la toma de decisiones organizacional, y restringiendo la participación a familiares políticos, lo cual puede llegar a ser en ocasiones problemático. La mayoría de empresas que han constituido este órgano (75%), han asignado un responsable de convocar el Consejo de Familia, enviando una agenda previa y un orden del día, y registran las reuniones en actas. Sin embargo, se evidencia como oportunidades de mejora el envío de

reportes para el estudio previo a la reunión y la invitación ocasional de directivos no familiares, consejeros independientes o consultores a las reuniones del consejo, según el tema central, prácticas que solo desarrollan el 50% de las empresas que cuentan con Consejos de Familia.

Referencias

- Alejos, S., Apaza, N., León, M., & Montalván, C. (2017). *El consejo de familia y protocolo familiar como instrumento de gestión de empresas familiares en el Perú : propuesta para su formación y elaboración*. Perú: Repositorio Universidad ESAN.
- Arrarte, R. (2019, Noviembre 12). *Diligent*. Retrieved from Diligent: <https://diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-una-empresa-familiar/#:~:text=El%20Consejo%20de%20Administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20familiar%20debe%20representar,los%20valores%20de%20la%20familia>
- Ayala Calvo, J. C., Manzano García, G., & Sainz, J. M. (2003). *Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad del rol*. España: Esic market.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Geographos*, 5(60), 98-132. doi:10.14198/GEOGRA2014.5.60
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017, Abril). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Retrieved from Instituto Tecnológico Autónomo de México: https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Betancourt Ramírez, J., Gómez Betancourt, G., López Vergara, M. P., Pamplona Beltrán, F., & Beltrán Ruget, C. (2013). *Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio*. Bogotá: Estudios Gerenciales.
- Bolaños R, L. F. (2018, Junio 6). *La Republica*. Retrieved from La Republica: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-principales-cinco-fallas-que-le-ponen-fin-a-una-empresa-familiar-2735291>
- Cala, F. (2019, Enero). *Análisis de la gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del área metropolitana de Bucaramanga*. Universidad Cooperativa de Colombia, Santander.

- Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia. Retrieved from Repositorio institucional Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10544/6/2019_An%C3%A1lisis_gesti%C3%B3n_competitiva.pdf
- Casillas, J. C. (2017, Junio 9). *Cátedra de empresa familiar, Universidad de Sevilla*. Retrieved from Cátedra de empresa familiar, Universidad de Sevilla: <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/que-hace-un-consejo-de-familia/>
- Celedón, N. (2010, Julio 23). *Vanguardia*. Retrieved from Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/local/al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares-JRVL69803>
- Cogliati, P. (2020). *Empresas familiares: Herramientas para el crecimiento sostenible*. Argentina: Pablo Cogliati & Asociados.
- Confecámaras. (2018, 12). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Retrieved 06 11, 2021, from Confecámaras, Red de Cámaras de Colombia: https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Deloitte. (2013). *Riesgos dentro de las empresas*. México D.F.: Deloitte.
- Deloitte Insights. (2019, Mayo). *Deloitte*. Retrieved from Deloitte : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>
- Family Business Survey 2016. (2016). *PWC.PE*. Retrieved from PWE.PE: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Galvis, J. R., & Rueda Galvis, M. (2017). *Factores de éxito de las empresas familiares en Colombia, estudio multisectorial sobre los factores internos generadores de éxito corporativo de las medianas y grandes empresas familiares colombianas*. Bogotá.
- García-Ramos, R., & García, M. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149), 35-64.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Goyzuéa Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, pp. 87-132.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

- Manzano, G., & Ayala, J. (2003). Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol. In J. Sainz, *El plan estratégico en la práctica* (pp. 65-79). Londoño (España): Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Montero Soto, J. (2015, Mayo 17). *El Financiero Cr*. Retrieved from El Financiero Cr: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/conflictos-son-inevitables-en-empresas-familiares/fxmhy5pdxreo5gctoinnacyze/story/>
- Nogales, F., García-Revillo, L., De Echagüe, J., Poveda, M., Vacchiano, C., Quijano, J., . . . Díaz, C. (2007). *La empresa familiar*. España: Estudio Manuel Estrada.
- Ottorino, O., & Elba, D. (2003). *Empresas familiares: Introducción, características y roles*. balnearia bonaerense de Mar del Plata: UNMDP (Cuadernos de Cátedra).
- Redacción Economía. (2019, Enero 27). *El Nuevo Siglo*. Retrieved from El Nuevo Siglo: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/01-2019-60-del-pib-de-al-proviene-de-empresas-familiares>
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2005). *Los factores claves para un pacto en la familia empresaria y la creación de un consejo de familia*. Córdoba: Cuadernos de Investigación Cátedra PRASA de Empresa Familiar.
- Soto, C. (2019). *Blog Tactio*. Retrieved from Blog Tactio : <https://blog.tactio.es/comite-direccion-pyme-familiar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20Comit%C3%A9%20de,diferentes%20%C3%A1reas%20de%20la%20empresa.>
- Universidad de Valencia. (2008). *Catedra de la empresa familiar*. Retrieved from Catedra de la empresa familiar: https://www.uv.es/catempfa/Cuestionario_EFV_CEFUV_2008.doc
- Vilanova, N. (2019, Mayo 13). *La República*. Retrieved from La Republica: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/sin-empresa-familiar-no-hay-futuro-2861012>

P

Capítulo Nro. 4

Percepción de la eficacia en el proceso enseñanza – aprendizaje en línea en los alumnos de Licenciatura en Contaduría en la Universidad Autónoma de Nayarit – México

Ileana Margarita Simancas Altieri

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: ileanamargsa@hotmail.com

Heriberta Ulloa Arteaga

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: heriberta.ulloa@uan.edu.mx

María Asunción Gutiérrez Rodríguez

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: marycoch@hotmail.com

Beatriz Rojas García

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: bettytepic@hotmail.com

Iliana Josefina Velasco Aragón

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: Iliana.velasco@uan.edu.mx

Griselda Carmona Peña

Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit – México.
Correo: gris.carmona7@uan.edu.mx

Resumen

En este proyecto se podrá identificar la percepción real de los alumnos de nivel superior en la modalidad de educación a distancia, si lo consideran eficaz, ó ineficaz bajo los parámetros de excelente, bueno, o deficiente, considerando los siguientes aspectos: Entendimiento del tema a distancia expuesto por el docente, realización de las actividades de refuerzo por parte de los alumnos, y conocimiento de la plataforma a manejar por los alumnos, plataforma preferente. Al igual que identificar de primer mano las fortalezas y debilidades del E-conocimiento o E-Knowledge, en materias, prácticas y teóricas; todo esto en base a la perspectiva del alumno. Utilizando el método de investigación cuali-cuantitativo, descriptivo, bibliográfico de campo, en una población de 105 alumnos de quinto semestre en la licenciatura en contaduría en la UACYA (Unidad Académica de Contaduría y Administración) tomando como muestra significativa 42 alumnos de esta población que contestaron el instrumento realizado. Cabe señalar que en la realización de esta investigación entre otras conclusiones encontramos: que la enseñanza en línea tiene interrupciones y es más difícil captar la atención de los alumnos por lo que no se capta el 100% del conocimiento emitido por el facilitador, que el software preferente en los alumnos en la educación a distancia es el Zoom en comparación con otros, sin lugar a dudas es favorecedor como herramienta la educación a distancia pero la eficacia de los conocimientos a transmitir no es la misma que la presencial y más en las materias prácticas.

Palabras clave: educación a distancia, eficiencia, fortalezas, áreas de oportunidad.

Perception of the effectiveness in the teaching-learning process online in the students of bachelor's degree in Accounting at the Autonomous University of Nayarit – Mexico

Abstract

In this project, it will be possible to identify the real perception of higher-level students in the distance education modality, if they consider it effective, or ineffective under the parameters of excellent, good, or

poor, considering the following aspects: Understanding of the subject to distance exposed by the teacher, performance of the reinforcement activities by the students, and knowledge of the platform to be handled by the students, the preferred platform. As well as identifying first-hand the strengths and weaknesses of E-knowledge or E-Knowledge, in subjects, practices and theory; all this based on the perspective of the student. Using the qualitative-quantitative, descriptive, bibliographic field research method, in a population of 105 fifth-semester students in the accounting degree at UACYA (Academic Unit of Accounting and Administration), taking as a significant sample 42 students from this population who they answered the instrument carried out. It should be noted that in conducting this research, among other conclusions, we found: that online teaching has disruptions and it is more difficult to capture the attention of students, so that 100% of the knowledge issued by the facilitator is not captured, than the software Zoom is preferred in distance education students compared to others, without a doubt it is favorable as a tool in distance education but the effectiveness of the knowledge to be transmitted is not the same as face-to-face and more in practical subjects .

Keywords: distance education, efficiency, strengths, areas of opportunity.

Introducción

En la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit a raíz de la emergencia internacional presentada por causa de la pandemia COVID 19 declarada por la OMS (Organización Mundial de la Salud) el día 11 de marzo del 2020 se instituyó la tecnología (plataformas digitales) como el único medio alternativo para poder realizar las diversas labores que realizan los docentes y sobre todo la actividad sustancial que es la docencia cabe mencionar que ya se venían utilizando pero de manera esporádica, y algunos de los alumnos las conocían, pero no dominaban , y los docentes de igual manera conocían a grandes rasgos el uso del E-knowledge más no las dominaban, para solucionar esta situación se recurrió por parte de la administración a diversos cursos de Capacitación docente por expertos con diferentes plataformas como lo son Zoom (Moodle la cual ya se había trabajado como alternativa de herramienta en todas las carreras a distancia y en alguno que otro módulo.) Webex Cisco, y Meet, A raíz de esta situación

en el cuerpo Académico denominado Educación Relaciones Humanas y Turismo 0274 UAN CONSOLIDADO, se presentó la interrogante de valorar mediante el método Científico la Percepción de eficacia en el proceso de enseñanza aprendizaje en línea, así como la situación real con respecto a la tenencia o no de dispositivos por parte de los alumnos para la enseñanza en línea, las ventajas de esta modalidad y áreas de oportunidad, preferencias en el uso de la diferentes plataformas, teorías del aprendizaje que fundamenten esta investigación entre otros puntos a desarrollar ; se consideró como fuente generadora de datos a los alumnos de la Licenciatura en Contaduría turno matutino del 5to semestre en el año 2020, esto con el objetivo de mejorar y detectar áreas de oportunidad y emitir una propuesta de mejora que podrá ayudar a otros docentes, con situaciones semejantes. Esta investigación tiene como objetivos:

Objetivo general: identificar la percepción de los alumnos de la eficacia y eficiencia del proceso enseñanza aprendizaje a distancia.

Objetivo específico: identificar las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza aprendizaje a distancia o en línea en las materias teóricas y en las materias prácticas.

Metodología aplicada

Enfoque cuali-cuantitativo descriptivo (mixto), bibliográfico. Este proyecto se llevara a cabo realizando primero, una observación científica del contexto educacional (método descriptivo , observación), se buscara instrumentos validados para el tema previamente publicados y se adaptaran a la investigación, posteriormente se aplicará la encuesta, para recoger la información de manera formal de los sujetos estudiados (Alumnos de 5to Semestre de la Licenciatura en Contaduría Pública turno Matutino en la UACYA-UAN), considerando 3 salones de 35 alumnos cada uno; con un universo de 105 Alumnos, y una muestra de 42 alumnos de los cuales se podrá identificar la tendencia a nuestras dudas.

“Un estudio mixto comienza con un planteamiento de un problema que demanda claramente el uso de la integración de los enfoques cualitativos y cuantitativos” (Hernandez -Sampieri, 2018, pág. 619). El método cuantitativo es un procedimiento basado en la investigación empíri-

co-analista. Esto significa que basa sus estudios en números estadísticos para dar respuesta a unas causas concretas y a sus posibles. La investigación cualitativa se enfoca en “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernandez -Sampieri, 2018, pág. 390). Cabe mencionar que se analizarán e identificarán las fortalezas y debilidades obtenidas mediante la encuesta utilizando en si el método cuantitativo aplicando la herramienta de Google Question y Excel para el análisis de datos y el graficado.

Teorías de aprendizaje relacionadas con la investigación

Este trabajo está sustentado bajo las teorías de aprendizaje de Jean Peaget y Vigotsky, constructivismo el cual se mencionará y citará a continuación. Se comenzará con esta frase de Jean Piaget que ha dado la vuelta al mundo *“el objetivo principal de la educación es crear a personas capaces de hacer cosas nuevas, y no simplemente repetir lo que otras generaciones hicieron”*. Desde el punto de vista de Piaget, (Tendencias de pedagogía en un futuro, 2019), el conocimiento está unido a las operaciones que el sujeto realiza sobre el mundo que le rodea. Es decir, la evolución de la inteligencia resulta de la interacción entre sujeto y objeto y la realidad que conciben a raíz de dicha interacción. Según el constructivismo la ciencia no descubre realidades ya hechas si no que construye, crea e inventa realidades (Tendencias de pedagogía en un futuro, 2019).

Teoría social del juego Lev Vygotsky” (1896 - 1934), quien otorgó al juego, como instrumento y recurso sociocultural, el papel gozoso de ser un elemento impulsor del desarrollo mental del niño, facilitando el desarrollo de las funciones superiores del entendimiento tales como la atención o la memoria voluntaria “(Tomas de Andres, 2017)

De acuerdo con Piaget, si el desarrollo intelectual es un proceso de cambios de estructuras, desde las más simples a las más complejas, el conocimiento es el resultado de construcciones que se modifican mediante dos procesos (Tendencias de pedagogía en un futuro, 2019):

Asimilación: consiste en la incorporación al cerebro de elementos externos

Acomodación: se refiere al cambio de los esquemas o a la necesidad de ajustar a la nueva situación

Teniendo pues que la realidad educativa en la situación de pandemia lo que se efectuó dentro del panorama constructivista es aplicar y mejorar lo que ya se tenía y acoplarse a una nueva realidad, es decir la tecnología se tenía, ni los alumnos la dominaban ni los docentes conocían de una manera general pero mediante los cursos por parte de los docentes se adoptó el conocimiento y se adaptó al currículo a impartir, ahora es necesario identificar mediante este estudio las fortalezas y más aún las debilidades encontradas.

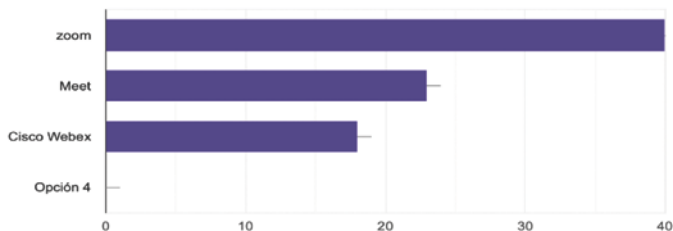
El constructivismo tiene sus raíces en la filosofía, psicología, sociología y educación. El verbo construir proviene del latín *struere*, que significa 'arreglar' o 'dar estructura'. El principio básico de esta teoría proviene justo de su significado. La idea central es que el aprendizaje humano se construye, que la mente de las personas elabora nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores (Hérmendez Requena, Stefany, 2008). Entonces, el enfoque constructivista es un enfoque que abona al conocimiento de las partes y factores que involucran la educación (profesor-facilitador, alumno, herramientas tecnológicas y conocimiento anterior del emisor y receptor aunado a el contexto en el que se desenvuelven las partes), todo esto facilita a que el alumno forme su propio conocimiento y lo aplique no repitiendo sino modificando y creando su propio concepto.

En la interacción de los estudiantes con las nuevas tecnologías, se pueden aplicar los resultados que han mostrado muchas de las investigaciones que se encuentran relacionadas con el desarrollo cognitivo y el constructivismo, donde la conclusión ha sido la demostración de que el aprendizaje es más efectivo cuando están presentes cuatro características fundamentales, que son: compromiso activo, participación en grupo, interacción frecuente, y retroalimentación y conexiones con el contexto del mundo real (Roschelle et al., 2000; Hérmendez Requena, Stefany, 2008)

Se puede observar que Vygotsky su teoría es más educativa social no individual y que los errores en el aprendizaje encontrados en el individuo se le llama pseudoconceptos los cuales también forman parte del aprendizaje, En cuanto a Vygotsky (2007), "Este autor sostiene que el aprendizaje se construye a partir de la relación dialéctica entre los pseudoconceptos y los conceptos científicos" (Gabriela Raynaudoa, 2017).

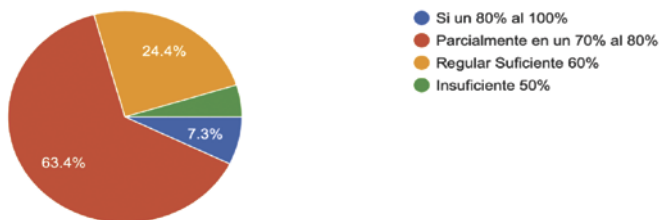
A continuación, se integrarán algunos de los datos graficados de las incógnitas a investigar.

Gráfico 1 Preferencias de uso en plataforma digital



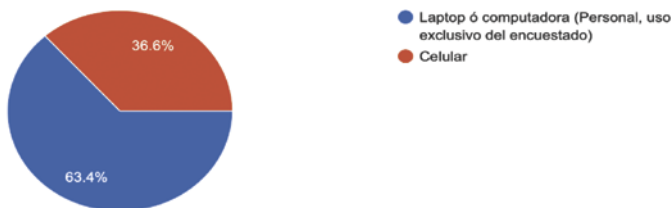
En esta gráfica podemos observar que los alumnos encuestados en su mayoría prefieren utilizar la plataforma zoom para poder recibir clases.

Gráfica 2 Percepción de eficacia en el proceso enseñanza-aprendizaje en línea



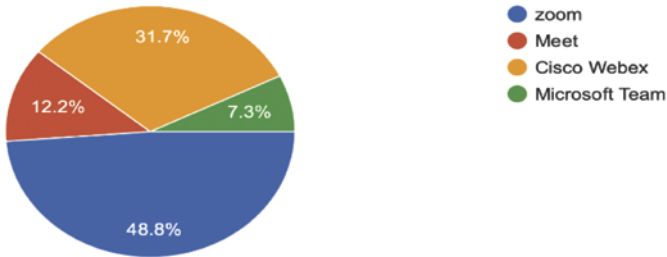
En esta gráfica podemos observar que el 63.4 % de los alumnos encuestados consideran Parcialmente eficiente el conocimiento impartido por las E-tecnologies, el 24% lo consideran regular y solo el 7% consideran eficiente el conocimiento impartido en línea.

Gráfica 3 Dispositivo para utilizarse en clases a distancia



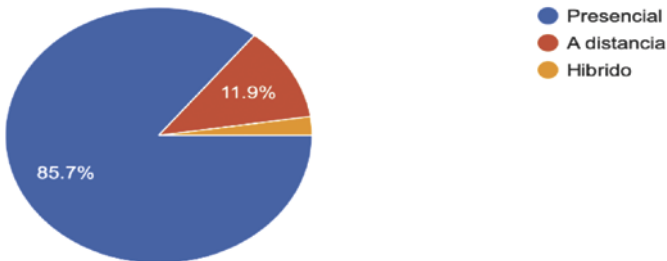
En esta gráfica podemos observar que la mayoría de los estudiantes encuestados utiliza como herramienta una computadora personal o de escritorio y solo el 36% el celular.

Gráfica 4 Plataformas donde los docentes requieren mayor tiempo de capacitación



En está gráfica se observa que los Docentes necesitan mayor capacitación en zoom con un 48%, seguida de Cisco Webex con 31%, seguida de Meet en un 12%.

Gráfica 5 Grado de preferencia de los estudiantes en el modelo educativo tradicional, distancia e híbrido



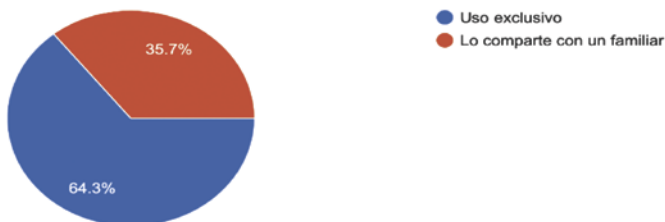
Se observa en esta gráfica que los alumnos tienen un notorio agrado en tomar clases Presenciales en un 85.7% vs un casi 12% a distancia.

Gráfica 6 Debilidades detectadas por los estudiantes de la enseñanza en línea



En esta gráfica se detecta que la educación en línea tiene las siguientes áreas de oportunidad ò deficiencias a considerar: en primer lugar, con casi un 43% la atención por parte del alumno no se capta igual que en presencial; en segundo lugar, con un 33% la red es deficiente y en tercer lugar, existen muchas distracciones en el entorno.

Gráfica 7 Propiedad y uso del dispositivo en clases en línea



En esta gráfica se puede observar que el 35% de los alumnos del 5to Semestre turno Matutino de la UACYA tienen que compartir con el familiar el dispositivo que utiliza, mientras que el 65% es de uso exclusivo.

Conclusiones

Se observa que los estudiantes en el nivel superior una clara preferencia y por las clases presenciales 85% , contrastando con el 12 % a distancia, también se observa que casi el 36% de los encuestados prestan su dispositivo lo cual no les permite realizar de una manera cómoda su estudio, se percibe por parte de los estudiantes la necesidad de apoyar mas a los docentes en la capacitación de la plataforma zoom, seguida

de Cisco Webex, también se encontró que el 63% de los estudiantes encuestados utiliza lap top o computadora de escritorio mientras que el 36% utiliza el celular (lo cual evidentemente no permite la misma atención por parte del alumno), se observa también la preferencia por los alumnos en el uso de la plataforma Zoom.

Se identificó que los alumnos perciben el nivel de eficacia del proceso enseñanza aprendizaje en línea en su mayoría entre el 70-80% mientras que, el 24% de los alumnos encuestados considera suficiente el proceso enseñanza aprendizaje 60% de entendimiento y únicamente el 7 % de los alumnos considera que aprendió entre un 80- 100% de los contenidos expuestos por el docente.

Por lo analizado en esta investigación podemos concluir que es muy importante tener las herramientas necesarias (laptop y / computadora; red eficiente) para el estudio, comprensión y entendimiento de los saberes impartidos en línea, existen zonas en el estado de Nayarit que no todos tienen las herramientas y eso es un factor decisivo en la comprensión de lo expuesto por el docente, aunado a que es de suma importancia que el facilitador- docente domine la plataforma en la cual dará su clase, es necesario adquirir metodologías y estrategias didácticas para dar clases en línea de manera correcta con el fin de capta la mayor atención del estudiante, (un gran reto), así como que es evidente que las clases presenciales son más efectivas que las de distancia puesto que la comprensibilidad de los contenidos es más clara y directa entre los factores de la comunicación (emisor facilitador-docente generalmente, el receptor estudiante y mensaje contenido a impartir), hay menos elementos disruptivos; más sin embargo la modalidad a distancia es una modalidad que viene a enriquecer a la educación y a las clases en general siempre y cuando tengan todos las herramientas necesarias , en esta modalidad el sistema de cómputo una herramienta invaluable de hacer llegar la educación en todos los niveles, en la cual se puede apoyar el docente como facilitador del contenido, la educación a distancia premia sin duda alguna el autodidactismo y es eminentemente la única herramienta en casos como el vivido en la pandemia Covid -19.

Referencias

- Gabriela Raynaudoa, c. O. (06 de 2017). Cambio conceptual: una mirada desde las teorías de Piaget y Vygotsky. *LIBERABIT*, 23(1). doi:<https://doi.org/10.24265/liberabit.2017.v23n1.10>
- Hernández - Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas, Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México, México: Mac Graw Hill Education.
- Hernández Requena, Stefany. (02 de 10 de 2008). El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje. (RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, Ed.) *Revista de Universidad y sociedad del Conocimiento*, 5(2), 26-35. doi:1698-580X
- Tendencias de pedagogía en un futuro. (10 de 07 de 2019). Obtenido de Que es la enseñanza constructivista.: <https://blog.edacom.mx/que-es-constructivismo>
- Tomas de Andres, T. (2017). Vygotsky y su teoría constructivista del juego e innovación, *Revista científica de educación*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de <http://webs.ucm.es/BUCM/revcul/e-learning-innova/5/art382.php#.YNvXZUy22Uk>

Relación del rendimiento académico y los resultados de Pruebas Saber Pro en estudiantes de Ingeniería Industrial en la Universidad de Santander – Valledupar – Colombia

Yimy Gordon Hernández

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Ingeniero Mecánico. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Investigador Asociado Categorizado por Minciencias. Docente – Investigador del Grupo Nuevas Tecnologías de la Universidad de Santander – Valledupar – Cesar. Orcid Id 0000-0002-6156-0971. Correo: yim.gordon@mail.udes.edu.co

Harold Valle Fuentes

Doctor en Educación. Magíster en Educación. Licenciado en Matemáticas y Física. Contador Público. Especialista en Gerencia de Empresas. Investigador Junior categorizado por Minciencias. Docente - Investigador del Grupo Fénix UDES de la Universidad de Santander – Valledupar-Cesar, Colombia. Orcid:0000-0002-4450-3908. Correo: har.valle@mail.udes.edu.co

Jehisa Milagro Maestre Pérez

Estudiante de ingeniería Industrial de la Universidad de Santander (UDES). Técnico en Asistencia Administrativa del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Miembro del semillero de investigación SIPASQHSE. ORCID: 0000-0002-6577-3894. Correo: val17151051@mail.udes.edu.co

Jholiannis Yulieth Rodríguez Cujia

Estudiante de ingeniería Industrial de la Universidad de Santander (UDES). Técnico en Asistencia Administrativa del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Miembro del semillero de investigación SIPASQHSE. Orcid Id 0000-0001-7609-753. Correo: val17151017@mail.udes.edu.co

Resumen

En el artículo se presenta un análisis bibliográfico sobre la tendencia de estudios realizados con respecto a la relación del rendimiento académico y resultados de pruebas de conocimiento en estudiantes de educación superior. La literatura investigada abarca un periodo de tiempo del 2014 – 2021. La revisión se realizó en las bases de datos Google Académico, Science Direct, Springer Link, SciELO y Scopus, en las cuales se aplicó un análisis bibliométrico con la herramienta VOSviewer, investigando por tema y año con selección de metadatos, registrándose un total de 4692 publicaciones de artículos científicos relacionadas con el tema de investigación. Los resultados mostraron que la base de datos que registra más información fué Google Académico, con un total de 1712, representando el 36% del total de publicaciones revisadas, convirtiéndose en la principal ventana de visibilidad internacional. Se logró identificar que el mayor número de publicaciones están realizadas por países de Europa y Asia, en las cuales se realizan una exhaustiva investigación con respecto a la educación superior y el desempeño de los estudiantes; demostrando la falta de publicaciones nacionales en revistas indexadas y contrastando con el aumento en la cantidad de publicaciones a nivel internacional después del año 2014.

Palabras claves: rendimiento académico, educación superior, pruebas de conocimiento, ingeniería industrial.

Relationship of academic performance and the results of Saber Pro Tests in Industrial Engineering students at the University of Santander – Valledupar – Colombia

Abstract

The article presents a bibliographic analysis on the trend of studies carried out regarding the relationship of academic performance and results of knowledge tests in higher education students. The literature investigated covers a period of time from 2014 - 2021. The review was carried out in the

Google Academic, Science Direct, Springer Link, SciELO and Scopus databases, in which a bibliometric analysis was applied with the VOSviewer tool, investigating by topic and year with metadata selection, registering a total of 4692 publications of scientific articles related to the research topic. The results showed that the database that records the most information was Google Scholar, with a total of 1712, representing 36% of the total publications reviewed, becoming the main window of international visibility. It was possible to identify that the largest number of publications are made by countries in Europe and Asia, in which exhaustive research is carried out with respect to higher education and student performance; demonstrating the lack of national publications in indexed journals and contrasting with the increase in the number of publications internationally after 2014.

Keywords: academic performance, higher education, knowledge tests, industrial engineering.

Introducción

En toda investigación es fundamental recopilar información que permita analizar y escoger entre diferentes enfoques planteados por diferentes autores a nivel nacional e internacional y que de alguna manera van a contribuir a dar fundamento a la investigación que se va a desarrollar. Por consiguiente, las bases teóricas pueden considerarse como la recopilación de conceptos y proposiciones típicas de la problemática o de las variables en estudio. A continuación, se presentan la fundamentación para desarrollar la revisión bibliográfica, sobre las cuales se desarrollará la investigación, sustentada en publicaciones de artículos científicos en revistas indexadas, analizando diferentes características y tendencias de autores de diferentes países.

En Colombia, de acuerdo al (ICFES, 2018), "el examen Saber Pro, es diseñado y aplicado una vez al año, está dirigido a estudiantes de programas académicos profesionales que están por terminar su ciclo de Educación Superior, y su presentación es un requisito adicional para la obtención del grado académico. Sus objetivos principales son:

- Comprobar el desarrollo de las competencias de los estudiantes próximos a culminar sus programas académicos.

- Generar indicadores de valor agregado de la educación superior.
- Otorgar insumos que permita realizar comparaciones entre programas e instituciones.
- Proveer información para la construcción de indicadores de evaluación de la calidad de los programas e Instituciones de Educación Superior (IES)".

Siguiendo con el informe (ICFES, 2018), el examen Saber Pro tiene una primera sesión que es obligatoria para todos los que lo presentan. Se compone de 5 módulos que evalúan las competencias genéricas (módulo de lectura crítica, módulo de razonamiento cuantitativo, módulo de competencias ciudadanas, módulo de comunicación escrita y módulo de inglés). La prueba también tiene módulos asociados a temáticas y contenidos específicos que los estudiantes tienen la posibilidad de presentar de acuerdo con su área de formación profesional. Cada IES tiene la posibilidad de seleccionar una de las áreas combinatorias ofertadas por el ICFES, según lo considere pertinente, para cada uno de sus programas.

(Perrenoud, 2012), comenta que "los programas orientados hacia el desarrollo de competencias no pueden pretender cumplir con estas prioridades, aunque estén menos alejados de ellas que los programas centrados en los conocimientos. Afirma que sigue siendo imprescindible identificar de manera precisa y empírica las competencias que necesitan los estudiantes de la IES, contrariamente, a lo que sugiere la expresión aprender a aprender, no se trata de una simple metodología: no se puede aprender a construir unos saberes sin adquirir una parte de estos en la escuela obligatoria. A partir de una lista de doce competencias recomendadas por el autor, las cuales debería adquirir el estudiante, se destaca: El saber orientarse en el mundo laboral, en este gran mercado del empleo, pero también dentro de las empresas y de diversas comunidades de práctica".

De acuerdo a lo planteado por el autor anterior, las IES deben preparar a los estudiantes para que puedan prevenir o anticiparse a las adversidades que tiene que enfrentarse en la vida como profesional, realizándolo a través de la planeación y análisis del entorno y no esperando a que cuando se les presenten situaciones difíciles el profesional aprenda de

sus errores y no los vuelva a repetir, queriendo decir con esto que se debe preparar mejor al estudiante de ingeniería, aplicando en la práctica la teoría enseñada y buscando solucionar problemas a empresas antes de salir graduado como ingeniero industrial, siendo capaz de anticipar y evaluar los riesgos antes de meterse en una situación sin salida.

Para hablar de innovación se cita a (Oppenheimer, 2019), "hoy en día la prosperidad de los países depende cada vez menos de sus recursos naturales y cada vez más de sus sistemas educativos", comenta de su experiencia en la entrevista que le realizó a Vivek Wadhwa, vicepresidente de innovación e investigación en universidades como Duke y Emory, ubicadas en Silicon Valley, California. Le preguntó ¿Cuál es la diferencia entre la gente de Silicon Valley y las de otras partes de Estados Unidos?, Wadhwa respondió que es la gente, en ese lugar ocurre una gran aglomeración de mentes creativas de todo el mundo, que llegan atraídas por el nivel de aceptación a la diversidad étnica, cultural y hasta sexual.

Como conclusión, en países como Colombia, que deben tratar de construir su propio Silicon Valley, donde el secreto de la innovación radique en el talento de la gente más que en recursos o incentivos económicos, se tiene una gran oportunidad de aprovechar jóvenes talentos, bien preparados y con grandes competencias laborales para que sean aplicadas a la solución de problemas de innovación y que hagan parte de este mundo cambiado para los futuros profesionales de ingeniería industrial.

Según (Grajales, 2002), "cualquier esfuerzo que se realice para mejorar la educación obtendrá pobres resultados en la medida en que se descuide el importante papel que desempeña el estudiante en el proceso de aprendizaje. El aprender en un proceso complejo que depende del estado anímico del estudiante, si un estudiante está predispuesto al aprendizaje, por razones diversas no logrará alcanzar un buen aprendizaje".

Se puede afirmar que, para garantizar la calidad de la educación superior, se debe identificar y analizar el impacto de los factores que influyen sobre el rendimiento académico, para lo cual surge la necesidad de conocer cuáles son las variables que no estando directamente relacionadas con el desarrollo pedagógico de la universidad influyen sobre el rendimiento de los estudiantes. Tomando como referencia los aportes de (Tejedor & García - Varcárcel, 2007), se pueden mencionar a las varia-

bles académicas (en especial, las asociadas con el rendimiento previo y las características académicas de la educación básica), las psicológicas, las socio-familiares y las de identificación.

La evaluación por parte del ICFES a la educación superior en Colombia, inició a partir del 2003 mediante la aplicación de exámenes específicos dirigidos a diversos programas académicos. El programa de estado de calidad de la educación superior conocido como ECAES, inició con la evaluación de 22 programas de educación superior. En el 2007 se llegó a 55 programas, en este periodo el examen se centró en la evaluación de competencias específicas. Sin embargo, debido a que el programa no tenía carácter obligatorio y no se contaba con exámenes para cada uno de los programas existentes, no todos los estudiantes presentaron la prueba. En 2009 el examen tuvo cambios de su estructura y aplicación debido a la Ley 1324 y al decreto 3963 del mismo año, entre estos cambios trajo consigo la nueva reglamentación, uno de ellos es la presentación del examen como un requisito para evaluar la educación formal recibida por quienes terminan los programas de pregrado en las Instituciones de Educación Superior.

A partir del 2010, el ICFES inicia el diseño y la aplicación de un nuevo examen conocido como saber pro, este incluye la evaluación de competencias genéricas, entendidas como aquellas que todos los estudiantes deben desarrollar, independiente del énfasis de formación y la evaluación de competencias comunes a grupo de programas con características de formación similares. El examen está dividido en cinco categorías las cuales son: lectura crítica, razonamiento cuantitativo, comunicación escrita, inglés y competencias ciudadanas; Asimismo, se han construido cerca de 42 pruebas de competencias específicas comunes para distintos grupos de referencia. El objetivo del examen es consolidar un sistema de seguimiento y evaluación del sector educativo que dé cuenta de los logros y dificultades de los estudiantes su acceso, cobertura y permanencia en sistema y la eficacia de los gerentes responsables de la prestación y la calidad del servicio.

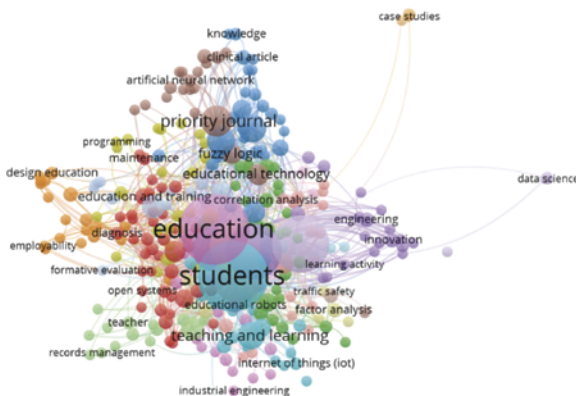
En ese orden de ideas, con el presente artículo se busca identificar la tendencia del manejo del tema a nivel internacional, a través de la búsqueda de artículos publicados en revistas indexadas y que están alojados en diferentes bases de datos, determinando el grado de im-

portancia que tiene el desarrollo del tema del desempeño académico y las pruebas saber pro, en diferentes países y diferentes instituciones dedicadas a la realización de publicaciones científicas con metadatos (palabras claves) afines al tema desarrollado en esta investigación.

Metodología

Para la realización de la revisión bibliográfica, se tomaron como referencia bases de datos como: Google Académico, Science Direct, Springer Link, SciELO y Scopus, en las cuales se extrajeron los artículos comprendidos en un periodo de tiempo entre 2014 y 2021, abarcando los artículos publicados acordes a las palabras claves: "Factors affecting academic performance", "Evaluation of higher education", "Industrial engineering knowledge" y "University knowledge tests". Como resultado de dicha búsqueda se tiene que en los últimos 8 años se han publicado alrededor de 4.015 artículos referentes al tema de investigación. Con las publicaciones encontradas se procedió a realizar la exploración de los documentos en el formato RIS el cual fue agregado a la plataforma de MendeLey para realizar la lectura de dicha información. Posteriormente, se realizó un análisis de las palabras claves de las publicaciones contando con un número mínimo de ocurrencia de (2), a través de la herramienta VOSviewer, y como resultado se puede ver la siguiente imagen:

Figura 1 Análisis bibliométrico de palabras claves analizadas en VOSviewer



En la figura 1, generada a través del software Vosviewer, se observa el grafo del análisis bibliométrico de Co-ocurrencia de las palabras claves tomadas de la base de datos de Scopus, donde se observa como a nivel internacional el tema de las investigaciones sobre Educación, aprendizaje y enseñanza, diseño de educación, innovación, entrenamiento y educación, entre otras, sobresalen repetidas veces en las publicaciones científicas alojadas en esta base de datos.

Tabla 1 Palabras recurrentes de las publicaciones

Keyword	Ocurrences	Total link strength
Human	45	911
Education	90	891
Student	89	813
Article	39	781
Humans	30	662
Teaching	54	489
Higher education	59	399
Engineering education	44	395
Priority journal	17	364
Controlled study	14	344
Evaluation	29	166
Higher education institutions	19	165
Evaluation study	7	135
Teaching and learning	13	131
Societis and institution	10	84
Educational status	3	77
Attitude	3	70
Classification (of information)	5	61
Education and training	5	45
Educational program	4	44
Engineers	2	44
Engineering research	4	42
Motivation	6	40
Evaluation modeling	4	38
Evaluation results	5	38

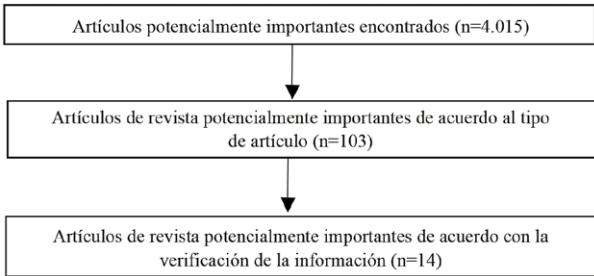
La tabla 1, muestra el número de co-ocurrencias en las diferentes publicaciones de las palabras claves extraídas por Vosviewer de los artículos publicados en Scopus, y además su relación o enlaces en la conformación de redes o clúster, reflejando el grado de alineación que tiene el tema de investigaciones relacionadas con el ser humano (911), educación (891) y estudiantes (813), enfocándose en el mejoramiento del rendimiento académico y las pruebas de final de bachillerato, con respecto a diferentes alcances y objetivos plasmados por los autores en sus artículos publicados, enfocados todos en la búsqueda del mejoramiento de los métodos de enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes.

Tablas 2 Búsquedas realizadas en las bases de datos

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Año									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Google Académico	"Factors affecting academic performance"	97	154	161	184	209	233	236	77		
	"Evaluation of higher education"	43	19	32	11	7	21	13	92		
	"Industrial engineering knowledge"	7	12	18	18	17	22	15	14		
Science Direct	"Factors affecting academic performance"	-	4	-	2	1	2	-	1		
	"Evaluation of higher education"	43	57	31	11	11	19	19	13		
	"Industrial engineering knowledge"	-	-	1	1	-	15	1	-		
Springer Link	"Factors affecting academic performance"	85	90	88	107	119	113	137	141		
	"Evaluation of higher education"	21	14	14	17	14	39	35	28		
SciELO	"Factors affecting academic performance"	-	1	1	3	1	4	5	1		
	"University knowledge tests"	-	7	14	9	15	18	30	6		
Scopus	"Factors affecting academic performance"	4	4	4	8	10	19	17	9		
	"Industrial engineering knowledge"	43	62	79	90	111	154	116	47		
	"Evaluation of higher education"	30	35	47	76	88	145	139	45		
	"University knowledge tests"	12	13	18	17	28	39	46	16		

Continuando con la revisión bibliográfica en las bases de datos, se procedió a analizar la información de cada documento, a fin de seleccionar los más útiles para la investigación. En ese orden de ideas, se definieron criterios para el objeto de estudio como lo son: palabras claves, año de publicación, área de estudio, tipo de revista entre otros. A partir de ello se determinó la cantidad de artículos con los que se va a trabajar como se demuestra en el siguiente flujograma:

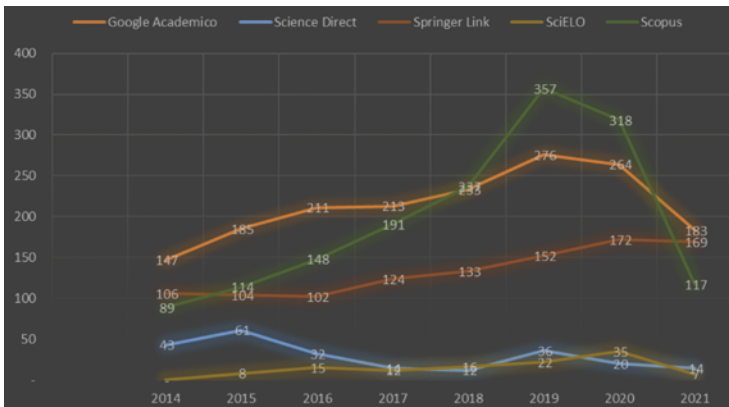
Figura 2 Flujograma de análisis de artículos filtrados en revisión bibliográfica



Resultados

En el Gráfico 1, se observa el número de publicaciones que se realizaron en las bases de datos en el periodo de tiempo desde 2014 hasta 2021 años en el cual se analizan las tendencias de las investigaciones de la relación del rendimiento académico con los resultados de las pruebas de conocimiento. En la figura se aprecia que el valor máximo obtenido fue en el año 2019 en la base de datos de Scopus, con un total de 357 publicaciones realizadas, en el valor más bajo, se presentó en la base de datos de SciELO en el presente año, con un total de 7 publicaciones encontradas.

Gráfico 1 Publicaciones en años de la investigación



Por otra parte, se analizaron los artículos más relevantes con los cuales se va a trabajar en el desarrollo de la investigación, abarcando un total de 14 publicaciones, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la metodología. En la Tabla 3 se puede apreciar la clasificación de cada uno, teniendo como categorías: Autor, país, principales resultados.

Tabla 3 Clasificación de artículos

Autor (es)	País	Principales resultados
Ganefi, Hendra Hidayat, Asmar Yulastrí, Surfa Yondri (2019)	Indonesia	La formación académica sigue centrada en actividades teóricas y carece de la implementación de actividades prácticas
Faiz Zulkifli, Zuklifey Mohamed, Nor Alzalina Azmee (2019)	Malasia	El modelo predictivo del desempeño académico de los estudiantes debe considerar los cambios que ocurren en el sistema educativo actual que también priorizan el logro de habilidades blandas, habilidades interpersonales y habilidades de pensamiento de alto nivel.
K. Kirilova, O.P. Denisova, Z. V. Smirnova, O.I. Vaganova, M.N. Buláeva, S.N. Kaznacheeva, E.A. Chelnokova (2019)	Rusia	La actividad de control y evaluación de los docente educación superior es un componente integral en el proceso educativo holístico, cuyo objetivo clave es la capacidad de monitorear, analizar y evaluar la calidad del dominio de los estudiantes de disciplinas educativas específicas, módulos, formación práctica.
Fadzilah Siraj, Nur Azzah Abu Bakar (2019)	Malasia	Este estudio también investiga cómo los valores de correlación y las variables de regresión logística significan el impacto en el rendimiento académico.
Mario José Martín Pavón, Dora Esperanza Santo Sevilla, Cristina Jenaro Río (2018)	Mexico	Resalta la importancia de los hábitos de estudio como predictores del rendimiento académico; es decir, la facilidad con que estos puedan ser mejorados por las instituciones educativas a través de intervenciones curriculares.
Malena Manchado Porras, Federico Hervás Ortega (2021)	Argentina	los servicios de atención psicológica y psicopedagógica que ofrecen distintas universidades intervienen en diversos factores que merman el rendimiento académico. Este tipo de servicios trabaja con el alumnado en habilidades como el autocontrol y la relajación, la autoestima, la organización y la gestión del tiempo, etcétera. La adquisición de dichas competencias tiene un efecto preventivo frente a las dificultades académicas.
Mesmin Destin, Ryan C. Svoboda (2018)	EE.UU	Cuando a los estudiantes se les recuerda sus propias identidades futuras enfocadas en objetivos más amplios para el éxito y el bienestar, los costos financieros se vuelven menos perjudiciales y es más probable que los estudiantes obtengan los beneficios de una inversión en educación, independientemente de su origen socioeconómico.
Rubén Fraile, Francisco Bosch-Morell (2015)	España	El esquema propuesto asume que el desempeño de cada profesor es una variable aleatoria cuya distribución debe estimarse utilizando las notas de evaluación de los estudiantes correspondientes a ese profesor.
Josipa Roksa ,Tenieli L. Trollan ,Charles Blaich, Kathleen Wise (2016)	EE.UU	Las brechas basadas en la teoría constructivista del aprendizaje para identificar varios mecanismos potenciales que pueden explicar la relación entre la instrucción clara y organizada y el rendimiento académico de los estudiantes
Feiye Zhang, Shenghao Guo (2014)	China	La educación superior es el principal método de desarrollo de recursos humanos senior.
Emese Tokarčíková, Mária Duříšová, Alžbeta Chuchárčíková (2015)	República Eslovaca	La evaluación formativa proporciona a los estudiantes información sobre el nivel de logro de los objetivos y señala oportunidades de aprendizaje efectivas para cumplir con los requisitos de la educación.
Michael B. Cahapay (2020)	Filipinas	El modelo transformador de datos bajo el diseño de investigación del método mixto de triangulación, representa el desarrollo de dos tipos de datos diferentes en un conjunto de datos cuantitativos de las mismas fuentes.
Zahra Sokhamar, Keyvan Salehi, Fatemeh Sokhanvar (2021)	Irán	la evaluación auténtica puede desempeñar un papel en la mejora de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes de educación superior al mejorar su participación en el aprendizaje y mejorar su satisfacción, así como influir positivamente en sus esfuerzos para lograr las metas educativas.
Nicoleta Acomi	Rumania	El método para evaluar el conocimiento de los estudiantes de ingeniería debe elegirse de acuerdo con el programa de estudios.

De acuerdo a la información proporcionada por la tabla anteriormente, se puede deducir que el tema de estudio es relevante en diversos países, tales como Estados Unidos, Rusia, China, España y Malasia, apareciendo en la búsqueda países latinoamericanos, como México y Argentina,

los cuales se enfocan en proporcionar una educación de calidad, donde con base en sus publicaciones científicas se convierten en los antecedentes bibliográficos indispensables para sustentar teóricamente el estado del arte de esta investigación, permitiendo unos resultados óptimos con respecto al tema a desarrollar en esta investigación.

Conclusiones

Al examinar los artículos obtenidos del periodo de 2014 – 2021 se observa un aumento en la cantidad de publicaciones alojadas por las diferentes revistas en las bases de datos, Google Académico, Science Direct, Springer Link, SciELO y Scopus, teniendo en cuenta que después de 2014 se pueden encontrar un aumento en las publicaciones en las bases de datos en respecto de la investigación de la relación del rendimiento académico con los resultados de las pruebas de conocimientos en los estudiantes de educación superior, específicamente en estudiantes de ingeniería industrial, sumando un total de 4692 artículos, determinando que la base de datos de Google Académico cuenta con el 36% de la publicación de los artículos encontrados, convirtiéndose en la principal ventana de visibilidad internacional.

Se logró identificar que el mayor número de publicaciones científicas, de revisiones y visualizaciones han sido realizadas en países de Europa y Asia, en las cuales se realizan una exhaustiva investigación con respecto a la educación superior y el desempeño de los estudiantes, demostrando la falta de publicaciones nacionales de artículos científicos en revistas indexadas y contrastando con el aumento en la cantidad de publicaciones a nivel internacional después del año 2014.

El análisis de Co-ocurrencias en las diferentes publicaciones de las palabras claves extraídas por Vosviewer de los artículos publicados en Scopus, y además su relación o enlaces en la conformación de redes o clúster, reflejan el alto grado de alineación que tiene el tema de la investigación relacionada con metadatos como el ser humano (911), educación (891) y estudiantes (813), enfocándose en el mejoramiento del rendimiento académico y las pruebas de final de bachillerato, con respecto a diferentes alcances y objetivos plasmados por los autores en sus artículos publicados, enfocados todos en la búsqueda del mejoramiento de los métodos de enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes.

En enfoque de los documentos analizados, es necesario para la identificación de los factores que pueden afectar el rendimiento académico de los estudiantes de educación superior y la aplicación de diversos métodos para mejorar los resultados académicos tanto en las aulas de clases como al momento de realizar las pruebas de conocimientos pertinentes al finalizar la carrera universitaria, pudiendo seleccionar los artículos publicados que tienen relevancia con respecto al tema de la investigación y como se han desarrollado en diferentes países.

Referencias

- Destin, M., & Svoboda, R. C. (2018). Costs on the Mind: The Influence of the Financial Burden of College on Academic Performance and Cognitive Functioning. *Research in Higher Education*, 59(3), 302–324. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9469-8>
- Fraile, R., & Bosch-Morell, F. (2015). Considering teaching history and calculating confidence intervals in student evaluations of teaching quality. *Higher Education*, 70(1), 55–72. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9823-0>
- Ganefri, Hidayat, H., Yulastri, A., & Yondri, S. (2019). Design of production-based entrepreneurship technology training model to improve the skills of engineering students. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 2042–2047. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K1930.0981119>
- Grajales, T. (2002). Hábitos de estudio de estudiantes universitarios. México: Universidad Montemorelos. Obtenido de <http://www.tgrajales.net/habitosdeestudio.pdf>
- ICFES. (2018). Informe nacional de resultados Saber Pro 2016 2017. Bogotá: Icfes.
- Kirillova, I. K., Denisova, O. P., Smirnova, Z. V., Vaganova, O. I., Bulaeva, M. N., Kaznacheeva, S. N., & Chelnokova, E. A. (2019). Improving monitoring and evaluation activities in high education. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 2061–2067. <https://doi.org/10.35940/ijitee.i8944.078919>
- Manchado Porras, M., & Hervías Ortega, F. (2021). Procrastinación, ansiedad ante los exámenes y rendimiento académico en estudiantes universitarios TT - Procrastination, test anxiety and academic performance on university students. *Interdisciplinaria*, 38(2), 242–258. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.16>

- Martín Pavón, M. J., Santo Sevilla, D. E., & Jenaro Río, C. (2018). Factores personales-institucionales que impactan el rendimiento académico en un posgrado en educación TT - Personal and institutional factors affecting academic performance in a postgraduate program in education. CPU-e. *Revista de Investigación Educativa*, 27, 4–32. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i27.2556>
- Oppenheimer, A. (2019). *Crear o morir* (14ava Reimpresión ed.). México D.F: Penguin Random House.
- Perrenoud, P. (2012). *Cuando la escuela pretende preparar para la vida. ¿Desarrollar competencias o enseñar otros saberes?* (3ra edición ed.). Bogotá, Colombia: Magisterio
- Roksa, J., Trolan, T. L., Blaich, C., & Wise, K. (2017). Facilitating academic performance in college: understanding the role of clear and organized instruction. *Higher Education*, 74(2), 283–300. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0048-2>
- Sira, F., & Bakar, N. A. A. (2019). Identifying patterns of students' academic performance from tracer evaluation using descriptive data mining. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 2), 187–191. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1034.0782S219>
- Tejedor, F., & García - Varcárcel, A. (2007). Causas del bajo rendimiento del estudiante universitario. *Revista Educación*(342), 30. Recuperado el Marzo 25 de 2020, de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:596702bf-6ada-43c6-ae2c-75f04109a077/re34221-pdf.pdf>
- Zulkifli, F., Mohamed, Z., & Azmee, N. A. (2019). Systematic research on predictive models on students' academic performance in higher education. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 3), 357–363. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1061.0782S319>

Estrategias administrativas como medida preventiva para la contaminación cruzada en alimentos de origen agrícola – Aguascalientes – México

Silvia Mata Zamores

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes
– México. Correo: smata@correo.uaa.mx

Edgar Saay Alvarado Padilla

Gerente General del Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Aguascalientes
– México. Correo: comiteags@cesva.mx

J. Refugio Lucio Castañeda

Director General de Agricultura de la Secretaría de Desarrollo Rural y
Agroempresarial – México. Correo: refugio.lucio@aguascalientes.gob.mx

José Luis Lara de la Cruz

Director de Inocuidad Agroalimentaria, Operación Orgánica y Plaguicidas de
Uso Agrícola. SENASICA – México. Correo: jose.delacruz@senasica.gob.mx

Gonzalo Maldonado Guzmán

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes –
México. Correo: gmaldona@correo.uaa.mx

María Guadalupe Martínez Alba

Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad
Autónoma de Aguascalientes – México. Correo: mtzalba@live.com.mx

Resumen

En México se cultivan en promedio 32 millones de hectáreas (INEGI, 2017), de las cuales solo 102 mil hectáreas cuentan con un reconocimiento en materia de inocuidad por parte del gobierno federal (SENASICA, 2020). Este estudio de tipo descriptivo-transversal fue realizado en Aguascalientes – México; donde los encuestados fueron seleccionados de acuerdo con el método no probabilístico, con un tamaño de muestra de 198 productores agrícolas encuestados. Para la recolección de los datos se elaboró una encuesta con veintinueve reactivos, la cual fue respondida de manera virtual; una vez obtenidos los resultados se realizó un análisis estadístico descriptivo con el programa SPSS® versión 27. Logrando determinar que los Procedimientos Estandarizados de Operación (PEO) como parte de un sistema de gestión de inocuidad, son considerados como una estrategia administrativa que los productores agrícolas necesitan implementar como respuesta a la COVID-19; con lo que podrán garantizar que sus productos son manejados de manera higiénica durante la cadena productiva. Por lo que se considera imprescindible la publicación de un manual (PEO y bitácoras) de libre acceso para que los productores puedan adecuar a su unidad agrícola e implementar.

Palabras clave: alimentos, COVID -19, manual.

Administrative strategies as a preventive measure for cross contamination in foods of agricultural origin – Aguascalientes – Mexico

Abstract

In Mexico, an average of 32 million hectares are cultivated (INEGI, 2017), of which only 102 thousand hectares have been recognized in terms of safety by the federal government (SENASICA, 2020). This descriptive-cross-sectional study was carried out in Aguascalientes - Mexico. Mail: where the respondents were selected according to the non-probabilistic method, with a sample size of 198 agricultural producers surveyed. For data collection, a survey with twenty-nine items was prepared, which was answered virtually; Once the results were obtained, a

descriptive statistical analysis was carried out with the SPSS® version 27 program. It was possible to determine that the Standardized Operating Procedures (PEO) as part of a safety management system, are considered as an administrative strategy that agricultural producers they need to implement in response to COVID-19; with which they will be able to guarantee that their products are handled in a hygienic way during the production chain. Therefore, it is considered essential to publish a manual (PEO and logs) of free access so that producers can adapt and implement their agricultural unit.

Keywords: food, COVID -19, manual.

Introducción

La administración de empresas del giro agroalimentario implica una gran responsabilidad por cuanto requiere de la organización, planificación, ejecución y control eficiente de las diferentes actividades productivas con la finalidad de lograr productos inocuos (Pérez, 2017), siendo necesario definir funciones y Procedimientos Estandarizados de Operación (PEO) para alcanzar la inocuidad y calidad alimentaria. Así como la eficiencia en el manejo de los recursos de las unidades de producción agrícolas y/o empaque que las empresas puedan tener. Pues la problemática actual de los modelos administrativos, determinan que los productores agrícolas no cuentan con herramientas administrativas técnicamente elaboradas que les permitan mejorar los diferentes procesos administrativos y operativos en su cadena de producción y empaque (Malagón *et al.*, 2016). Permitiendo que las Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA) sean un riesgo constante durante la producción primaria, recordando que nuestra situación actual nos demuestra la importancia de la prevención de la contaminación cruzada.

En la actualidad es de nuestro conocimiento que las ETA continúan afectando la salud pública, pues la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha estimado que el 70% de las intoxicaciones alimentarias ocurridas en el curso de un año, fueron la consecuencia de una calidad higiénico sanitaria deficiente durante el procesamiento de los alimentos (Rincón *et al.*, 2015). Siendo así, que el impacto en la propagación de las enfermedades infecciosas aumenta conforme crece el número de personas

que se mueven por el mundo, sean inmigrantes, comerciantes, turistas, o empresarios, que pueden transportar enfermedades de un país a otro (Del Rey, 2002; Contreras *et al.*, 2008; Trujillo, 2012).

Hoy en día, la enfermedad de coronavirus 2019 (COVID -19), se ha transformado en la pandemia que castiga al mundo entero, misma que desde principios del año 2020 llegó a México; siendo fácil de contagiar si las medidas de higiene son precarias (FAQ, 2016; Rodríguez *et al.*, 2020). En el momento en que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) declaró el brote como una pandemia, varios fueron los países que cerraron fronteras para prevenir contagios; ocasionando una reducción en los flujos de bienes y servicios; por lo que el impacto económico ha comenzado a repercutir en todo el mundo (Chiatoucha *et al.*, 2020).

Es importante destacar que diferentes autores han demostrado que algunas enfermedades han sido propagadas a través de los alimentos, ya sea por contaminación cruzada o directa; si bien, actualmente no existe evidencia que compruebe que la COVID -19 se puede propagar en los alimentos, tampoco se debe descartar esta posibilidad de contagio (Rodríguez *et al.*, 2020^b), pues sabemos que a lo largo de la cadena alimentaria cada año, millones de personas son expuestas a riesgos físicos, químicos o biológicos. El control de los riesgos dentro de niveles aceptables depende en gran medida de la capacidad de los productores agrícolas y las autoridades sanitarias para regular, prevenir o reducirlos al mínimo (OMS/FAO, 2020).

De la misma forma. sabemos que desde hace varios años la humanidad se ha visto expuesta a brotes virales de diferente índole, sin conocer su impacto en la sociedad a corto y largo plazo hasta que son estudiados a detalle (Millán *et al.*, 2020). Siendo así que diversos autores están de acuerdo en la gran necesidad de realizar mayor trabajo multidisciplinario para la prevención de enfermedades infecciosas (Rodríguez *et al.*, 2020^b); de manera particular, recientemente han surgido numerosos estudios y análisis sobre los posibles impactos y consecuencias económicas que tendrá la crisis de la COVID -19 (Heras, 2020) en todos los sectores productivos.

Siendo así que en el presente reconocemos la importancia del sector alimentario, siendo considerado como una de las actividades esenciales. Resaltando la importancia que los alimentos deben ser inocuos para la

promoción de la salud y la erradicación del hambre (CEPAL, 2018); por lo que es necesario garantizar el bienestar social a través de la seguridad alimentaria, previniendo que la pandemia causada por la COVID -19 se transforme en una crisis alimentaria. Si bien, durante un tiempo el sector agrícola ha demostrado su flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, actualmente se les ha orillado a implementar estrategias como respuesta a la pandemia; entre ellas la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's) con fines de certificación en materia de inocuidad. Es importante mencionar que en México se cultivan en promedio 32 millones de hectáreas (INEGI, 2017), de las cuales solo 102 mil hectáreas cuentan con un reconocimiento en materia de inocuidad por parte del gobierno federal (SENASICA, 2020).

En la actualidad los expertos anticipan que el impacto de la pandemia en la agricultura será medio – bajo (OIT, 2020). Ya que, aunque la agricultura conserva su demanda, los problemas de producción y distribución se acumulan; lo anterior deben también sumarse las restricciones al transporte y al comercio, que afectan claramente a la distribución de los alimentos (Ernst C. y López E, 2020); haciendo evidente una resiliencia en los productores agrícolas (Quiroga *et al.*, 2020). Por lo que el objetivo de esta investigación fue determinar que estrategias administrativas pueden ser utilizadas como medida preventiva para la contaminación cruzada en alimentos de origen vegetal.

Marco teórico

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la mejora continua. Partiendo de esta idea, las estrategias son consideradas como un plan constituido por una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos completos. Pues las pequeñas y medianas empresas no solo requieren capacidad financiera para salir adelante, más que eso, necesitan mentes creativas y con innovación que permitan subsistir y sobre salir (Serrano *et al.*, 2017).

Para llevar a cabo la implementación de estrategias administrativas es necesario invertir tiempo en la comprensión de circuitos existentes y la definición de los objetivos. Así como analizar las tareas, con la partici-

pación del personal, buscando su optimización en tiempos y calidad de información gerencial. Además de confeccionar circuitos administrativos ágiles, dinámicos y eficientes; de manera que se logre un control interno y el conjunto sea fácil de auditar (Palacios, *et al.*, 2015; Serrano *et al.*, 2017). Teniendo en cuenta esos factores, la aplicación de las estrategias administrativas deberán estar basadas en los análisis previos, siendo importante definir metas, objetivos políticas y procedimientos (Malagón *et al.*, 2016).

En el sector agrícola los Procedimientos de Operación Estándar (POE) definen claramente los pasos a seguir para asegurar el cumplimiento de los requisitos de limpieza y desinfección (CODEX ALIMENTARIUS, 2007). En las industrias y comercios alimentarios, los POE forman parte de las actividades diarias que garantizan la puesta en el mercado de alimentos aptos para el consumo humano y son una herramienta imprescindible para asegurar la inocuidad de los alimentos, siendo controlados, revisados y modificados en períodos regulares (Quintela, 2013).

Esto ayuda que cada persona dentro de las unidades de producción pueda saber con exactitud qué le corresponderá hacer cuando se efectúe la aplicación del contenido del POE en la misma. Además de suministrar un registro que demuestre el control del proceso, minimizar o eliminar desviaciones o errores y riesgos en la inocuidad alimentaria y asegurar que la tarea sea realizada en forma segura (ANMAT, 2012). Si el responsable de inocuidad de la unidad de producción detectara que el POE falló en la prevención de la contaminación del alimento, se deben implementar medidas correctivas.

En el caso particular de México, el fundamento legal de la inocuidad agrícola recae en el Artículo 47-A de la Ley Federal de Sanidad Vegetal vigente, específicamente en los Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación, definidos como “Medidas y procedimientos establecidos por la Secretaría en Normas Oficiales Mexicanas y demás disposiciones legales aplicables para garantizar que, durante el proceso de producción primaria de alimentos de origen agrícola obtienen óptimas condiciones sanitarias al reducir la contaminación física, química y microbiológica a través de la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas” (SENASICA, 2010).

Metodología

Diseño del estudio

Este estudio de tipo descriptivo-transversal fue realizado en Aguascalientes, México; donde los encuestados fueron seleccionados de acuerdo con el método no probabilístico “por conveniencia” (Martínez, 2017). Siendo seleccionados aquellos productores que se encuentran adheridos a programas del Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Aguascalientes (CESVA) en el agosto – diciembre 2020. Con un tamaño de muestra de 198 productores encuestados. El estudio se realizó en el estado de Aguascalientes, México. El cual cuenta con 1,888 msnm, temperatura promedio anual de 17 - 18°C, precipitación pluvial media anual de 526 mm, con un clima semiseco (INEGI, 2020).

Para la recolección de los datos se elaboró una encuesta con veintinueve reactivos, de los cuáles cinco corresponden a los datos personales y laborales de los productores agrícolas. Mientras que los otros quince reactivos corresponden a conocer las estrategias administrativas que los productores consideran necesarias a implementar por causa de la pandemia COVID-19. Dicha encuesta fue levantada de manera virtual. Se realizó un análisis estadístico descriptivo con el programa SPSS® versión 27 (Nel, 2014).

Análisis de resultados

Resultados personales y laborales

Una vez levantadas las encuestas de manera virtual, se procedió a analizar la información; obteniendo como resultados descriptivos los descritos en la tabla 1.

Tabla 1 Estadísticas descriptivas de los datos personales y laborales

Edad del Productor	
<25 años	13.7%
26 – 35 años	33.3%
36 – 45 años	22.5%
46 – 55 años	13.7%
56 – 65 años	13.7%
>65 años	2.9%
Género	
Masculino	75.5%
Femenino	24.5%
Antigüedad como Productor Agrícola	
<10 años	48%
11 – 20 años	29%
21 – 30 años	8%
>30 años	15%
Importancia de la Actividad Agrícola	
Tiempo completo	77.8%
Complementaria	20.2%
Distracción	2%
Escolaridad	
Primaria terminada	3.9%
Secundaria terminada	7.8%
Preparatoria terminada	9.8%
Licenciatura	68.6%
Posgrado	9.8%

Se logra observar que la mayoría de los productores agrícolas cuentan con una edad entre los 26 y 35 años; donde el 75.5% son varones, demostrando así la baja participación femenina en el sector agrícola. La mayoría de los encuestados (48%) aseguran tener menos de 10 años laborando en el sector, donde el 77.8% confirma que sus actividades agrícolas son de tiempo completo. Algo importante de resaltar es que, la edad y el tiempo laborando de los encuestados, demuestra que actualmente el sector agrícola se encuentra ante una sucesión de negocios familiares. La Encuesta Nacional Agropecuaria realizada en el año 2017

(INEGI, 2017), arroja como resultado que solo el 6.9% de los productores agropecuarios contaba con un grado de licenciatura; contrario a este estudio, donde se demuestra que el 68.6% de los productores agrícolas del estado de Aguascalientes cuenta con un grado en educación superior.

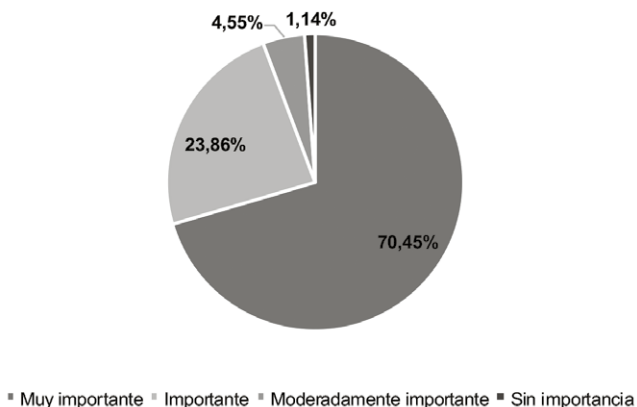
Estrategias administrativas

El 37.1% de los productores encuestados considera que los productos agrícolas para consumo en fresco pueden ser una fuente de contagio para la COVID -19. Mientras que un 43.8% menciona estar en desacuerdo en que sus productos puedan ser una fuente de contagio de dicha enfermedad. Sin embargo, es importante mencionar que hoy en día no se ha comprobado científicamente que los alimentos sean una fuente de contagio de la COVID -19; aunque si se ha corroborado su impacto económico en el sector. A pesar de que, la mayoría de los encuestados no considere al sector agrícola como fuente de contagio; al 94.39% de los productores les parece de utilidad que el personal de su unidad de producción/empaque reciba capacitación específica sobre las medidas preventivas de contagio de la COVID -19. Sabemos que a causa de la pandemia por la COVID -19 se han tenido que implementar nuevas estrategias para prevenir contagios; cómo el uso de cubre bocas, gel antibacterial y medición de temperatura previo al ingreso del trabajador; siendo así que al realizar este estudio el 94.38% de los productores mencionan estar de acuerdo con estas medidas y aseguran que algunas de ellas (uso de cubre bocas y uso de gel antibacterial) se han implementado desde antes de la crisis sanitaria que vivimos actualmente, pues son parte de la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA´s). Siendo así que el 88.76% de los productores agrícolas encuestados coinciden en que las Buenas Prácticas Agrícolas pueden ser consideradas como una medida preventiva de la propagación de la COVID -19.

Pues la importancia de la adopción de BPA´s ha sido demostrada en los resultados de la Organización Mundial de la Salud (2015) y Díaz, *et al.*, (2017)., quienes mencionan que existen múltiples Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA) provocadas por la presencia de bacterias, virus, parásitos, productos químicos y/o toxinas. Afectando anualmente a casi 1 de cada 10 personas a pesar de ser prevenibles; resaltando que las ETA pueden ser mortales especialmente en menores de 5 años; pues 1/3 de las muertes causadas por ETA son en niños (420,000) al año. Una certificación en materia de inocuidad agrícola asegura al con-

sumidor que el manejo de los productos se realiza bajo estrictas medidas higiénicas. Por lo que el 70.45% considera “muy importante” que su unidad agrícola cuente con una certificación en materia de inocuidad. Mientras que solo un 1.14% menciona no ser de importancia (figura 1). Si bien el 70.45% de los encuestados durante este estudio reconocen la importancia de una certificación en materia de inocuidad, es inevitable concordar con Rincón *et al.* (2015), quienes aseguran que las condiciones productivas y laborales no permiten una aplicación estándar de las BPA’s, siendo necesario que cada productor agrícola considere como mínimo la implementación de Procedimientos Estandarizados de Operación y fortalezca los aspectos donde presente mayor vulnerabilidad, sin perder los principios de las BPA’s. Pues como menciona Chauca, 2018; la organización de las actividades en las unidades de producción agrícola, facilita la comercialización del producto.

Gráfico 1 Importancia de una certificación en materia de inocuidad



Pues a pesar de que los productores consideren relevante que su unidad agrícola cuente con una certificación en materia de inocuidad, este estudio arrojó que solo un 40.23% cuenta con dicha certificación; un 27.59% aseguran encontrarse en proceso de certificación y un 32.18% menciona no contar con ningún tipo de certificación en la materia. Estos productores adjudican la falta de certificación a los altos costos que conlleva (45%), además de mencionar que sus compradores no lo consideran un requisito para adquirir sus productos (33%) y un 19% men-

ciona que la falta de asesoría le ha impedido lograr una certificación en la materia (figura 2). Coincidiendo así a su vez con Avendaño *et al.*, 2006; quien concluye en su investigación que la inversión económica es considerada como un obstáculo para que los productores agrícolas corrijan fallas y realicen oportunidades de mejora, para que su producto sea considerado como “inocuo”; y posteriormente la falta de una certificación en inocuidad alimentaria sea considerada como un obstáculo al comercio y afectar su rentabilidad. Pues posteriormente, Cofre *et al.*, en el año 2012 determinaron que el costo de cumplimiento de BPA’s tiende a ser mayor en unidades de producción y/o empaque “no certificados” que en “certificados”; demostrando que la diferencia está marcada principalmente por el costo de implementación e influenciada por el tamaño de la unidad. La tendencia es, a mayor superficie, menor es el costo de implementación de BPA’s por hectárea; siendo así que todos los productores encuestados consideran que la principal ventaja al adoptar las BPA’s es el acceso a más y mejores mercados.

Figura 2 Causas de la falta de una certificación en materia de inocuidad



Donde los productores agrícolas consideran a los procedimientos y bitácoras (44.3%), la modificación de infraestructura (28.8%), la capacitación del personal (26.9%) y la falta de asesoría (19%) como las actividades más complicadas de llevar a cabo al implementar las Buenas Prácticas Agrícolas con fines de certificación en materia de inocuidad. Coincidiendo con los resultados arrojados por la ENA (2017), pues los productores agrícolas mencionan que la falta de capacitación y asistencia técnica

(33.1%) son variables que conforman la problemática principal para la producción primaria de alimentos. En términos generales el 97.6% de los productores considera de importancia la publicación gratuita de un Manual de Inocuidad Agrícola (PEO y bitácoras) aplicable para campo y empaque. Pues el 83.1% de ellos, asegura que las Buenas Prácticas Agrícolas son una medida preventiva de la propagación de la COVID -19. Siendo así que los productores agrícolas coinciden en que, el establecer e implementar POE y bitácoras en su unidad de producción/empaque en el área de inocuidad alimentaria; aportará confianza al consumidor sobre la higiene de sus productos, incrementará la competitividad de su negocio y eliminará barreras para el comercio internacional.

Reflexiones finales

A través de este estudio se logró determinar la necesidad de adaptación y resiliencia de las unidades de producción agrícolas y/o empaque, para adaptarse a las exigencias actuales causadas por la pandemia de la COVID-19. Donde los Procedimientos Estandarizados de Operación (PEO) son considerados estrategias administrativas como medida preventiva para la contaminación cruzada en alimentos de origen agrícola. Siendo necesaria la publicación de un manual de inocuidad agrícola (PEO y bitácoras) de libre acceso, que los productores puedan adecuar a sus unidades e implementar. En espera de que en un futuro próximo logren algún tipo de certificación en materia de inocuidad y logren garantizar a los consumidores que sus productos son manejados de manera higiénica durante la cadena productiva.

Referencias

- Avenidaño, R. B., Schwentesius, R., y Lugo, M. S. (2006). El impacto de la iniciativa de inocuidad alimentaria de Estados Unidos en las exportaciones de hortalizas frescas del noroeste de México. *Región y sociedad*, 18(36), 07-36.
- Chauca, M. V. (2018). *Manual de Procedimientos para la Organización y Comercialización de Productos Agrícolas Seleccionados en la Microempresa Vidagropecuaria, año 2018*. Quito, Universidad Tecnológica Indoamérica.

- Codex Alimentarius, L. (2007). *Ley de CODEX*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-a0369s.pdf>
- Cofre, G., Riquelme, I., Engler, A., y Jara, R. R. (2012). Adopción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA: costo de cumplimiento y beneficios percibidos entre productores de fruta fresca. *Idesia (Arica)*, 30(3), 37-45.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Contreras, S. J., y Cano, R. M. (2008). El Reto de las Enfermedades Emergentes. *Medigraphic*, 25(2), 125-128.
- Del Rey, C. J. (2002). Enfermedades infecciosas emergentes y reemergentes. *An Med Interna*, 19(9), 443-445.
- Díaz, A., Gebler, L., Maia, L., Medina, L., y Trelles, S. (2017). *Buenas prácticas agrícolas para una agricultura más resiliente*. San José, IICA. Recuperado de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3110/BVE17069072e.pdf;jsessionid=9D5972A5117A48FAF193E1F0E6E7916E?sequence=1>
- Instituto Nacional de Alimentos (ANMAT). (2012). *Farmacopea Argentina*. Recuperado de: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/fna/pfds/Farmacopea_Argentina_2013_Ed.7.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2020. Mapas climatológicos, geográficos de México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapas/default.html?t=0150005000000000&ag=00>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). Encuesta Nacional Agropecuaria. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini_ena17.pdf
- Malagón, B. B., Martínez, Y. E., Mora, J. C., y García, J. J. (2016). Estrategias de Organización para la Mejora de la Gestión Administrativa en las Empresas. *Pistas Educativas*, 38(121), 251-259.
- Martínez, R. J. (2017). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268.
- Millán, O. J., Rodríguez, M. A., Camacho, M. G., Mendoza, R. H., Rodríguez, S. I., y Álvarez, M. C. (2020). A new emerging zoonotic virus of concern: the 2019 novel Coronavirus (COVID-19). *Infectio*, 23(3), 187-192. doi:<http://dx.doi.org/10.22354/in.v24i3.848>

- Nel Quezada, L. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Lima: Macro.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2000). *Fortalecimiento de los Comités Nacionales del Códex y aplicación de las normas del Códex Alimentarius. Proyecto TCP/RLA/0065 (A)*. Recuperado de: <http://www.rlc.fao.org/prior/comagric/Codex/pdf/rla0065d.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). *Manual para Manipuladores de Alimentos*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i5896s.pdf>
- Palacios C. A. L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. España: Ecoe Ediciones.
- Pérez, S. L. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista mexicana de agronegocios*, 40(SN), 583-594.
- Quintela I.A. (2013). *Guía práctica para la aplicación de los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)*. Recuperado de: http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/poes1_05apr2013_cierre_11.pdf
- Reascos, P. J., y Castillo, C. F. (marzo, 2019). Buenas prácticas agrícolas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/buenas-practicas-agricolas.html>
- Rincón, N., Figueredo, C. y Salazar, N. (2015). Impacto de la aplicación de la normal GlobalGAP en el sector agroalimentario Latinoamericano. *Rev. Colomb. Investig. Agroindustriales*, 2(1), 84-97. doi: <http://dx.doi.org/10.23850/24220582.173>
- Rodríguez, M. A., Bonilla, A. K., Balbin, R. G., Rabaan, A., Sah, R., Paniz, M. A., Pagliano, P., y Esposito, S. (2020). History is repeating itself: Probable zoonotic spillover as the cause of the 2019 novel Coronavirus Epidemic. *Le infezioni in medicina*, 28(1), 3-5.
- Rodríguez, M. A., Sánchez, D. J., Hernández, B. S., Pérez, D. C., Villamil, G. W., Méndez, C., Verbanaz, S., Cimerman, S., Rodríguez, E. H., Escalera, A. J., Balbin, R. G., Arteaga, L. K., Cvetkovic, V. A., Orduna, T., Savio, L. E., y Paniz, M. A. (2020)^b. Preparación y control de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) en América Latina. *Acta médica peruana*, 37(1), 3-7. doi:<https://doi.org/10.35663/amp.2020.371.909>
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA). (2020). *Certificadas en sistemas de inocuidad 13 mil Unidades Producción de alimentos*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/senasica>.

- Serrano, G. M., Pérez, R. D., Torrado, G. L., y Solarte, V. N. (2017). Consideraciones académicas y administrativas para implementación de Capstone en ingeniería civil: Estudio de caso. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 350-371.
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA). (30 abril, 2010). Requisitos Generales para el Reconocimiento y Certificación de Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación en la Producción Primaria de Alimentos de Origen Agrícola. Recuperado de <http://osiap.org.mx/senasica/sites/default/files/03%20Anexo%20Tecnico%201.%20Requisitos%20Generales%20para%20la%20Certificacion%20de%20SRRC.%2030%20Abril%202010.pdf>
- Trujillo, A. (2012). Evaluación de los riesgos del consumo de alimentos cuando se incumplen las Buenas Prácticas de Higiene y Manipulación. *Revista Cubana de Alimentación y Nutrición*, 22(2), 257-269.

El enfoque socioformativo y la gestión curricular en la Educación Superior

Yolanda Virginia García Ferrer

Profesora – Investigadora de la Universidad Xochicalco – México. Correo: garciaferreryolandavirginia@gmail.com

Jorge Eduardo Martínez Iñiguez

Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California – México. Correo: jorge.martinez43@uabc.edu.mx

Evangelina López Ramírez

Profesora – Investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California – México. Correo: evangelinalopez@uabc.edu.mx

Luis Fernando García Hernández

Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California - México. Correo luis.fernando.garcia.hernandez@uabc.edu.mx

Resumen

El objetivo es analizar las características de la gestión curricular considerando el enfoque socioformativo. Como metodología de estudio se llevó a cabo una investigación documental con el apoyo de los 8 ejes de la cartografía conceptual. Los principales resultados señalan que la gestión curricular en el enfoque socioformativo se concentra en la inclusión del trabajo colaborativo en el que participan los diversos actores del contexto de la institución, todos aprenden y crecen a la par que hacen que la comunidad se transforme. Asimismo, posibilita la realización de diversas actividades como la supervisión, planeación, evaluación, manejo de recursos, revisión

y rediseño del proceso de formación en las instituciones de educación superior. En conclusión, es necesario inducir los cambios necesarios que transformen en ese sentido las prácticas educativas de las instituciones de educación superior en nuestro contexto latinoamericano.

Palabras clave: gestión curricular, socioformación, educación superior.

The socioformative approach and curriculum management in higher education

Abstract

The objective is to analyze the characteristics of curricular management considering the socioformative approach. As study methodology, a documentary research was carried out with the support of the 8 axes of conceptual cartography. The main results indicate that curricular management in the socioformative approach focuses on the inclusion of collaborative work in which the various actors in the context of the institution participate, all learn and grow at the same time that they make the community transform. Likewise, it makes it possible to carry out various activities such as supervision, planning, evaluation, resource management, review and redesign of the training process in higher education institutions. In conclusion, it is necessary to induce the necessary changes that transform in this sense the educational practices of higher education institutions in our Latin American context.

Keywords: curricular management, socioformation, higher education.

Introducción

La dinámica académica de las Instituciones de Educación Superior (IES) les obliga a cuestionarse constantemente sobre las mejores y diversas posibilidades acerca de los métodos, procedimientos o enfoques que generen y favorezcan procesos formativos que garanticen un aprendizaje en los que se implique la resolución de los problemas del contexto (Arreola et al., 2019; Guzmán y Ortiz, 2019; Parra et al., 2015). Los esfuerzos y las experiencias se acumulan en las IES sin que necesariamente hayan logrado sintetizar y clarificar cuáles serían esos caminos. En este

sentido, ya ha transcurrido una quinta parte del siglo XXI y nos seguimos cuestionando cómo dar respuesta a lo anterior.

El enfoque socioformativo ofrece respuestas que van encaminadas al establecimiento de la relación entre prácticas pedagógicas y los problemas reales que se presentan en la vida cotidiana (Arreola et al., 2019; Tobón, 2013), sean estos laborales, económicos, ambientales, etc. y se incluyen conceptos como calidad de vida, ética, sustentabilidad y pensamiento complejo, por mencionar algunos (Tobón, 2015).

Cabe señalar que los trabajos curriculares que se llevan a cabo en las IES que han adoptado el enfoque socioformativo, por lo regular llegan a considerar qué tipo de estudiantes se quieren formar, para qué tipo de sociedad, y con ello conducir los procesos formativos y establecer cómo llevar a cabo la evaluación de los aprendizajes, entre otros aspectos que permitan visualizar una formación de estudiantes que no sean sujetos simplificados por un valor comercial en los ámbitos organizacionales, sino que realmente pasen a ser parte de la promoción de soluciones que conlleven al cambio positivo de sus contextos (Martínez et al., 2019).

Lo anterior no quiere decir que las IES influenciadas por otros enfoques formativos no consideren los aspectos planteados por la socioformación, sin embargo, han presentado una tensión de fuerzas entre lo que el sector académico dice y lo que el sector externo considera apropiado (Martínez et al., 2017, 2019).

Desde el enfoque socioformativo se propone que la gestión curricular sea para mejorar las condiciones de aprendizaje y de desempeño profesional (Martínez et al. 2019), tomando como características el trabajo en colaboración de los actores del proceso, la utilización de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento y la vinculación con los problemas predominantes en la sociedad (Tobón 2015).

Considerando lo anterior, el presente estudio presenta las siguientes metas: 1) definir lo que es la gestión curricular en el marco del enfoque socioformativo, haciendo un análisis histórico y buscando las definiciones básicas de los componentes del concepto; 2) diferenciar la gestión curricular desde el enfoque de la socioformación de otras prácticas como el diseño curricular, la planeación curricular y el currículum; 3) proponer una metodología de gestión curricular que considere el enfoque socioformativo; y 4) presentar un ejemplo de gestión curricular con este referente.

Metodología

Se realizó una investigación cualitativa por medio del análisis documental, que consiste en obtener, seleccionar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio (Hernández et al. 2010). Por lo anterior se recurrió a la consulta de fuentes confiables como los buscadores de Scopus, Web of Science, Scielo, Google Academic, Redalyc, Eric y Ebsco. Como estrategia metodológica se decidió utilizar la cartografía conceptual, misma que consiste en definir el término deseado, categorizarlo, caracterizarlo, hacer una diferenciación con otros términos similares, clasificar, vincular el término con determinadas teorías, procesos y referentes epistemológicos, proponer una metodología y dar un ejemplo de su aplicación por medio de ocho categorías de análisis (ver Cuadro 1) (Tobón, 2015).

Cuadro 1 Categorías de análisis de la cartografía conceptual

Categoría de análisis	Pregunta Central	Componentes
Noción	¿Cuál es la definición de gestión curricular en socio-formación?	Definición de gestión curricular desde la socioformación
Categorización	¿En qué área se ubica el estudio de la gestión curricular ?	La gestión curricular tiene aplicación en la Ciencias Educativas como clase superior y en la socio-formación como subclase
Caracterización	¿Cuáles son los elementos centrales que dan identidad a la gestión curricular ?	La gestión es un término que conlleva varias acciones para su cumplimiento como son investigación, planeación diseño, ejecución, revisión, evaluación, modificación, rediseño. Y es precisamente esta pluralidad la que lo hace funcional en el área educativa
Diferenciación	¿De cuáles otros enfoques se distingue la gestión curricular?	Se distingue de la administración, del diseño curricular, planeación curricular de evaluación, precisamente porque los implica a todos. Se distingue de enfoques que tienden a la simplificación y la linealidad. La gestión tiene un enfoque plural , multidiverso, sistémico y circular .

Cuadro 1 Categorías de análisis de la cartografía conceptual (Continuación)

Categoría de análisis	Pregunta Central	Componentes
Clasificación	¿En qué subclase o tipos se clasifica la gestión curricular socioformativa?	La gestión curricular se puede clasificar por niveles educativos y se puede clasificar en gestión curricular socio-formativa para la educación formal y gestión curricular socio-formativa para el aprendizaje a lo largo de la vida o educación continua
Vinculación	Cómo se relaciona la gestión curricular con determinadas teorías, procesos sociales y referentes epistemológicos fuera de la categorización?	La gestión curricular socio-formativa se vincula con el pensamiento complejo, con la gestión del conocimiento y con el desarrollo sustentable
Metodología	¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje de la gestión curricular?	Conocer los problemas contextuales a los con los que puede interactuar para resolver, conocer la filosofía de la institución, tener equipos multidisciplinares para trabajarla, saber hasta donde el tiempo, el espacio y los recursos le permiten generar un compromiso con la sociedad, organización de los saberes y los aprendizajes que permiten la resolución de los problemas propios de la disciplina, establecer las políticas de vinculación, emprendimiento, desarrollo sostenible, desarrollo integral con las que se compromete, sistemas de evaluación y sistemas de mejoramiento.
Ejemplificación	¿Cuál podría ser un ejemplo pertinente y relevante de gestión curricular para ser evaluado?	Se evaluará el Plan vigente de Diseño 2017 de Universidad Xochicalco utilizando como rúbrica los 9 ejes sugeridos en el formato de registro para evaluar los ejes del currículo de un programa universitario CIFE,2017, y se detectarán los vacíos del plan de acuerdo con la metodología propuesta en la siguiente Cuadro de ejes esenciales para el diseño de planes y programas de estudio en socio-formación Tobón (2015)

Fuente: *Tobón (2015)*.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados derivados del análisis documental.

Noción de gestión curricular desde la socioformación

De acuerdo con la Real Academia Española (2020), la palabra gestión proviene del latín *gestio*, y significa el hecho de gestionar o administrar. Debemos aclarar que el uso de la palabra gestión en castellano se utiliza como una traducción del término *management* (Sanabria, 2007). En cuanto a la palabra currículum, esta es una palabra de origen latino que significa carrera (RAE, 2020). Considerando los dos vocablos, y desde la socioformación El término de gestión curricular puede ser entendido como el conjunto de acciones que se llevan a cabo en el currículo de la IES, tales como: planeación, organización, dirección, control, supervisión, evaluación y modificación de los planes y programas de estudio, del talento humano y los recursos, con la finalidad de cumplir con las metas de formación de una comunidad universitaria (Martínez et al., 2019; Tobón, 2013).

La decisión de delimitar la gestión curricular en este enfoque, parte de la necesidad de encontrar terminología y campos de acción definidos y claros para las IES que se han unido en los últimos años a la búsqueda de mejores opciones formativas.

Categorización de gestión curricular en el marco del enfoque socioformativo

La gestión curricular es parte de la gestión educativa, pues es el proceso a través del cual se planifican, revisan, evalúan, dirigen, cambian y se organizan los conocimientos en la educación (Tobón 2015). La clase superior que cobija a la gestión curricular en la socioformación son las ciencias educativas, ya que todo lo que se hace en gestión educativa tiene que ver con la educación. En este sentido, Díaz-Barriga (2017) señala que el funcionamiento de la escuela, que es una parte fundamental de lo educativo se relaciona con el término gestión. Por su parte, Antúnez (2000) menciona que cuando se trata de analizar o describir el funcionamiento de una escuela se utiliza el término gestión que sugiere inmediatamente una acción (aunque sabemos que no sugiere una acción si

no varias acciones) y tiene una dimensión dinámica y un referente que la complementa.

Caracterización de gestión curricular

Desde la socioformación, la gestión curricular se caracteriza por:

Promover la participación y colaboración de todos los actores educativos: implica que los diferentes actores educativos trabajan para la selección de los proyectos formativos que permitan la resolución de los problemas cambiantes de la sociedad (Martínez et al. 2019).

Promover la gestión del talento de todos los actores educativos: hace énfasis en que todas las personas pueden desarrollar las competencias que les facilite resolver sus problemas de contexto, favoreciendo la acción crítica ante el conocimiento con flexibilidad, creatividad y proactividad, sin dejar de lado el actuar con ética en un entorno social sostenible (Guzmán, Y., Ortíz, T. 2019).

Promover la mejora continua: es aceptar y promover la mejora curricular de acuerdo a los constantes cambios que presenta la sociedad y en las propias universidades (Martínez, et al., 2017).

Promover la formación para el desarrollo social sostenible: implica resolver situaciones complejas y cambiantes de la realidad y de manera colaborativa de manera inter, multi y transdisciplinar (Parra, et al. 2015; Luna-Nemecio, 2019).

Buscar la vinculación con los diversos sectores sociales: es establecer estrategias para desarrollar el trabajo conjunto con diversos sectores de la sociedad, y así promover el desarrollo de competencias en situaciones reales de la comunidad (Guzmán, Y., Ortíz, T. 2019).

Diferenciación de gestión curricular

La gestión curricular se diferencia de muchos de los términos que se han utilizado para la designación de la organización de los saberes en la educación superior, como son diseño curricular, gestión administrativa y otros ya que la mayoría de las veces son utilizados indistintamente o remiten a sólo algunos de los aspectos que se trabajan en la gestión curricular desde la socioformación. Así, Antúnez (2000) es uno de los

primeros en ver que la gestión curricular va más allá de la labor del director, pues ubica en sus escritos la importancia de la gestión del director en colaboración con los docentes, representantes de la comunidad u otros miembros de la institución); empero, en el estudio de Meza-Mejía et al. (2020), se mantiene la percepción de que el director del centro escolar es quien dirige las labores de gestión curricular y tiene los conocimientos de la disciplina y más aún debe prepararse para la gestión administrativa.

Por otra parte, la gestión curricular difiere también de la gestión de talento ya que la primera tiene su propio contexto geográfico y socioeconómico cultural, así como una contextualización propia del sistema universitario en el que se inserta. Por ejemplo, de entrada, es diferente si se trata de un tecnológico o una universidad, si se trata de una institución privada o pública, si se trata de un modelo humanista o de un modelo ecléctico. En este sentido, la gestión curricular conlleva la gestión de talento en el propio proceso de formación del estudiante como en la gestión de talento de directivos, investigadores, docentes y personal de apoyo a las funciones. Lo anterior incluye el hecho de la formación de los docentes tanto para que estén preparados para gestionar el currículum, para afrontar los retos tecnológicos, modificar las estrategias didácticas que realmente contribuyan al cambio de procesos formativos (Parra et al., 2015).

Clasificación de gestión curricular

La clasificación de la gestión curricular en el enfoque socioformativo no admite divisiones ya que considera que el proceso involucra de manera integral pensamiento, organización, recursos, evaluación, revisión, nuevos planteamientos, acciones colaborativas y una visión hacia la resolución de los problemas complejos del contexto con interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para la formación del individuo (Tobón, 2013).

En la educación superior, la gestión curricular puede considerar los siguientes ámbitos: 1) gestión curricular escolarizada; y 2) autogestión curricular. La primera, es ejercida en la IES de forma colaborativa; y la segunda, es la que ejerce el propio individuo, aunque influido por su cultura y contexto (Guzmán, Y. y Ortíz, T., 2019).

Vinculación de la gestión curricular

La gestión curricular en el marco del enfoque socioformativo se vincula con el pensamiento complejo, el modelo ético de vida y la investigación acción en el aula, por lo que la interdisciplinariedad y la colaboración entre los diferentes actores son los que dan sentido al aprendizaje (Tobón (2013). Entonces, el enfoque socioformativo se abre un camino más coherente a través de las aportaciones de proyectos formativos, la formación en sustentabilidad, la formación integral y el establecimiento del proyecto ético de vida, con la finalidad de llevar a cabo la resolución de problemas complejos (Martínez et al., 2019). El aplicar estos elementos entrelazados son una forma de resolver los problemas del contexto, destacando que el alumno aborde desde los espacios académicos las problemáticas sustantivas de la vida personal y profesional. Es por eso que la gestión curricular desde la socioformación en la educación superior si es una forma de cambio de fondo en la formación universitaria.

Metodología y ejemplificación de la gestión curricular

La gestión curricular en el marco del enfoque socioformativo es un proceso que se trabaja siguiendo una metodología circular y dinámica, que permite irse modificando en el propio proceso de su aplicación, que es participativa desde el proceso, definiendo cuáles son los problemas de la comunidad para los que se debe preparar al profesionalista, y que implican el trabajo conjunto de los que forman la IES bajo una filosofía común, que implica a la sociedad donde se inserta y que por ese sólo hecho también es sujeto de aprendizajes integrales que le permiten su autogestión, para su futuro próximo o lejano. Luego, en el modelo de gestión curricular de la socioformación se enumeran 12 ejes metodológicos de los cuales partiremos para ejemplificar su aplicación (Martínez et al., 2019; Tobón, 2013) (ver Cuadro 2).

Cuadro 2 Metodología y ejemplificación de los doce ejes para la gestión curricular desde la socioformación

<p>Programa Educativo: Diseño Año de autorización del programa: 2017 Institución: Universidad Xochicalco Ubicación: Ensenada, B.C., México</p> <p>Contexto: la universidad cuenta con un modelo educativo propio, centrado en el alumno, por competencias, organizado en módulos y con la aplicación de casos prácticos colegiados.</p>		
Eje	Actividad	Producto
1.- Liderazgo y trabajo en colaborativo	El equipo se conformó por el departamento de planeación, desarrollo curricular, directores académicos, directores de carrera, docentes, investigadores, empleadores, exalumnos, alumnos. Estos elaboraron un plan de trabajo a lo largo de seis meses, con reuniones presenciales y en línea y con metas para cada sesión	Plan de trabajo con las actividades a realizar y compromisos de los diferentes sub-equipos de colaboradores
2.- Modelo educativo	Existe un modelo educativo, estatutos, misión, visión, valores de los cuales en colaboración se estableció la misión de la Facultad y los elementos de la filosofía que deberían permear en la gestión curricular	Documento con los puntos descritos
3.- Estudio del contexto interno y externo	Los diferentes subequipos conformados procedieron a realizar un estudio a través de documentos, grupos de enfoque, encuestas y entrevistas de aquellos documentos que podrían tener incidencia en el ámbito educativo y de la profesión, tanto a nivel nacional, internacional, regional y local. Se revisaron varios planes de estudio de instituciones nacionales e internacionales, se acudió a foros y congresos de la profesión, los diferentes subgrupos (expertos, empleadores, egresados, alumnos, docentes y directivos) hicieron aportaciones y proyecciones de la disciplina y se determinaron los retos futuros que deberán afrontar los estudiantes del programa educativo y en las áreas de apoyo universitario como servicios social, emprendimiento, formación integral, mentorías, habilidades blandas, etc.	Documentos con las necesidades aportadas por el contexto externo e interno

Cuadro 2 Metodología y ejemplificación de los doce ejes para la gestión curricular desde la socioformación (Continuación)

Eje	Actividad	Producto
4.- Proceso de egreso	El equipo de gestión elabora el perfil de egreso y la competencia general que delimita el ámbito de resolución de problemas de la comunidad en los que el Diseñador puede participar de manera individual o en trabajo interdisciplinar con otros profesionistas y también delimita aquellos mecanismos que pueden apoyar al estudiante durante su trayecto para evitar la deserción, reprobación y todo aquello que sea un obstáculo en su trayecto universitario	Documento con el perfil de egreso y las competencias a lograr para poder resolver dentro de su profesión los retos del contexto y de su proyecto ético de vida
5.- Proceso de ingreso	El equipo de gestión delimita el perfil de ingreso mínimo y perfil vocacional que sirva para garantizar el trayecto de formación con el menor número de elementos en contra y con el mayor número de apoyos posibles para que la trayectoria sea satisfactoria y contribuya a la calidad de vida del estudiante	Documento con el perfil de ingreso, pruebas vocacionales, entrevistas, conocimientos mínimos necesarios para el futuro éxito en el trayecto de estudios
6.- Mapa curricular y Plan de estudios	El equipo de gestión curricular después de establecer la competencia general y las competencias por módulo hace la malla curricular con una organización de aprendizajes secuenciales en su relación vertical y complementarios en su relación horizontal de tal manera que los proyectos formativos sean más fáciles de resolver en la conjugación de saberes	Mapa curricular y plan de estudios modular
7.- Estatutos de formación, evaluación y acreditación	El equipo de gestión establece en conjunto con la comunidad educativa las normas y lineamientos para garantizar la calidad y el logro de estándares de acreditación relacionados con la gestión curricular y las funciones de la universidad	Documento con el estatuto y criterios
8.- Planeación de la gestión académica	Se establecen lineamientos para la gestión académica en conjunto con departamentos que aportan a los programas educativos parte de la formación integral y de la administración de recursos como son actividades deportivas, culturales, de difusión de investigación y recursos informáticos, bibliotecas, etc.	Estatuto con las delimitaciones de la gestión académica, así como manuales de procedimientos y organización

Cuadro 2 Metodología y ejemplificación de los doce ejes para la gestión curricular desde la socioformación (Continuación)

Eje	Actividad	Producto
9.- Planeación de los espacios y recursos formativos	Para la gestión del talento humano en formación se requieren espacios propios y recursos acordados tanto como con los modelos de trabajo como con los proyectos formativos, mismos que el equipo planea y gestiona para que estén disponibles para la formación	Documentos con los espacios y con los recursos necesarios para los proyectos formativos y articulaciones
10.- Gestión del talento	El equipo colaborativo establece las competencias que debe poseer el personal directivo, docente, de apoyo y administrativo para la gestión (selección, evaluación, formación promoción, remuneración y calidad de vida) del personal que colabora en la gestión curricular	Diferentes documentos con las estrategias de gestión del talento humano del equipo de gestión curricular
11.- Gestión de recursos	El equipo directivo (en sus diferentes niveles y docente) elabora los documentos necesarios para la gestión de recursos para llevar a cabo la gestión de las actividades del programa	Documento con los presupuestos y recursos necesarios para cumplir con un ciclo en concreto o con un periodo
12.-Mediación de la formación integral	De acuerdo a las características particulares de cada sesión y del periodo se establece por parte del equipo docente y de la comunidad las articulaciones y los proyectos formativos (Tobón,2012) establecidos a raíz de los problemas que la comunidad tiene y que el estudiante investigará y resolverá para su formación integral a través de los denominados casos prácticos colegiados, donde se pierde el límite de las asignaturas y se incorporan conocimientos que aportan soluciones interdisciplinarias a problemas complejos	Documentos con las acciones formativas y evaluativas

Fuente: *Martínez et al. (2019); Tobón (2013).*

Conclusiones

Del análisis documental realizado se desprende que la “gestión curricular” es un término que en su conjunto es polisémico y contiene en su semiosis diversas acciones que engloban acciones transversales (Sanabria, 2007), en las que se ordena, distribuye, define, implementa, administran recursos, se evalúa y transforma el contenido y los modelos mismos de enseñanza-aprendizaje desde la socioformación (Tobón, 2015). Organizar lo que ha de aprenderse en la educación va de la mano del trabajo colaborativo que implica la gestión curricular y que permite el eficiente manejo de los recursos, las redes de apoyo para el fortalecimiento de los docentes, el acercamiento a la tecnología, así como alejarse de la enseñanza de contenidos y acercarse a los proyectos formativos (Martínez et al. 2019).

En el marco del enfoque socioformativo, los aprendizajes son específicamente orientados a la resolución de problemas del contexto con la pretensión de formar sujetos éticamente responsables y con una visión sustentable y que en su conjunto todo ello, mejore la calidad de vida de las personas y de la comunidad donde el profesionista va a prestar sus servicios (Tobón, 2015); los docentes se convierten en acompañantes del proceso buscando que los estudiantes articulen saberes de varias disciplinas para la solución de los problemas reales (Parra, H. et al., 2015).

El conocimiento generado a través de una adecuada gestión curricular en la educación superior forma entonces parte de la sociedad del conocimiento en su conjunto ya que genera ciudadanos críticos y reflexivos que se cuestionen su actuar en este mundo y que construyan redes de apoyo unos con otros para un desarrollo articulado y cambiante como lo es nuestro contexto (Guzmán, Y., Ortíz, T., 2019).

En ese sentido, la gestión curricular deja de ser un trabajo para un directivo o varios y pasa a estar en manos de todo el personal educativo y del contexto, como autoridades, líderes y la comunidad misma. Es un proceso que facilita la mejora continua de la institución, pero que debe provocar el cambio de los sistemas de evaluación de los organismos evaluadores (Martínez, 2020), para centrarse en el logro de verdaderos aprendizajes que se alcanzan y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general (Martínez, 2017).

Por último, podría comentarse que el diseño curricular en el enfoque socioformativo, analizado por Cabuto et al. (2018) muy seguramente colabora en el plano personal, con el establecimiento de una ruta de formación para lograr metas profesionales, de forma colaborativa y en su contexto social, sin dejar de lado la transformación del contexto social y sus actores, en el que todos co-aprenden.

Es así que puede asegurarse que la gestión curricular en el enfoque socioformativo brinda un punto de partida y los procedimientos para que las IES mejoren la calidad de los procesos formativos y sus resultados, pero sobre todo deja ver la posibilidad de que el trabajo en colaboración puede brindar un mejor soporte para el cambio en la educación, empero se hace necesario realizar nuevas investigaciones que den soporte concreto a los gestores pues no es deseable generar modelos iguales para condiciones sociales propias de un determinado contexto.

Referencias

- Antúñez, S. (1993). Teoría y Práctica de la Gestión Educativa. *Aula de Innovación Educativa*, 15, 62–64. 1131-995
- Arreola, A.; Palmares, G.; Ávila, G. (2019). La práctica pedagógica desde la socioformación. *RAES*, 11(18), 74–87.
- Cabuto, A. C., Lozoya, S. V. M., Meza, S. R. H., & Valenzuela, A. M. (2019). Diseño de una rúbrica para autoevaluar los ejes esenciales del currículo de licenciatura desde la socioformación. *Atenas Revista Científico-Pedagógica*, 3(47).
- Díaz-Barriga, F., Barrón, C. (2017). *El papel de los actores y los procesos de gestión en la concreción de un proyecto curricular*. 1–11.
- Guzmán, Y.; Ortiz, T. (2019). La socioformación un enfoque integrador de las competencias en la Educación Superior. *Atenas Revista Científico-Pedagógica*, 3(47), 90–104.
- Hernández, R.; Collado, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Luna-Nemecio, J. (2019). La Importancia de la Educación para lograr el Desarrollo Social Sostenible. *Ecociencia International Journal*, 1.
- Martínez, J; Tobón, S.; Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con

- la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73), 79–96.
- Martínez, J., Tobón, S. y López, E. (2019). Currículo: un análisis desde un enfoque socioformativo. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 10(18), 43–63.
- Meza-Mejía, M. del C., García-Casas, C. M., Ortega-Barba, C. F., & Galbán-Lozano, S. E. (2020). The Meaning of the Management Function: Discourse from Educational Institution Directors. In *Strategy, Power and CSR: Practices and Challenges in Organizational Management* (pp. 11–30). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-973-620201002>
- Parra, H.; Tobón, S.; López, J. (2015). Docencia Socioformativa y desempeño académico en la educación superior. *Paradigma*, 36(1), 42–65.
- RAE. (2020). Diccionario de la lengua española: RAE.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, Vol. 6 (Núm. 13), 155–194.
- Tobón, S. (2013). *Metodología de gestión curricular: una perspectiva socioformativa*. Trillas
- Tobón, S. (2015). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías*. Centro Universitario CIFE



Vinculación de familiares, sucesión de la dirección y protocolos en las empresas de familia: Caso de las grandes empresas consolidadas en el Mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana - Colombia

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Docente Investigadora de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: elsa.gutierrez@upb.edu.co

Lina María Ortega Miranda

Egresada de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: linaortega418@gmail.com

Resumen

En Colombia las empresas de familia aportan un porcentaje importante del empleo y del producto interno bruto de la nación, siendo de vital importancia su supervivencia en el tiempo para el país. Este estudio partió de una revisión sistemática de literatura a partir de la cual se diseñó un instrumento para estudiar la adopción de tres buenas prácticas de gestión de las empresas de familia asociadas con la vinculación de familiares a las organizaciones, la planificación de la sucesión de la dirección y la formalización de protocolos de familia entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana (Santander, Colombia). Se recopiló información de una muestra de 37 empresas, equivalente al 90% de nivel de confiabilidad y el 10% de

margen de error, evidenciándose fortalezas en la adopción de normas claras para la incorporación de familiares, y rezagos en los procesos de planificación de la sucesión de la dirección y la formalización de protocolos de familia, lo cual permite priorizar acciones por parte de la academia, las asociaciones gremiales, la Cámara de Comercio y el sector empresarial conducentes a cerrar las brechas encontradas en pro de su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras claves: buenas prácticas de gestión, empresas familiares, protocolo familiar, sucesión

Family bonding, management succession and protocols in family businesses: Case of large companies consolidated in the Bucaramanga Market and the Metropolitan Area – Colombia

Abstract

In Colombia, family businesses contribute a significant percentage of employment and the nation's gross domestic product, their survival over time being of vital importance for the country. This study was based on a systematic literature review from which an instrument was designed to study the adoption of three good management practices of family businesses associated with the linking of family members to organizations, family succession planning, management and formalization of family protocols between large family companies consolidated in the Bucaramanga market and its Metropolitan Area (Santander, Colombia). Information was collected from a sample of 37 companies, equivalent to a 90% level of reliability and a 10% margin of error, evidencing strengths in the adoption of clear rules for the incorporation of family members, and lags in the planning processes of the succession of the management and the formalization of family protocols, which allows prioritizing actions by the academy, trade associations, the Chamber of Commerce and the business sector leading to closing the gaps found in favor of its sustainability over time.

Keywords: good management practices, family businesses, family protocol, succession

Introducción

Según Confecámaras el 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, y solo el 13% de estas empresas logra llegar a la tercera generación (Vilanova, 2019), lo que se convierte en un gran desafío por lograr la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones de esta naturaleza, dado su importancia para la economía del país. Para el caso específico del departamento de Santander (Colombia), el 70% de las empresas en la región son de carácter familiar (Celedón, 2010), y este tipo de organizaciones aportan aproximadamente el 40% del PIB al departamento (Cala, 2019). Lo anterior, ha llevado a que Colombia lidere en la región la realización de estudios sobre empresas de tipo familiar, superando a México y Argentina, concentrando un desarrollo en el tema en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga (Bolaños, 2018).

En un reportaje realizado sobre la trascendencia del legado familiar y la supervivencia más allá de la primera generación (generación de emprendimiento), se encontró que para el 96% de los empresarios colombianos la compañía era el mayor activo del legado familiar a proteger, sin embargo, no veían fácil vincular las nuevas generaciones en el negocio familiar. Solo el 22% de las organizaciones contaban con un plan de sucesión robusto, formalizado y documentado, cifra inferior a lo presentado a nivel global, donde el 66% cuentan con este tipo de planes, siendo evidente la necesidad de fortalecer las empresas en relación con este aspecto (Bohórquez, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio buscó estudiar la adopción entre las grandes empresas de familia de Bucaramanga y su Área Metropolitana (Santander, Colombia) consolidadas en el mercado de normas de vinculación de familiares, planes de sucesión y protocolos de familia, como buenas prácticas de gestión que potencian el desempeño y sostenibilidad en el tiempo de las empresas de carácter familiar.

Marco teórico

Definición, características y riesgos de las empresas de familia

La empresa familiar es aquella en la que 1 o 2 familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miem-

bros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones (Gallo, 1995). Algunas de las características de la empresa de familia son las siguientes: La propiedad del capital se halla en su mayor parte en manos de un número de socios fuertemente unidos por sus relaciones de parentesco; los puestos de dirección y gobierno se hallan, al menos en una primera fase, ocupados por los miembros de la familia; todos o algunos miembros de la familia trabajan en la empresa; existe voluntad de la siguiente generación de continuar con la empresa, es decir, que hay un sueño de futuro compartido en la familia empresaria, entre otras (López-triviño Junco, 2015).

Entre las dificultades comunes a este tipo de empresas se destacan el que existen sueldos por debajo del mercado, conflictos familiares que perjudican las decisiones y resultados, falta de sucesores competentes y calificados, dificultad de atraer y mantener buenos talentos, mayor rigidez a los cambios o mejores prácticas, falta de plan de carrera para los empleados, etc. (Herbert, 2015). Entre los riesgos que afectan la supervivencia en el tiempo de las empresas de familia, se resalta el hecho de considerar que los miembros de la familia poseen el derecho y el deber de trabajar en el negocio, con independencia de su voluntad, preparación y capacidad profesional; las incoherencias retributivas entre empleados familiares y no familiares, dada por una retribución excesiva o por debajo de las expectativas frente a las capacidades y méritos reales de los empleados familiares; la falta de liderazgo a partir de la segunda generación, a tal punto que el valor de la empresa está en función de la presencia activa del fundador; las dificultades a la hora de planificar la sucesión debido al miedo a las desavenencias que puedan surgir, que hace que este proceso se retrase; así como a la dificultad para aplicar en la empresa de manera efectiva mecanismos correctores previstos, como amonestaciones frente a comportamientos inadecuados de familiares, que puedan generar discrepancias por el control y terminar con la partida de algún miembro de la familia (Echaiz, 2010).

Sucesión

Es un proceso en el que las personas involucradas, es decir, el predecesor y el sucesor, evolucionan de manera independiente con el objetivo final de transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación. Este proceso comienza antes de que el sucesor se incorpore al negocio y termina cuando el predecesor se retira (Silva Flórez, 2015). Los procesos de sucesión han sido considerados como uno de los facto-

res que más propician el fracaso de las empresas de familia, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial (Goyzueúa, 2013).

Protocolo familiar

Es un documento que sirve como herramienta para gestionar la relación de los miembros de la familia y organización, garantizando la continuidad de la empresa familiar, al regular aspectos determinados que puedan surgir y afectar las relaciones profesionales, y diferencias respecto a la empresa. Este documento tiene que estar lo más consensuado posible y ser el resultado de la armonía y comunicación familiar, elaborándose con la mayor colaboración de todos los miembros implicados, y de manera deseable con la participación de asesores externos (Silva Flórez, 2015). El protocolo familiar abarca la concertación de elementos como: los valores de la familia y empresa que se desean mantener, filosofía, código de ética, desafíos o perspectivas a futuro, formulaciones estratégicas, órganos de gobierno de la empresa y la familia, sistemas de dirección, criterios para evitar la confusión de los patrimonios de la empresa y de la familia, sistemas de control, transferencia y valuación de acciones, política de dividendos y de financiación, reglas respecto a la contratación, evaluación y remuneración de los familiares en la empresa, promoción de actividades familiares extra-empresariales, y normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia (Goyzueúa, 2013) (Barroso, 2014).

Antecedentes

Una investigación sobre la sucesión de las empresas familiares en España, estudió el proceso de incorporación de los jóvenes de la familia por medio de una encuesta a profundidad, concluyendo que es frecuente que las empresas no cuenten con una planificación del proceso que permita llevar a cabo el proceso de sucesión eficiente, sin embargo, los jóvenes que son un pilar básico para la continuidad de estas empresas cada vez están más preparados y anteponen su profesionalidad a los aspectos familiares (Silva Flórez, 2015).

De otra parte, un estudio sobre el protocolo y la sucesión familiar en el Valle de Aburrá (Colombia), constató que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema y sobre su validez jurídica, y a que el

protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Además, que, sin insumos como una planeación estratégica y un plan de sucesión, difícilmente las empresas de familia piensan en implementar un protocolo familiar. Encontraron que la mayoría de empresas que tienen implementado un protocolo familiar, poseen un plan de sucesión de la propiedad, y les dan más importancia a los procesos de selección basados en los perfiles. De otra parte, evidenciaron que las empresas familiares y los expertos coinciden en el hecho de que la importancia del protocolo se da en momentos de crisis familiar, por ejemplo, cuando los vínculos familiares se vuelven escasos al cambiar de la tercera a la cuarta generación, y se presentan conflictos por el ingreso de familiares políticos y consanguíneos sin lineamientos ni perfiles adecuados, pues el protocolo suministra herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar (Arenas, 2014).

En un estudio realizado a partir de la encuesta bianual de empresas familiares en México 2014, se encontró que solo el 16% de las empresas tienen un plan de sucesión para todos los puestos directivos y el 59% aún no tiene claro quién será el sucesor en la administración. Esto lleva a que sólo 13% de las empresas tengan un plan de sucesión delineado, siendo esta una grave amenaza, ya que el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores. Así mismo, evidenció que el 16% de los familiares que no trabajan en la empresa y que no tienen acciones, reciben algún tipo de retribución económica (Mayo-Castro, González, & Pérez-Sánchez, 2016), evidenciando el sesgo emocional en la toma de decisiones sobre el sistema retributivo y la participación económica en estos negocios.

Partiendo de la idea de que un factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros, un estudio aplicó un cuestionario de 35 preguntas para medir la inteligencia relacional de las empresas, a partir de tres categorías de variables: el paradigma relacional, asociado con el nivel de confianza, esperanza, respeto, confianza dentro de la empresa familiar como en el grupo de personas; la habilidad relacional que evalúa la capacidad del colectivo familiar para maximizar sus esfuerzos conjuntos, enfrentarse a problemas y oportunidades; y la motivación, en relación con la expectativa de éxito compartida por el grupo. Este instrumento permitió evidenciar

una correlación positiva entre la inteligencia relacional y la firma de un protocolo o pacto familiar como estrategia de mediano y largo plazo de la empresa familiar (Rodríguez & Rodríguez, 2005).

Una investigación de carácter descriptivo realizado en el 2019 por medio de encuestas a las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia), evidenció una buena adopción de protocolos de sucesión del poder y patrimonio empresarial para la siguiente generación, pero una baja adopción de protocolos para separar el patrimonio de la empresa del patrimonio familiar. Respecto a la vinculación de familiares, el estudio evidencia que al momento de realizar la contratación de familiares aplican los protocolos de selección con base en competencias profesionales y no basados en vínculos familiares, es decir, tienen en cuenta las habilidades, conocimientos y aptitudes que requieren los perfiles de los cargos (Cala, 2019).

Metodología

Para el desarrollo del proyecto, en primera instancia se realizó una revisión sistemática de literatura con el fin de recopilar y documentar buenas prácticas de gestión de las empresas de familia, para lo cual se consultaron las bases de datos Scopus, Web Of Science y ScienceDirect en el mes de julio de 2020 con la ecuación de búsqueda ("family business" OR "family organizations" OR "family enterprises" OR "family companies" OR "family firms") AND (Success OR Survival OR Good practices) que permitió identificar 207 publicaciones de interés para la investigación. Así mismo, se realizó la consulta de libros especializados sobre la gestión de las empresas familiares (Cogliati, 2020) (Goyzueña Rivera, 2013) (Nogales, y otros, 2007) (Belausteguigoitia Rius, 2017) (Montero Soto, 2015).

A partir de la revisión bibliográfica se diseñó un instrumento para la recolección de información, tomando además como referencia encuestas aplicadas en estudios sobre la gestión de este tipo de organizaciones (Universidad de Valencia, 2008), (Deloitte Insights, 2019) (Family Business Survey 2016, 2016), con el cual se buscaba estudiar la adopción de buenas prácticas de gestión asociadas con la existencia de normas para incorporación de familiares, la planificación de la sucesión, y la formalización del protocolo familiar por parte empresas de familia.

Para el presente estudio se determinó como población objetivo las grandes empresas de familia constituidas como personas jurídicas (Se excluyen personas naturales y sociedades de hecho) ubicadas en Bucaramanga y su Área Metropolitana (región ubicada en el departamento de Santander, Colombia) que han permanecido en el mercado por 10 o más años y que por lo tanto son consideradas como empresas consolidadas en el mercado, según la clasificación establecida por Confecámaras (Confecámaras, 2018).

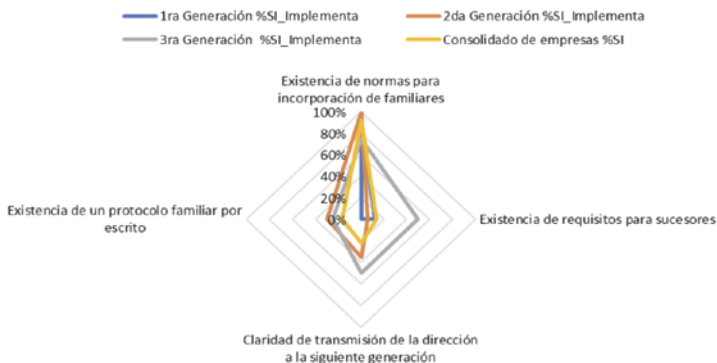
Dada la imposibilidad de encontrar una base de datos de empresas de carácter familiar, se accedió a la información de las 109 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que cumplían con las condiciones anteriores, sin estar claramente definido si se trataban de empresas de familia. Tomando como base estudios previos realizados en el departamento de Santander, en los cuales se ha determinado que aproximadamente el 70% de las empresas de la región corresponden a empresas de familia (Celedón N. , 2010), se estimó un tamaño de la población de 76 empresas. A partir de esto, se calculó una muestra para una población finita con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, equivalente a 37 empresas. Finalmente, se realizó un muestreo aleatorio simple para la selección de las empresas, se procedió a corroborar de que se trataran de empresas de carácter familiar, y se aplicaron las encuestas por medio de la plataforma de Google Forms, logrando la recopilación de información de las 37 empresas de la muestra propuesta, de las cuales se procesó estadísticamente la información.

Análisis de resultados

Adopción de buenas prácticas de gestión asociadas con normas de vinculación de familiares, planeación de la sucesión y protocolo de familia entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana

El estudio permitió identificar el porcentaje de las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana que han adoptado buenas prácticas de gestión asociadas a la incorporación de familiares a la empresa, la planeación de la sucesión y la formalización del protocolo familiar, como se observa en la Gráfico1.

Gráfico1 Porcentaje de adopción de buenas prácticas de gestión de empresas de familia por generación y a nivel consolidado



Como se evidencia en el Gráfico1, de estas categorías de prácticas de gestión de las empresas de familia, la más ampliamente difundida corresponde a la existencia de normas para incorporación de familiares en la empresa, la cual ha sido adoptada por el 92% de las empresas estudiadas, llamando la atención que esta práctica es incorporada en mayor proporción entre las empresas de la primera (88%) y segunda generación (100%), en comparación con las de la tercera generación (75%). La planificación de la sucesión se observa como una debilidad entre las empresas estudiadas, dado que solo el 22% de estas manifiestan tener claridad respecto a la transmisión de la dirección a la siguiente generación, evidenciándose esta claridad solamente entre las empresas de la segunda y tercera generación (35% y 50% respectivamente), lo que era de esperarse. Así mismo, se observa que solo el 14% de las empresas han definido requisitos claros para los sucesores, equivalente al 50% de la tercera generación, el 6% de la segunda generación y el 13% de la primera generación; siendo esta la mayor debilidad frente las prácticas de gestión analizadas. Observamos una baja preocupación de las empresas estudiadas por los procesos de sucesión de la dirección entre generaciones de la familia, especialmente de la primera y la segunda generación. Sin embargo, cabe resaltar que a pesar de que la mayoría de las empresas de la segunda generación no han definido los requisitos de los sucesores (94%), una mayor proporción manifiestan tener claridad frente al relevo generacional (35%).

De otra parte, llama la atención la baja adopción entre las empresas estudiadas de prácticas como la formalización de un protocolo familiar por escrito, adoptada solamente por el 16% de estas, correspondientes al 29% de las de segunda y 25% de la tercera generación, no siendo contemplado por ninguna de las empresas de la primera generación; en la cual se concentra también una de las mayores oportunidades de mejoramiento entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana.

Adopción de normas de incorporación de familiares a la organización entre las empresas estudiadas

Con respecto a la vinculación de familiares a las empresas, el 11% de los encuestados manifiestan que ninguno de los accionistas familiares trabaja en la empresa; el 43% que solo alguno de los accionistas familiares trabaja en la empresa, entre las que se resaltan las empresas de la segunda y tercera generación (59% y 75% respectivamente); y el 46% que todos los accionistas familiares trabajan en la empresa, destacándose en este grupo las empresas de la primera generación (69%).

En relación con la vinculación a la empresa de familia no accionistas, en el 3% de las organizaciones encuestadas todos los familiares no accionistas trabajan en la empresa, correspondiente todas a la primera generación (6%); en el 59% de las compañías alguno de los familiares no accionistas trabaja en la empresa, resaltándose en este grupo las de primera y segunda generación (56% y 71% respectivamente), y en el 38% de las empresas ninguno de los familiares no accionistas trabaja en la organización, predominando en este grupo la tercera generación (75%).

Lo anterior, permite evidenciar que en la medida en que las empresas de familia tienen más trayectoria en el mercado y pasan a nuevas generaciones, empieza a ser más común dejar en manos de terceros la operación de organización, siendo cada vez menos notoria la vinculación de familiares accionistas y no accionistas. Dentro de las empresas estudiadas, los cargos u órganos de dirección que participan en la toma de decisiones respecto a la vinculación de familiares accionistas o no accionistas a la empresa son en orden descendente de participación: la dirección general (86%), el director de recursos humanos (57%), los miembros de familia a través de reuniones informales (43%), el comité de dirección (11%) y el jefe superior inmediato (5%). A pesar de que la

toma de decisiones frente a la incorporación de familiares en la empresa se concentra especialmente en la dirección general, lo anterior permite observar una participación positiva de diferentes actores, entre los cuales se destacan el director de recursos humanos y los miembros de la familia en reuniones informales; pero preocupa la vinculación marginal de los Comités de Dirección en estos asuntos.

De otra parte, se resalta que el tipo de cargos que ocupan los familiares de los propietarios en las empresas, son principalmente de alta gerencia (70%) y media gerencia (65%), ocupando con menor frecuencia puestos de profesionales sin personal a cargo (5%).

A partir de este contexto general, y como se observa en el Gráfico1, el 92% de las empresas estudiadas han establecido normas para la incorporación de familiares, siendo esta práctica de gestión ampliamente divulgada entre las grandes empresas de familia de la región. En este sentido, el 89% de las organizaciones manifiestan haber establecido requisitos de formación mínima, experiencia en otras compañías, entre otros, para ingresar a la organización.

El establecimiento de normas para la incorporación de familiares en las empresas las ha blindado de cometer errores comunes en las organizaciones de esta naturaleza como: la creación de nuevos cargos para permitir la vinculación de miembros de la familia, que solo fue reportada por el 14% de las empresas, y el empleo de más personas de las que realmente se necesitan, generando superposición de roles, ocurrido únicamente en el 5% de las entidades encuestadas. A pesar de lo anterior, el 68% de las empresas estudiadas manifestó dar prelación a la contratación de familiares para ocupar vacantes, lo cual puede ser delicado cuando no se cuentan con perfiles de cargos claramente estipulados.

A pesar de que uno de los principales riesgos de la incorporación de familiares a las empresas de familia, es la posibilidad de mezclar los asuntos personales y empresariales, solo el 5% de las empresas analizadas manifestó que se suelen llevar los problemas y conflictos familiares a la empresa; no estando aparentemente esta amenaza latente en las grandes empresas consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana. El establecer requisitos y condiciones para el ingreso a la organización, les ha permitido al 86% de las empresas fijar los salarios para los empleados familiares y no familiares con los mismos criterios, y

al 84% de estas fijar salarios a los familiares vinculados según el trabajo que desempeñan y las responsabilidades que asumen, de manera equitativa con el resto de los trabajadores. Lo anterior se corrobora con el hecho de que solo en el 5% de las empresas estudiadas los familiares de una misma generación que trabajan en estas tienen un sueldo similar, lo cual permite prever que prevalece el tipo de labor realizada a la hora de fijar los salarios. De otra parte, las normas de incorporación de familiares a las empresas, les ha permitido al 86% establecer las mismas políticas de evaluación de desempeño, y al 92% el mismo manejo disciplinario, frente al estipulado para los empleados no familiares; lo cual permite evidenciar que este tipo de reglamentos son beneficiosos y favorecen ambientes de equidad interna al interior de las organizaciones de carácter familiar.

Planificación de la sucesión de la dirección entre las empresas estudiadas

Con respecto a la planeación de la sucesión como práctica de gestión, como se mencionó anteriormente, solo el 22% de las empresas estudiadas manifiestan tener claridad respecto a la transmisión de la dirección a la siguiente generación, siendo esta una oportunidad de mejoramiento evidenciada entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Las decisiones en relación con la sucesión de la dirección en las empresas estudiadas recaen principalmente en el empresario con los posibles sucesores (84%), y los miembros de la familia en reuniones informales (73%), teniendo una participación menor el Comité de Dirección (11%), el Consejo de Administración (5%) y grupos de trabajo creados especialmente para este fin (3%). Lo anterior, permite evidenciar la informalidad en este tipo de decisiones, lo que genera altos riesgos de subjetividad en la elección de los sucesores y la planificación del proceso.

Las empresas estudiadas manifiestan que entre los requisitos que debe cumplir el sucesor están: el contar con estudios universitarios específicos en administración, ingeniería u otras carreras (95%) y de especialización (59%), y el haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa (59%); siendo en menor medida requerido el haber tenido experiencia laboral previa en otras empresas (5%). A pesar de estos, como se observa en el Gráfico1, solo el 14% de las empresas estudiadas han definido por escrito estos requisitos, lo que evidencia la alta informalidad al respecto. En relación con los requisitos que debe

cumplir el sucesor, llama la atención que solo el 62% de las empresas consideran para puestos de liderazgo de igual manera a hombres y mujeres de la siguiente generación, lo que refleja la cultura de la región y la poca equidad de género en este tipo de decisiones; siendo esta la principal debilidad evidenciada en relación con esta práctica de gestión.

De otra parte, en el 92% de las empresas estudiadas las buenas relaciones al interior de la familia han facilitado en el pasado y en el presente los procesos de sucesión de mando. En el 95% de las empresas, las relaciones de confianza en la familia se han visto manifestadas en el interés genuino de los posibles sucesores por la empresa y en el 89% de las empresas el entorno armonioso de la familia se ha visto reflejado en el espíritu emprendedor de los posibles sucesores. Lo anterior, permite prever menores riesgos en los procesos de sucesión entre las empresas estudiadas. Así mismo, el 81% de las empresas estudiadas consideran que en la siguiente generación de la familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa, y en el 89% de las empresas manifiestan que la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor está basada en la confianza, respeto y comunicación fluida, y en el 84% por el apoyo y reconocimiento mutuo. Esto permite evidenciar buenas perspectivas frente a la elección de los futuros sucesores de la dirección y un ambiente armonioso en el proceso de transición generacional. Finalmente, solo el 43% de las empresas estudiadas tienen claridad sobre el rol que jugará el máximo ejecutivo actual, una vez sea sucedido, manifestando que se convertirá en un accionista más (38%) o en el presidente del consejo (5%).

Formalización de protocolos de familia entre las empresas estudiadas

Solo el 24% de los empresarios encuestados en el estudio sabían lo que es un protocolo de familia, lo cual refleja un desconocimiento importante entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana en relación con una buena práctica considerada como clave para la gestión de las empresas de familia en la literatura científica sobre el tema. Como se evidencia en el Gráfico 1, solo el 16% de las empresas estudiadas han formalizado un protocolo familiar por escrito para regular por voluntad propia la relación entre la empresa, la familia y el actuar en la toma de decisiones más importantes de la organización. En el 80% de las empresas que lo han formalizado, el protocolo ha sido firmado por todos los miembros

consanguíneos de la familia y por los familiares políticos, siendo este un factor clave para lograr el compromiso de los familiares en el cumplimiento de los acuerdos contemplados allí.

Con respecto al contenido del protocolo familiar, el 78% de las empresas que lo han implementado han estipulado en este políticas sobre la vinculación de los familiares en la empresa, y el acceso de los familiares a los puestos directivos y de administración; el 67% de las empresa han establecido políticas sobre la evaluación y la retribución de los familiares en la empresa, políticas sobre sucesión en la empresa, así como políticas sobre derechos económicos (Derecho a dividendos y otros), mientras que solo el 56% de las empresas establecen políticas sobre la salida de la propiedad de los accionistas. Lo anterior permite observar oportunidades de mejoramiento en relación con la diversidad de aspectos que es conveniente contemplar en este tipo de acuerdos. Entre las empresas que han implementado el protocolo de familia, el 78% de las empresas valoran que este documento ha sido útil para la organización. A pesar de esto, solo en el 44% de las empresas ha implicado la firma de capitulaciones matrimoniales entre los miembros de la familia, y en el 33% ha provocado que se modifiquen los estatutos de la sociedad, lo que evidencia que el protocolo no ha tenido transcendencia en estos aspectos legales en un porcentaje importante de las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Reflexiones finales

El presente estudio buscó evaluar la adopción entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana de tres buenas prácticas de gestión de las empresas de familia asociadas a la incorporación de familiares a la organización, la planificación de la sucesión y el establecimiento de un protocolo de familia. Frente a estas tres prácticas, se evidencian fortalezas en relación con el establecimiento de normas de incorporación de familiares a la empresa, definidas por el 92% de las organizaciones estudiadas. Sin embargo, se observan como debilidades, la baja adopción de planes de sucesión de la dirección, evidenciada en que solo el 22% de las compañías manifiestan claridad en la transmisión de la dirección a la siguiente generación, y en que solo el 14% han establecido por escrito

los requisitos que deben cumplir los futuros sucesores; así como la baja formalización de protocolos de familia, implementados únicamente por el 16% de las empresas estudiadas.

En relación con la incorporación de familiares a las organizaciones, estos se vinculan principalmente a cargos de alta y media gerencia y en mayor proporción en las empresas de primera generación, y de manera descendente en las de segunda y tercera generación; recayendo la decisión de la vinculación principalmente en la dirección general, el director de recursos humanos y los miembros de la familia, observándose una participación marginal de los Comités de Dirección, quienes pueden tener una mirada gerencial y objetiva frente a este tipo de decisiones. El 89% de las empresas han estipulado requisitos de formación mínima y experiencia para ingresar a la organización, y el 92% han establecidos normas para la incorporación de los familiares, lo que ha generado beneficios como la fijación de iguales condiciones salariales (86%), de evaluación de desempeño (86%) y disciplinarias (92%) frente a los empleados no familiares, favoreciendo ambientes de equidad interna al interior de las organizaciones. Así mismo, les ha permitido evitar riesgos como la creación de nuevos cargos para permitir la vinculación de miembros de la familia (14%), el empleo de más personas de las que se necesitan (5%) y el llevar los problemas y conflictos familiares a la empresa (8%). Como oportunidades de mejoramiento frente a esta práctica de gestión, se observa que el 68% de las empresas estudiadas dan prelación a la contratación de familiares para ocupar vacantes, lo cual puede generar riesgos al vincular familiares que no cumplan con los requisitos de los puestos, trayendo perjuicios a largo plazo para las organizaciones.

Con respecto a la planeación de la sucesión, además de observar la baja claridad respecto a la transmisión de la dirección a las siguientes generaciones (22%) y el rol que desempeñará el máximo ejecutivo actual, una vez sucedido (43%), preocupa el hecho de que las decisiones en relación con la sucesión recaen principalmente en el empresario, el sucesor y la familia, dando poca participación en este tipo de decisiones al Comité de Dirección y el Consejo de Administración, lo cual puede llevar a sesgos emocionales en la elección de los sucesores y en la planificación del proceso de transmisión de la dirección. Este riesgo se ahonda más en la medida en que solo el 14% de las empresas han estipulado por escrito los requisitos que debe cumplir el sucesor, lo que da un mayor margen de subjetividad en este tipo de decisiones. Llama la atención también el hecho de que solo el 62% de las empresas consi-

deran de igual manera a hombres y mujeres de la siguiente generación para puestos de liderazgo, lo que evidencia una baja equidad de género, reflejo de la cultura regional. A pesar de los riesgos anteriores, las empresas familiares de la región consideran que cuentan con miembros de la familia capacitados para hacerse cargo de la organización (81%), y perciben que las buenas relaciones y armonía familiar podrán facilitar los procesos de transición generacional (entre el 84% y el 95%).

En relación con la formalización del protocolo de familia, el estudio evidencia un desconocimiento de este tipo de prácticas de gestión entre los empresarios (24%), lo que lleva a una baja adopción de estos al interior de las empresas (16%). Las organizaciones que lo han formalizado han establecido políticas en relación con la vinculación de familiares a la empresa (78%), la evaluación y la retribución de familiares (67%), la sucesión (67%), los derechos económicos (67%), y la salida de la propiedad de accionistas (56%), lo que permite observar oportunidades de mejoramiento en relación con la incorporación de algunos de estos acuerdos de vital importancia en la relación entre empresa, familia y propiedad. De otra parte, el 80% de las empresas que han adoptado el protocolo de familia lo han hecho firmar por todos los miembros consanguíneos y políticos de la familia, lo que potencia su compromiso para dar cumplimiento a los acuerdos contemplados en estos. Finalmente, a pesar de que el 78% de las empresas que cuentan con protocolo de familia perciben que este ha sido útil para las organizaciones, llama la atención el bajo impacto que estos han generado en la firma de capitulaciones matrimoniales entre los miembros de la familia (44%) y la modificación de estatutos de la sociedad (33%), lo cual puede poner en riesgo el patrimonio familiar.

Referencias

- Arenas, H. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Geographos*, 5(60), 98-132. doi:10.14198/geogra2014.5.60
- Belausteguigoitia Rius, I. (abril de 2017). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Obtenido de Instituto Tecnológico Autónomo de México: https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_

- consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Bohórquez, E. (25 de septiembre de 2019). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/liderazgo/colombia-es-un-pais-de-empresas-de-familia-article-882862/>
- Bolaños, L. F. (6 de junio de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-principales-cinco-fallas-que-le-ponen-fin-a-una-empresa-familiar-2735291>
- Cala, F. (2019). *Análisis de la gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del Área Metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Celedón, N. (23 de julio de 2010). *Vanguardia*. Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/local/al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares-JRVL69803>
- Cogliati, P. (2020). *Empresas familiares: Herramientas para el crecimiento sostenible*. Argentina: Pablo Cogliati & Asociados.
- Confecámaras. (12 de 2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Recuperado el 11 de 06 de 2021, de Confecámaras, Red de Cámaras de Colombia: https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Deloitte Insights. (mayo de 2019). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 43(127). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003
- Family Business Survey 2016. (2016). *PWC.PE*. Obtenido de PWE.PE: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
- Herbert, E. (15 de mayo de 2015). *LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar-herbet/>

- López-triviño Junco, A. (2 de octubre de 2015). *Empresas Imparables*. Obtenido de Empresas Imparables: <http://empresasimparables.com/las-caracteristicas-de-las-empresas-familiares/>
- Montero Soto, J. (17 de mayo de 2015). *El Financiero Cr*. Obtenido de El Financiero Cr: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/conflictos-son-in-evitables-en-empresas-familiares/fxmhy5pdxreo5gctoinnacycze/story/>
- Nogales, F., García-Revilla, L., De Echagüe, J., Poveda, M., Vacchiano, C., Quijano, J., . . . Díaz, C. (2007). *La empresa familiar*. España: Estudio Manuel Estrada.
- Redacción Economía. (27 de enero de 2019). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de El Nuevo Siglo: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/01-2019-60-del-pib-de-al-proviene-de-empresas-familiares>
- Silva Flórez, S. D. (2015). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Universidad de Oviedo.
- Universidad de Valencia. (2008). *Catedra de la empresa familiar*. Obtenido de Catedra de la empresa familiar: https://www.uv.es/catempfa/Cuestionario_EFV_CEFUV_2008.doc
- Vilanova, N. (13 de mayo de 2019). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/sin-empresa-familiar-no-hay-futuro-2861012>



La satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el desempeño laboral del capital humano en Tamaulipas – México

Marco Cesar Álvarez Ledezma

Licenciado en Psicología y egresado de Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
Correo: alvarezledezma@gmail.com

Norma Angélica Pedraza Melo

Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
Correo: napedraza@docentes.uat.edu.mx

Idolina Bernal González

Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
Correo: ibernal@docentes.uat.edu.mx

Jesús Lavín Verástegui

Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
Correo: jelavin@docentes.uat.edu.mx

Maritza Álvarez Herrera

Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
Correo: ahmaritza@docentes.uat.edu.mx

Lázaro Castillo Hernández

Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México. Correo: lcastillo@docentes.uat.edu.mx

Resumen

Se analizan los efectos que las variables de satisfacción y compromiso del personal tienen sobre el desempeño laboral. Se aplicó un cuestionario a empleados que accedieron responder, conformándose una muestra a conveniencia de 120 sujetos. Mediante análisis de modelos de medida y estructural, se validan constructos e hipótesis, mediante las técnicas de redes neuronales y ecuaciones estructurales, en el ambiente de programación R. Los resultados permiten aportar evidencia empírica, en el análisis de efectos significativos de la satisfacción y el compromiso organizacional hacia el desempeño laboral de los trabajadores encuestados. Los hallazgos muestran a la gerencia tanto del sector privado como público. Por lo que se estima vigente y pertinente el diseño de prácticas de recursos humanos, que mejoren las apreciaciones de la satisfacción y compromiso, por los beneficios que aporta en el desempeño de los empleados, lo cual se estima beneficiará finalmente en el desempeño de cada organización.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, capital humano

Job satisfaction and organizational commitment in job performance of human capital

Abstract

The effects that the variables of satisfaction and staff commitment have on job performance are analyzed. A questionnaire was applied to employees who agreed to respond, forming a convenience sample of 120 subjects. Through analysis of measurement and structural models, constructs and hypotheses are validated, using neural network techniques and structural equations, in the R programming environment. The results allow to provide empirical evidence, in the analysis of significant effects of satisfaction and satisfaction. Organizational commitment to the job performance of the workers surveyed. The findings show management from both the private and public sectors. Therefore, the design

of human resources practices is considered current and pertinent, which improve the appreciations of satisfaction and commitment, due to the benefits it brings in the performance of employees, which is estimated to ultimately benefit the performance of each organization.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, human capital

Introducción

Uno de los activos intangibles, que se estima valioso, al menos en el discurso por la gerencia, es el que hace referencia al capital humano, por ende, el análisis de las prácticas y variables relacionadas con su gestión en las organizaciones, se estima importante para la academia e investigadores interesados en la administración de este activo intangible. Sin embargo, en la práctica gerencial, normalmente es limitado el aporte empírico de constructos relacionados con la administración del talento humano y los efectos que producen en su desempeño laboral. Por lo que este trabajo, pretende contribuir en la comprensión del compromiso, la satisfacción de los empleados y el desempeño, en el marco de organizaciones de los sectores privado y público.

En el contexto que viven las empresas actualmente, los fenómenos como la globalización, el cambio y los entornos de crisis, así como la expansión de los negocios aumenta la demanda de los empleados y las organizaciones por gestionar e invertir al máximo sus recursos y capacidades, a fin de obtener un mejor desempeño de sus trabajadores y por ende de sus organizaciones (Awais et al., 2004). Por ello, la organización interna de una empresa juega un papel importante para un alto rendimiento, lo que conlleva a ver la necesidad de gestionar estratégicamente aquellas prácticas de recursos humanos (Arvanitis et al., 2016), que posibiliten incrementar el compromiso y satisfacción del personal en bien de la consecución de los resultados organizacionales.

El impacto de las prácticas de la administración de recursos humanos (ARH), en particular de la organización en la productividad, ha sido ampliamente estudiado en la literatura de administración y economía (Arvanitis et al., 2016), por lo cual se consideran importantes los aspectos que impacten en el desempeño laboral, lo que finalmente se verá

reflejado en la productividad de las empresas. Por lo que, en el marco de estas ideas expuestas, la pregunta que detona esta investigación, es la siguiente ¿Cuál es el efecto de la satisfacción y el compromiso organizacional en el desempeño laboral? Para dar cumplimiento a esta encomienda, se llevó a cabo investigación con alcance explicativo, explorando previamente la estructura subyacente de los constructos con Redes Neuronales (RN) y posteriormente, validando las hipótesis de investigación con ecuaciones estructurales. Se exponen los resultados y las principales conclusiones al final de este estudio, enfatizando que, entre los hallazgos, se resalta que se aporta evidencia empírica en la relación de los tres constructos (CO, SL y DL), confirmándose las hipótesis de investigación y refiriendo las principales implicaciones de este estudio para la gerencia, tanto de organizaciones privadas como públicas.

Marco conceptual y presentación de hipótesis

El Compromiso Organizacional (CO) y la Satisfacción Laboral (SL), son variables que se estiman de interés por gestionarse dentro de las prácticas de administración del capital humano. En relación al CO, es un constructo importante en la comprensión del comportamiento laboral en las organizaciones (BrierLey, 1996), que representa una de las prácticas de gestión de los recursos humanos (PARH), que podrían alentar a los empleados a gestar identidad con su organización (Allen & Meyer, 1996); a pensar de forma independiente, creativa y a sentirse más motivados en su trabajo, a fin de contribuir a mejorar el desempeño laboral (Arvanitis et al., 2016).

Hablar del CO, implica pensar en este constructo como ese lazo psicológico que el trabajador desarrolla con su organización, representado dicho vínculo una fuerte identificación e interés por coadyuvar en la consecución de los objetivos y metas de la organización, siendo poco probable que los empleados con alto compromiso abandonen su organización, fundamentando este punto de vista con Rashid, Sambasivan, & Johari (2003) quienes señalan que un empleado comprometido exhibirá mayor energía y lealtad a la organización, asistirá al trabajo regularmente, protegerá los activos de las organizaciones y compartirá el interés por el logro de las metas organizacionales. Por lo que ante este estado de alianza trabajador-empresa, se identifican de acuerdo con la revisión

de literatura, tres tipos de compromisos, que son el afectivo, el normativo y el de continuidad (Allen & Meyer, 1996; Allen & Meyer, 1990; Cernas Ortiz et al., 2018; Meyer & Allen, 1991; Sathyanarayan & Latha, 2018), por lo que en la tabla 1 se muestran las dimensiones e implicaciones que caracterizan a esta variable del CO y a la tipología mencionada.

Tabla 1 Implicaciones del concepto de Compromiso Organizacional

Concepto	Dimensiones	Implicaciones en la definición	Fuentes
Vínculo psicológico que desarrolla el trabajador con su empresa, lo que le da identidad organizacional y su interés por contribuir en el logro de los resultados organizacionales.	Afectivo	Alianza emocional de un empleado con su organización, que implica apego, identificación y el deseo mantenerse en su empresa.	(Karem et al., 2019) (Meyer & Allen, 1991); (Allen & Meyer, 1990) (Allen & Meyer, 1996) (Pedraza, 2020)
	Continuidad	Es estado implica que el empleado evalúa y valora el costo asociado de abandonar a su empresa, por lo que pone en una balanza las pérdidas o beneficios de retirarse de la organización, representado ello el insumo para quedarse o abandonarla.	
	Normativo	Representa un estado de obligación del trabajador por permanecer en su organización, puesto que percibe una sensación de obligación por mantenerse en la empresa.	

Es así como en base a las ideas expuestas, se infiere que el CO se caracteriza por el conjunto de emociones que los empleados gestan con motivo de las vivencias que experimentan diariamente en sus organizaciones, proporcionando valor a esas experiencias, lo que les permite desarrollar lazos psicológicos con su empresa, que pueden ir desde manifestaciones de afecto o bien de obligación por permanecer en ella (compromiso normativo o de continuidad), y en donde ese vínculo entre

más fuerte sea, se estima que favorece al desempeño laboral (Karem et al., 2019; Sathyanarayan & Latha, 2018; Suharto et al., 2019) y consecuentemente el logro de los fines y resultados empresariales.

La satisfacción laboral (SL) es otra variables de interés en el presente estudio, la cual representa un fenómeno que expone el estado positivo del empleado, lo cual contribuye a explicar el bienestar y compromiso con su trabajo (Chiang et al., 2017). Según Cantón y Téllez (2016) no hay una definición generalizada de SL, pero las diferentes concepciones expuestas sobre este constructo, infieren que se trata del estado emocional del trabajador, que puede ser positivo o negativo, y que se produce por las situaciones personales y laborales (pasadas y presentes) que viven los empleados, produciendo satisfacción o insatisfacción con su trabajo (Davis & Newstrom, 2008; Chiang et al., 2011; Chiang & Ojeda, 2013; Gil, 2017). Dicho estado emocional lleva al empleado a generar actitudes positivas o negativas, en la medida que ellos evalúan la correspondencia entre lo que esperan de su trabajo (expectativas) y lo que realmente obtienen (Oshagbemi, 1999; Rice et al., 1991), por lo que esa comparación que se realiza entre resultados reales y esperados (deseados) podrá afectar el bienestar del personal y por ende se estima que incidirá en su desempeño o productividad laboral (Karem et al., 2019).

Según Warr, Cook y Wall (1979), la SL produce emociones que pueden llevar al trabajador a desarrollar dos tipos de estados emocionales, conocidos como satisfacción intrínseca (SI) y extrínseca (SE). En este sentido, la primera categoría (SI), hace referencia principalmente al estado emocional o placentero que se genera en el empleado directamente del contenido de trabajo que corresponde al puesto que desempeña en la organización (reconocimiento, crecimiento, desarrollo de competencia, autonomía); mientras que la satisfacción extrínseca, los sentimientos se gestan de factores externos al contenido del cargo desempeñado, como pueden ser las condiciones de infraestructura y equipamiento por ejemplo en sus organizaciones. De hecho, se ha determinado que los sentimientos de identidad, apoyo y ambientes de afecto, tienden a relacionarse con la satisfacción intrínseca y extrínseca del personal (Pedraza, 2018). Por lo que impulsar prácticas de gestión que alienten el orgullo de pertenencia, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo, la lealtad y alineación de intereses empleado-organización, son indicadores que los empleados estiman valiosos (Pedraza, 2018).

El CO y la SL son dos variables del comportamiento que pueden favorecer el desempeño de los empleados, la retención del personal (Cortina, 2014) y su contribución hacia la organización, mediante la capacidad de gestión del conocimiento, la innovación en los procesos, servicios y productos (Bontis & Serenko, 2009; Sait et al., 2018) Por lo que resulta necesario analizar las ideas sobre la variable de desempeño laboral, concepto que implica ejecutar las funciones asignadas a los empleados, haciendo un uso racional y efectivo de los materiales y recursos disponibles, cumpliendo con sus tareas en tiempo y forma, sin omisiones o errores (Abramis, 1994; Sabain et al., 2019). En palabras de Clercq, Haq, y Azeem, (2018), observando que el DL es un constructo que se conceptualiza como la medida en que los empleados cumplen con los requisitos explícitamente establecidos en el rol o cargo asignado dentro de sus organizaciones; es decir, hace referencia a las habilidades, conocimientos y actitudes que demanda el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades implícitas y formalmente requeridas en los puestos de la organización (Cubillos et al., 2014).

Se ha determinado que el compromiso organizacional ayuda en la retención laboral y el desempeño organizacional (Bontis & Serenko, 2009), que en la medida que los empleados sienten más apego emocional con su empresa, otorgarán más energía y esfuerzo por mejorar su desempeño laboral (Bontis & Serenko, 2009; Suharto et al., 2019). De ahí la importancia de analizar los constructos de la SL y el CO del personal, por las relaciones positivas que se han encontrado entre ambas variables ((Bontis & Serenko, 2009; Cernas et al., 2018; Cortina, 2014; Hammad & Bashir, 2018; Kareem et al., 2019; Pedraza, 2020; Rosas, 2017), además por su asociación con fenómenos como la productividad, el bienestar, la permanencia del empleado en la organización (Cernas Ortiz et al., 2018) por su contribución en los resultados y desempeño organizacional (Kareem et al., 2019; Lupano Perugini & Castro Solano, 2018) y en mejorar el rendimiento o desempeño de los trabajadores (Suharto et al., 2019).

Por lo que, en base a la revisión de literatura expuesta, se presentan las hipótesis de investigación a validar en este trabajo:

H₁: el compromiso organizacional tiene un efecto positivo y significativo con el desempeño laboral.

H₂: la satisfacción del personal tiene un efecto positivo y significativo con el desempeño laboral

Metodología

Diseño del estudio, muestra y recopilación de datos

Con el propósito de observar los efectos de las variables del compromiso y satisfacción del personal con respecto a su desempeño laboral, se diseñó investigación no experimental, transversal y explicativa. La medición de las tres variables en este estudio, tomó como base el referente teórico de otras investigaciones o propuestas teóricas para medir los tres constructos (CO, SL y DL), exponiendo en la tabla 2 esta definición operacional, utilizándose el cuestionario como técnica para recabar la información de los encuestados.

Tabla 2 Medición de las variables de estudio Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

Variable de estudio	Escala de medición	Marco referencial para los indicadores
Compromiso Organizacional (CO)	18 reactivos, medidos en escala tipo Likert, donde: 1 = Muy desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = No puedo decidir, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo	Allen y Meyer (1990); Allen y Meyer (1996); Bontis y Serenko (2009); Meyer y Allen, (1991); Pedraza (2020)
Satisfacción Laboral (SL)	10 reactivos, escala tipo Likert, donde: 1 = Muy insatisfecho, 2 = Insatisfecho, 3 = No puedo decidir, 4 = Satisfecho, 5 = Muy satisfecho	Warr, Cook y Wall (1979); Pedraza (2018; 2020) Williams y Anderson (1991)
Desempeño Laboral (DL)	10 reactivos, escala tipo Likert, donde: 1 = Muy desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = No puedo decidir, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo	Abramis, (1994); Clercq, Haq, y Azeem, (2018), Sabain, Ibrahim, y Gabry (2019); Sathyannarayan y Latha (2018); Williams y Anderson (1991)

Para conformar la muestra de estudio, se acudió a la información disponible en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), seleccionando la información asequible de las empresas para el estado de Tamaulipas, México, concretamente las localizadas en la capital de esta entidad federativa. De aquellas empresas que se disponía del dato de sitio Web, se obtuvo el número de teléfono para establecer contacto con las organizaciones. Por la limitada respuesta que se observó, se decidió llevar a cabo un muestreo no probabilístico, lográndose conformar finalmente, una muestra de 120 encuestados que

accedieron responder el cuestionario, quienes provienen de organizaciones de los sectores de servicios, industrial y comercial.

Técnicas para análisis de información y validación de hipótesis

Para explorar el comportamiento de los rasgos o indicadores que caracteriza a los constructos de interés (CO, SL y DL), se acudió a las Redes Neuronales (RN), como metodología que va ganando cada vez más aplicación en diversas áreas del conocimiento, siendo una técnica que representa el proceso analítico que permite extraer información de utilidad y obtener inferencias a partir de los mismos datos de que se disponen en la comprensión de un fenómeno o variable latente, debido a la capacidad de aprendizaje que las caracteriza (Saézn & Álvaro, 2002). Para modelar y analizar las relaciones entre variables, RN es una técnica que admite valorar la red de conexiones entre los nodos (*items*), estimando que tienen la capacidad clasificatoria igual o superior en relación con las técnicas estadísticas, con la ventaja de que pueden aplicarse independientemente del incumplimiento de los supuestos teóricos que demandan las técnicas paramétricas (Pitarque et al., 2000)

Se precisa que, al analizar la relevancia de las variables o nodos de la RN, es necesario observar los índices de centralidad, que corresponde a las medidas en intermediación, cercanía y fuerza; en donde los valores más altos permiten visualizar e identificar aquellos nodos de mayor importancia en la estructura de la red (Fonseca-Pedrero, 2017; Fonseca-Pedrero, 2018; Hevey, 2018). Cabe señalar, que también se recomienda analizar la matriz que expone los pesos de correlación entre las variables (nodos o vértices) de la red, para efecto de identificar los coeficientes de asociación, además es importante observar las aristas (bordes o líneas), para determinar la fuerza de la correlación (grosor) y el respectivo sentido de la misma, en donde una relación positiva se representa normalmente en color verde o azul y una correlación negativa en rojo (Hevey, 2018).

Posteriormente para confirmar la validez y confiabilidad de cada constructo (CO, SL y DL), se procedió a determinar indicadores de fiabilidad, en donde se observaron los coeficientes de *Alpha* de Cronbach y el de *McDonald's ω* , como criterios para valorar la consistencia interna y en donde valores igual o superior a 0.70 son adecuados (González & Pazmiño, 2015); en cuanto a la determinación de la procedencia de aplicar el análisis factorial se determinó el indicador de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), el cual debe encontrarse en 0.70 en adelante (Hair et al., 2008). Para validar las

hipótesis de investigación, se aplicó la metodología de ecuaciones estructurales (SEM), evaluando el coeficiente de determinación, así como la interpretación del estadístico y el nivel de significancia, para determinar el rechazo o no rechazo de las mismas. Cabe precisar que las aplicaciones de las técnicas de tratamiento de datos utilizadas en el presente estudio, fueron ejecutadas en el ambiente de programación R.

Resultados

Descripción general de los encuestados

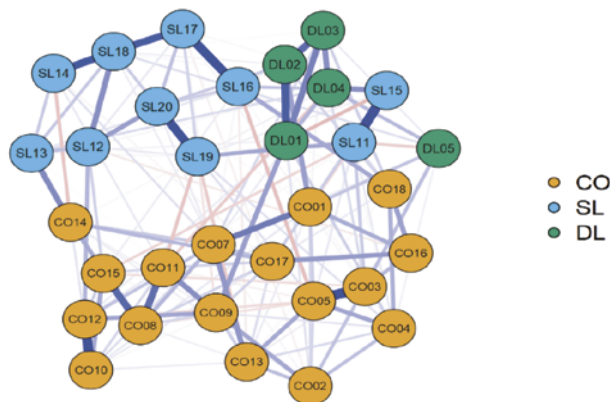
Dentro de las características de los encuestado, se menciona que el 56.5% se desempeñan en puestos operativos, el 36% administrativos y un porcentaje menor (7.5%), están en cargos directivos. El 37.5% son mujeres y el 62.5% hombres. Aproximadamente el 28.3% cuenta con escolaridad básica, un 28% con educación media superior, el 27.5% estudios profesionales y el 15.8% escolaridad de posgrado. El promedio en la edad de los empleados en este estudio es de 34 años y su antigüedad promedio en el cargo que desempeñan es de 7 años. También se observó que el 25% de los empleados trabajan para organizaciones del sector público, mientras que un 75% en empresas privadas. El 25% de las empresas corresponden al sector servicios, en ese mismo porcentaje (25%) al sector comercial y el mayor porcentaje de las unidades económicas se categorizan en el sector servicios (50%).

Explorando la conformación de aspectos que caracterizan a las variables Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

En una primera mirada a la determinación de la estructura subyacente de las variables de estudio (CO, SL y DL), se corrió redes neuronales, y posteriormente se aplicó la técnica del análisis factorial, ambos procesos en el ambiente de programación de R Studio. Mediante RN (figura 1), los datos recabados de los encuestados, mostraron el comportamiento de los indicadores agrupándose en aquel constructo que de acuerdo con la revisión de literatura corresponde a los rasgos que caracterizan a cada uno. Sin embargo, también es necesario señalar que los reactivos SL11 y SL15, se presentaron confusos, al integrarse a indicadores tanto de la variable de desempeño como del compromiso organización, explorando su falta de validez discriminante, que posteriormente se confirmó esta

observación con el análisis factorial (tabla 2). Las redes observadas en las tres variables de estudio (figura 1), mostraron aquellos nodos que son de relevación para cada constructo, lo que permite identificar visualmente aquellos reactivos con altos valores de centralidad, lo que permite determinar por ejemplo para la variable latente del compromiso organizacional (CO), aquellos indicadores que mejor la representan, siendo estos el CO07, CO08, CO09, CO10, CO11 y CP15, mostrando que el resto de los nodos no son representativos de la medición de dicho constructo, lo cual se confirma con el análisis factorial (tabla2).

Figura 1 Comportamiento de variables observables por constructo en Redes Neuronales



Nota: La descripción de cada reactivo (nodo) de la red neuronal se expone en la tabla 2. RN= redes neuronales, CO= compromiso organizacional, DL=satisfacción laboral, DL= desempeño laboral.

Así también, al observar las variables observables de la SL, de acuerdo con los valores de centralidad determinados (interconexión, cercanía, fuerza), se identifican los nodos SL16, SL17, SL18 y SL20 como los indicadores que mejor caracterizan este constructo (SL), desde la percepción de los encuestados (tabla 2), en tanto que al analizar la red de variables observadas del constructo de DL, se identifican los nodos DL03, DL03 Y DL4 como los indicadores que mejor caracterizan a este constructo (DL), hallazgo que se confirman mediante el análisis factorial, que expone los resultados de las tres variables latentes en la tabla 2.

Tabla 2 Valoración de estructura subyacente y confiabilidad de las variables latentes

Constructo y sus indicadores de medición	CF	Coefficientes Fiabilidad	AFE
Compromiso organizacional (CO)		Alpha=0.85 McDonald's $\omega = 0.86$	KMO 0.78 Chi² 307.112 Sig. .000 Varianza explicada= 51%
CO07 Sería muy difícil para mí dejar mi trabajo en esta organización ahora incluso si yo quisiera	0.62		
CO08 Gran parte de mi vida sería interrumpida si dejo la organización	0.84		
CO09 En este momento, permanecer con mi trabajo en esta organización es una cuestión de necesidad tanto como de deseo	0.66		
CO10 Creo que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización	0.61		
CO11 Una de las pocas consecuencias negativas de dejar mi trabajo en esta organización sería la escasez de alternativas disponibles en otra parte	0.74		
CO15 Me sentiría culpable si dejo esta organización ahora	0.73		
Satisfacción laboral (SL)		Alpha=0.83 McDonald's $\omega = 0.86$	KMO 0.74 Chi² 216.90 Sig. .000 Varianza explicada= 59%
SL16 Tengo oportunidad de probar mis propios métodos para realizar el trabajo	0.71		
SL17 Me gustan las condiciones en dónde realizo mi trabajo	0.92		
SL18 Me gusta la forma en que mis colegas se llevan bien con cada uno	0.78		
SL20 Me gusta el sentimiento de éxito que obtengo de mi trabajo	0.62		
Desempeño laboral (DL)		Alpha=0.85 McDonald's $\omega = 0.86$	KMO 0.71 Chi² 170.651 Sig. .000 Varianza explicada= 66%
DL02 Cumpro con las responsabilidades especificadas en la descripción del trabajo	0.85		
DL03 Realizo las tareas que se esperan de mí	0.89		
DL04 Cumpro con los requisitos formales del desempeño del trabajo	0.71		

Nota: CF= Carga Factorial, AFE=Análisis Factorial.

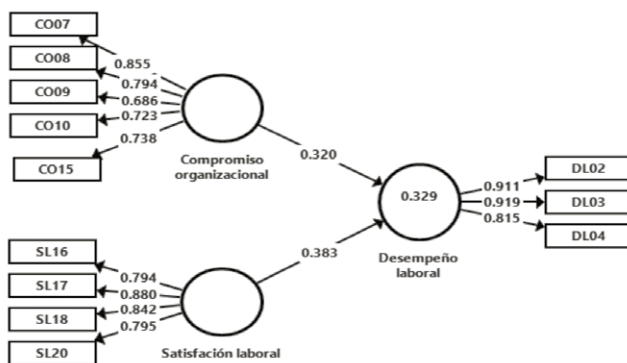
El análisis factorial, confirmó los reactivos o indicadores que caracterizan, desde la percepción de los empleados encuestados, los fenómenos

del compromiso organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral, desde la percepción de los encuestado, quienes trabajan en el contexto de empresas comerciales, industriales y de servicios. Como se observa en la tabla 2, se identificaron adecuados valores en indicadores que se estiman procedentes para aplicar el análisis factorial, por ejemplo, el KMO con valores de 0.70 en adelante, cargas factoriales superiores a 0.60, y en cuanto a los coeficientes de fiabilidad, todos con datos superiores al valor mínimo aceptable de 0.70. Estos resultados permiten confirmar en esta fase, la caracterización de cada constructo analizado en la fase de análisis con redes neuronales (CO, SL y DL).

Validación de las hipótesis de investigación

En el presente estudio, se confirma que las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional contribuyen a explicar en un 32% al desempeño laboral de los trabajadores (figura 2), en las empresas comerciales industriales y de servicios analizadas. Este hallazgo aporta evidencia empírica a la gerencia de organizaciones tanto del sector público como del privado, para efecto de que diseñen políticas y prácticas de recursos humanos que fortalezca el compromiso y la satisfacción de sus trabajadores, por los beneficios resultantes en el desempeño laboral de su capital humano.

Figura 2 El Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral como factores explicativos del Desempeño Laboral



Nota: La descripción de los reactivos que miden cada constructo del modelo se presentan en la tabla 5.

La hipótesis de que el compromiso organizacional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral ($t=3.93$, significancia = 0.000), se confirma en el presente estudio (tabla 3), aportando evidencia empírica desde el contexto de empresas comerciales, industriales y de servicios, por lo que es posible afirmar que mientras los empleados desarrollen un vínculo fuerte con su organización, esa práctica de gestión del talento humano incidirá en el desempeño de los empleados, coincidiendo este resultado con lo determinado por otros investigadores en otros entornos o unidades de análisis por otros estudiosos (Lupano Perugini & Castro Solano, 2018; Karem et al., 2019; Sathyanarayan & Latha, 2018; Suharto et al., 2019). El segundo supuesto a contrastar fue que la satisfacción laboral incide de manera positiva y significativa en el desempeño laboral ($t=5.49$, significancia = 0.000), también se confirma en esta investigación (tabla 3), hallazgo que se encuentra en la línea de otros investigadores (Chiang et al., 2011; Chiang & Ojeda, 2013; Davis & Newstrom, 2008; Gil, 2017; Karem et al., 2019; Oshagbemi, 1999; Rice, Gentile, & McFarlin, 1991).

Tabla 3 Validación de las relaciones de dependencia entre las variables de estudio

Hipótesis	Descripción	Valor t	Significancia (p valor)	Resultado
H1	Compromiso Organizacional -> Desempeño Laboral	3.93	0.000	Se acepta
H2	Satisfacción Laboral -> Desempeño Laboral	5.49	0.000	Se acepta

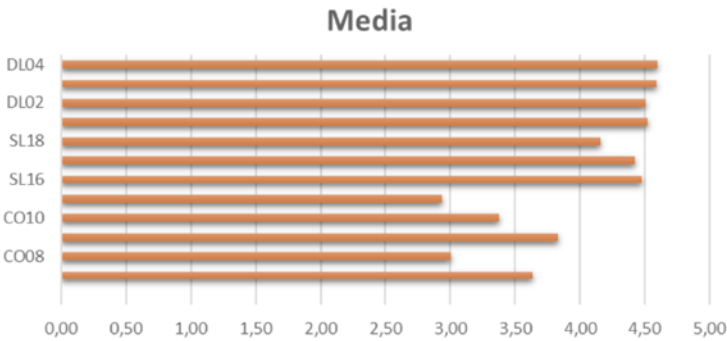
Conclusiones e implicaciones del estudio

Se ha observado en el presente estudio que, desde la percepción del capital humano encuestado, las variables de satisfacción laboral y el compromiso organizacional, tienen efectos positivos y significativos sobre el desempeño de la fuerza de trabajo en las empresas comerciales, industriales y de servicios analizadas. De hecho, al observar la valoración que hacen de los rasgos que caracterizan a cada constructo, se determinan calificaciones por los trabajadores en la categoría alta en la escala de medición, encontrándose valores muy adecuados, con medias cercanas a cuatro y cinco en varios de los indicadores de medición del CO, SL y DL (figura 3).

En relación con la variable latente de compromiso organizacional, vale la pena señalar que el 53% de los empleados expresa que les resulta difícil dejar su trabajo en esta organización; un porcentaje importante (30.8%) manifiesta que gran parte de su vida se vería interrumpida si abandonan la empresa mientras que el 69.2% opina lo contrario. El 70.8% manifiesta que permanecer en la organización es una cuestión tanto de necesidad como deseo. Los empleados también manifiestan que tienen pocas opciones para pensar en abandonar su organización (49%) y un 43% expresa que se sentiría culpable si se va de la empresa. La satisfacción laboral, obtuvo medias en sus indicadores con mayor valoración que el CO, señalando que el 94% manifiesta que en su empresa tiene la oportunidad de experimentar sus propios métodos de trabajo, el 95% señala que le gusta el sentimiento de éxito que obtiene de llevar a cabo su trabajo en la empresa, también en este mismo porcentaje (95%) expresa que le gustan las condiciones en donde realiza su trabajo y finalmente, el 79% comunica que le agrada como los compañeros de llevan bien en la empresa.

Por lo anterior, es importante que la gerencia de recursos humanos en estas organizaciones, considere dentro de sus políticas y prácticas de administración del personal, estos indicadores valorados adecuadamente por los empleados, tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizacional, puesto que ello contribuye a un mejor desempeño de los empleados, puesto que consideran que ellos les permiten cumplir con las responsabilidades especificadas en sus puestos, que llevan a cabo las tareas asignadas y que cumplen con los requisitos formales del desempeño de su trabajo. Hay que reconocer que el tamaño de muestra generado es limitado, y ello no posibilita la generalización de los hallazgos, sin embargo, no se puede soslayar que se aporta evidencia empírica desde el contexto del sector económico en que operan las empresas analizadas (comercio, industria y servicios).

Gráfico 1 Comportamiento en la valoración de los indicadores que caracterizan al Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral



Nota: La descripción de los reactivos que miden cada constructo, esquematizado en este gráfico, se presentan en la tabla 5. Fuente: Elaboración propia

Referencias

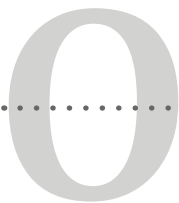
- Abramis, D. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an Inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547-558.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 301-320. doi:http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 252-276. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043
- Arvanitis, S., Seliger, F., & Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769-800. doi:DOI: 10.1080/10438599.2016.1158533
- Awais, M., Mohamed, M., Rageh, A., & Pandiyan, V. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion; An International Journal*, 33(1), 73-96.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69. doi:https://doi.org/10.1108/14691930910922897.

- Brierley, J. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology, 136*(2), 265-267.
- Cantón, M., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación, 13*(1), 214-226.
- Cernas Ortiz, D., Mercado Salgado, P., & Davis, M. (2018). Perespectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of Work and Organizational Psychology, 34*, 1-9.
- Cernas Ortiz, D., Mercado Salgado, P., & Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of Work and Organizational Psychology, 34*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2018a1>
- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración, 63*(2), 1-23. doi:<http://hdl.handle.net/20.500.11799/99346>
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración, 58*(2), 39-60.
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidlago, J. (2017). Jos satisfaction of Chilean workers A modelo of structural equations. *Cudardernos de Administración, 35*(7), 48-60.
- Chiang, M., Salazar, C., Martin, M., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores, 19*(1), 5-16.
- Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2018). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review, 48*, 184-203. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- Cortina, E. (2014). El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contact Centers. *Reportes de investigación, 33*(2), 94-107.
- Cubillos, B., Velasquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios, 5*(10), 69-73.
- Davis, K., & Newstromm, W. (2008). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc GraHill.

- Fonseca-Pedrero, E. (2017). Análisis de redes: ¿una nueva forma de comprender la psicopatología? *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 10(4), 206-215.
- Fonseca-Pedrero, E. (2018). Análisis de redes en psicología. *Papeles del psicólogo*, 39(1), 1-17.
- Gil, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16-22. doi:10.1387/RevPsicodidact.15501
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alpha de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.
- Hammad, M.; Bashir, I. (2018). *The effect of job on teacher's organizational commitment, with special reference to private sector universities of Punjab, Pakistan*, 8(3), 114-125. doi:http://dx.doi.org/10.29322/IJS-RP.8.3.2018.p7519
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hevey, D. (2018). Network analysis: a brief overview and tutorial. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 6(1), 301-328. doi:https://doi.org/10.1080/21642850.2018.1521283
- Karem, M., Mahmood, Y., Jameel, A., & Admad, A. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment of nurses' performance. *Humanities & Social Sciences Review*, 7(6), 332-339. doi:https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7658
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi:https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. doi:10.22507/rli.v15n1a9

- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pedraza.N.A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación Educativa y el Desarrollo*, 10(20), 1-29. doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Pitarque, A., Ruíz, J., & Roy, J. (2000). Las redes neuronales como herramientas estadísticas no paramétricas de clasificación. *Psicothema*, 12(2), 459-463.
- Rashid, A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Rice, R., Gentile, D., & McFarlin, D. (1991). Face importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39.
- Rosas, N. (2017). Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región Puno 2016. *Revista Científica Investigación Adinda*, 7(1), 14-20. doi:<http://dx.doi.org/10.35306/rev.%20cien.%20univ..v17i1.352>
- Sabain, A., Ibrahim, Y., & Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contact fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 171-181. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>
- Saénz, N., & Álvaro, M. (2002). Redes neuronales: concepto, aplicaciones y utilidad en medicina. *Aten. Primaria*, 30(2), 119-120.
- Sait, A., Kusey, C., & Steta, N. (2018). Nurses' job satisfaction as a mediator of the relationship between organizational commitment components and job performance. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(2), 75-95. doi:<https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1464930>
- Sathyanarayan, K., & Latha, B. (2018). Effect of organizational commitment, motivation, attitude towards work on job satisfaction, job performance and turnover intention- VUCA perspective. *Journal of Management*, 5(4), 445-457.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administración*, VII(2), 189-206.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x



Organización, gestión y sucesión patrimonial en las empresas de familia: caso de las grandes empresas consolidadas en el Mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana - Colombia

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Docente Investigadora de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: elsa.gutierrez@upb.edu.co

Lina María Ortega Miranda

Egresada de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga – Colombia. Correo: linaortega418@gmail.com

Resumen

La conjugación de la propiedad, la empresa y la familia en las empresas de carácter familiar, hace fundamental establecer mecanismos que permitan protegerlas de los riesgos derivados de conflictos familiares, desacuerdos sobre la dirección del negocio y la confusión entre el patrimonio empresarial y familiar. El presente estudio partió de una revisión de literatura científica de buenas prácticas en relación con la organización y gestión patrimonial y la transmisión de la propiedad en las empresas de familia, a partir de la cual se realizó un diagnóstico de la adopción de este tipo de prácticas entre las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana. Para ello, se encuestaron 37 empresas, equivalentes a una muestra con el 90% de nivel de confianza y el 10% de margen de error, lo cual permitió evidenciar la baja adopción de organizaciones o estruc-

turas societarias para separar el patrimonio familiar y empresarial, y de planes y procesos de transmisión de la propiedad, así como fortalezas en la definición de políticas en materia financiera y accionaria. Los resultados permiten focalizar acciones para el fortalecimiento de este tipo de empresas de gran impacto en la economía regional.

Palabras clave: buenas prácticas de gestión, estructura societaria, transmisión de propiedad, sucesión patrimonial

Organization, management and patrimonial succession in family companies: case of large companies consolidated in the Bucaramanga Market and the Metropolitan Area – Colombia

Abstract

The combination of property, the company and the family in family businesses makes it essential to establish mechanisms that allow them to protect them from the risks derived from family conflicts, disagreements about the management of the business and confusion between business and family assets. This study started from a review of the scientific literature of good practices in relation to the organization and management of assets and the transfer of property in family businesses, from which a diagnosis of the adoption of this type of practices was made. among the large family businesses consolidated in the Bucaramanga market and its metropolitan area. To this end, 37 companies were surveyed, equivalent to a sample with a 90% confidence level and a 10% margin of error, which allowed evidence of the low adoption of organizations or corporate structures to separate family and business assets, and of plans and processes for the transfer of ownership, as well as strengths in the definition of financial and shareholding policies. The results allow targeting actions to strengthen this type of companies with a great impact on the regional economy.

Keywords: good management practices, corporate structure, transfer of ownership, inheritance

Introducción

Las empresas de familia representan el 86,5% del tejido empresarial en Colombia, según Confecámaras; lo que hace preocupante que solo el 13% de estas logren llegar a la tercera generación (Vilanova, 2019). En el caso del departamento de Santander (Colombia), región objeto de estudio del presente trabajo, las empresas de familia también cobran una gran relevancia, pues representan el 70% del total de las empresas (Celedón, Vanguardia, 2010), y aportar aproximadamente el 40% del PIB (Cala, 2019).

Algunos de los mayores riesgos de las empresas de familia se asocian con el hecho de que las desavenencias familiares afectan las decisiones empresariales, que acaban estando dirigidas por motivaciones personales; la existencia de confusión entre el patrimonio empresarial y patrimonio familiar, cuando las necesidades financieras de los miembros de la familia prevalecen sobre los intereses de la empresa; y la especial reticencia que suele existir en estos negocios a la hora de facilitar la entrada a la propiedad de personas ajenas a la familia, que provoca que las empresas familiares encuentren serias dificultades para poder llegar a financiar su crecimiento o internacionalización (Echaiz, 2010). Esto hace fundamental establecer mecanismos y reglas de juego claras asociadas con la relación entre la propiedad, la empresa y la familia, que permitan minimizar este tipo de riesgos y su impacto en la sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio buscó realizar un diagnóstico del nivel de adopción de prácticas de gestión en relación con la organización y gestión patrimonial y la transmisión de la propiedad entre las grandes empresas de familia de Bucaramanga y su Área Metropolitana (Santander, Colombia) consolidadas en el mercado, con el fin de diagnosticar aspectos que ponen en riesgo la sostenibilidad de la empresa familiar en la región, que permitan guiar el desarrollo de programas de fortalecimiento empresarial.

Marco teórico

Empresas de familia y su ciclo de vida

No existe una definición única de que se entiende por una empresa familiar. Algunos autores la definen como una empresa en la cual los

miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988). Otros la definen como aquella empresa, sea unipersonal o sociedad, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada (Neubauer & Lank, 2003). Mientras que otros autores dan importancia a la intención de la familia de que la empresa permanezca controlada o influenciada por una única familia (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006).

Algunas investigaciones han estudiado el ciclo de vida de las empresas familiares, identificando las crisis a las cuales se someten estas empresas según la etapa en la que se encuentran. En la medida en que las empresas crecen y se desarrollan, aparece la primera crisis por la falta de delegación, creándose una competencia entre empleados familiares y no familiares por puestos de liderazgo, siendo importantes factores claves como la planeación del liderazgo y la transición, así como el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza. La segunda crisis aparece por el ingreso de los hijos a la empresa. La sucesión y la llegada a la segunda generación, lleva al reto de conciliar los diversos intereses de miembros de la familia, empleados no familiares y a veces inversionistas, que generan conflictos de igualdad y propiedad, teniendo como reto el llegar a acuerdos comunes (Goyzueúa, 2013). La tercera crisis de las empresas familiares se da por el fallecimiento del fundador y la crisis de poder entre hermanos, especialmente cuando la muerte se da de manera precipitada y la sucesión no se había planificado como un proceso estructurado. En esta etapa es posible que la empresa requiera capital adicional para poder operar, siendo necesario que se tome la decisión de dejar de ser una empresa familiar. La cuarta crisis se presenta cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflictos de poder, por falta de comunicación, información y control (Goyzueúa, 2013).

Riesgos de las empresas de familia asociados con la administración del patrimonio y la propiedad

Existen múltiples riesgos que afectan la continuidad de las empresas familiares en el mundo, entre los cuales se resaltan a continuación algunos asociados con la administración del patrimonio y la propiedad:

- El patrimonio se refiere a los activos financieros, los activos intelectuales y el capital social de una empresa. Algunos de los sucesos que generan un efecto en el sistema familiar y que pueden llevar a una inadecuada

toma de decisiones en relación con la gestión del patrimonio, son los acuerdos sobre la dirección del negocio, los cambios importantes en el ambiente legal, y los conflictos familiares por crisis económicas de alguno o varios miembros de la familia. Este tipo de riesgos hace recomendable que las empresas familiares busquen el apoyo de asesores expertos que les orienten y brinden una atención especializada en cada tema, resolviendo sus dudas y dando claridad sobre los mismos (Deloitte, 2013).

- Los riesgos asociados con la propiedad se refieren a las decisiones que puede tomar la organización con relación a la composición accionaria que pueden generar una propiedad dispersa, frente a la política de dividendos, y los relativos a la estructura organizacional, como son la falta de habilidades entre los miembros de la organización para cubrir las posiciones clave. Son también riesgos el desconocimiento por parte de los miembros de la familia de la composición y administración del patrimonio, y de la manera de ejercer sus derechos y participación, que generan conflictos al interior de las organizaciones. Lo anterior, hace relevante que las familias tomen decisiones en relación con la venta y compra de acciones, los procesos de salida de accionistas, los fideicomisos testamentarios y herencia de acciones, y la planeación patrimonial y sucesoria (Deloitte, 2013).

Antecedentes

En un estudio del comportamiento de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del Área Metropolitana de Bucaramanga, se concluye que las empresas estudiadas cuentan con protocolos de sucesión del patrimonio empresarial para la siguiente generación, sin embargo, no cuentan con una estructura organizada en cuanto a pre-acuerdos, capitulaciones o cláusulas para la protección del patrimonio en caso de divorcios o salida de socios, y pocas empresas han establecido protocolos para separar el patrimonio de la empresa del patrimonio familiar (Cala, 2019); lo cual permite observar deficiencias en las prácticas de gestión patrimonial y de la propiedad en este tipo de empresas de la región de interés para el presente estudio. Una investigación de las empresas de familia en Cali (Colombia) hace notar la baja producción bibliográfica sobre la sucesión patrimonial, pese a que influye directamente en la continuidad de este tipo de organizaciones. Por ello, buscó estudiar la planeación de la sucesión en las empresas de Cali, encontrando que la mayoría de las empresas carecen de formación en materia de impuestos sucesorales (51%) y no han planeado la sucesión (53,3%), y no evidenció ningún factor estadísticamente significativo para explicar la decisión de los fundadores

de optar por algún mecanismo de sucesión en particular (Betancourt-Ramírez, Barahona-Urbano, Parra-Villanueva, & Lagos-Cortés, 2015).

De otra parte, en una investigación realizada en Extremadura (España), se identificó que el 71,46% de las empresas de la región con más de 5 empleados eran de carácter familiar, concentrándose la propiedad del 84,44% de estas en una única familia, lo que refleja su preocupación por mantener la propiedad en el seno familiar. En el 55% de las empresas, la propiedad estaba concentrada en miembros de la familia de una misma generación, mientras que en el 43,33% de las empresas más de una generación controlaba la empresa. Las empresas manifiestan resistencia a recurrir a la financiación externa para potenciar su crecimiento, ya que prefieren la autofinanciación para evitar la pérdida de control, lo cual puede tener altos costos de oportunidad e imposibilita la capitalización para proyectos de gran envergadura. Así mismo, el estudio evidenció riesgos propios por la confusión del patrimonio familiar y empresarial, los conflictos familiares por el relevo generacional, y los conflictos entre accionistas activos y pasivos; lo que preocupa, dado que el 84% de las empresas manifiestan desconocer la existencia de mecanismos e instrumentos de gestión para mejorar los procesos sucesorios (Barroso, 2014).

Por otro lado, un estudio realizado de las empresas familiares mexicanas a partir de la encuesta bianual de empresas familiares en México 2014, encontró que el 64% de las empresas ven relevante establecer acuerdos de accionistas. Frente al control de la propiedad de la empresa, el 18% de las empresas encuestadas tienen contemplado vender su empresa y un 12% no sabe qué es lo que va a hacer con su empresa. Así mismo, en relación con los procesos de control, solo el 35% cuentan con comités de auditoría (Mayo-Castro, González, & Pérez-Sánchez, 2016). Estos hallazgos demuestran la importancia del establecimiento de acuerdos en relación con la gestión patrimonial y de la propiedad entre las empresas familiares.

Otra investigación que aplicó un modelo de regresión lineal, identificó tres variables que explican el 38,6% de la varianza de la visión patrimonial: el porcentaje de directivos familiares, el número total de miembros de la familia y la rentabilidad sobre el patrimonio. En ese sentido, encontraron que las familias con un bajo o nulo número de miembros en cargos directivos de la compañía y aquellas con pocos integrantes en la familia, tienden a establecer una visión individual, en donde cada cual vela por sus propios intereses. Aquellas que tienen alto número de directivos familia-

res y las que tienen menos miembros en la familia, tienden a establecer una visión colectiva en la que todos los miembros reciben beneficios sin participar de la gestión o el gobierno del patrimonio.

Finalmente, se encontró un grupo de familias que tienen un porcentaje intermedio de directivos familiares en las compañías y un número promedio de integrantes en su familia, tienden a establecer una visión intermedia del patrimonio, en la que el patrimonio es y será de la familia, pero el individuo lo debe cuidar como si fuera suyo, lo usufructuará, lo hará crecer y velará por él (Betancourt, Gómez-Betancourt, & López, 2011).

Metodología

El presente estudio partió de la documentación de buenas prácticas de las empresas de familia a partir de una revisión sistemática de literatura en las bases de datos Scopus, Web Of Science y ScienceDirect en el mes de julio de 2020 con la ecuación de búsqueda ("family business" OR "family organizations" OR "family enterprises" OR "family companies" OR "family firms") AND (Success OR Survival OR Good practices) que permitió identificar 207 publicaciones de interés para la investigación. A partir de estas publicaciones y de la consulta de libros sobre la gestión de las empresas familiares (Cogliati, 2020) (Goyzueúa Rivera, 2013) (Nogales, y otros, 2007) (Belausteguigoitia Rius, 2017) (Montero Soto, 2015), se identificaron buenas prácticas en relación con la organización patrimonial y la transmisión de la propiedad de las empresas de familia. Esta información facilitó el diseño de un instrumento de recolección de información con el cual se buscaba estudiar las condiciones de la propiedad actual, y la adopción de prácticas de gestión en relación con la organización y transmisión patrimonial por parte de las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana, región ubicada en el departamento de Santander, Colombia. Para el diseño del instrumento, también se tuvieron como referencia encuestas aplicadas en estudios previos sobre la gestión de este tipo de organizaciones (Universidad de Valencia, 2008) (Deloitte Insights, 2019) (Family Business Survey 2016, 2016).

Para determinar la población objetivo, se compró una base de datos a la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el registro de las grandes empresas constituidas como personas jurídicas (excluyendo personas naturales y sociedades de hecho) ubicadas en Bucaramanga y su Área

Metropolitana con una trayectoria en el mercado de 10 o más años, para garantizar que estas ya estén consolidadas en el mercado (Confecámaras, 2018), siendo reportadas en total 109 empresas. Dado que en la Cámara de Comercio no se cuenta con la información de cuales de estas corresponden a empresas de carácter familiar, se tomaron como referencia estudios previos en la región según los cuales se estima que el 70% de las empresas del departamento de Santander corresponden a empresas de familia (Celedón, Vanguardia, 2010), lo que permitió estimar un tamaño de población de 76 empresas. A partir de este dato, se calculó una muestra para una población finita con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, equivalente a 37 empresas, de las cuales se logró recopilar información a través de encuestas realizadas por la plataforma Google Forms, corroborando previamente por vía telefónica de que se trataban de empresas de carácter familiar, de las cuales se hizo el procesamiento estadístico de los datos recolectados.

Análisis de resultados

Diagnóstico de la propiedad actual de las empresas estudiadas

En la tabla 1 se presenta el comparativo entre las generaciones que intervienen actualmente en la dirección de las empresas estudiadas y las generaciones que son accionistas en la actualidad, partiendo de la premisa de que el fundador corresponde a la primera generación, y haciendo la salvedad de que varias generaciones pueden de manera simultánea participar en la actualidad dentro de cada uno de estos roles.

Tabla 1 Comparación entre las generaciones que dirigen y son accionistas

Concepto	Empresas en las que intervienen actualmente en la dirección		Empresas en las que son accionistas en la actualidad	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Primera generación	20	54%	22	59%
Segunda generación	23	62%	22	59%
Tercera generación	7	19%	5	14%
Cuarta generación	2	5%		

Como se evidencia en la tabla 1, la dirección y propiedad de la mayor parte de las empresas analizadas recae en la primera y segunda genera-

ción. Así mismo, a pesar de que miembros de la cuarta generación participan en la dirección de dos de las empresas estudiadas, su propiedad sigue concentrada en las tres primeras generaciones. En relación con el porcentaje de la propiedad que actualmente pertenece a la familia, en la mayoría de las empresas estudiadas la familia es propietaria del 100% (26 empresas equivalente al 70%) o del 90% (9 empresas equivalente al 24%) de la empresa, solo presentándose el caso de dos empresas, en las que la familia solo es propietarias del 60% (1 empresa equivalente al 3%) y del 50% (1 empresa equivalente al 3%).

Adopción de buenas prácticas de gestión en relación con la organización y gestión del patrimonio de las empresas estudiadas

La mayoría de las empresas estudiadas no han establecido algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial, a través de holding, sociedades patrimoniales, u otro tipo de esquemas. Solo el 19% de las empresas analizadas han adoptado prácticas de gestión en relación con la organización patrimonial, correspondientes al 6%, 29% y 25% de las empresas de la primera, segunda y tercera generación, respectivamente. Esto permite evidenciar una debilidad importante en la gestión de las empresas de familia de la región en relación con este tipo de prácticas.

Las razones que han motivado a estas empresas a implementar algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial, son la de separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial (86%) y reducir los riesgos empresariales (86%). La ausencia de este tipo de estructuras de organización del patrimonio empresarial se hace más preocupante, en la medida en que el 86% de las empresas manifiestan que la principal fuente de financiación de la empresa corresponde a aportaciones familiares, seguida de la financiación de proveedores y la financiación bancaria que son utilizadas por el 14% de las empresas; y teniendo en cuenta que en el 43% de las empresas los familiares respaldan a la empresa con su patrimonio personal, lo cual evidencia que no hay separación clara entre el patrimonio empresarial y familiar, situación que es común en este tipo de empresas.

En relación con la definición de políticas asociadas con la gestión financiera, el estudio permitió evidenciar como fortaleza que el 95% de las

empresas estudiadas no permiten que la familia utilice recursos financieros de la empresa para cubrir sus necesidades particulares, y el 59% de las empresas han estipulado normas en relación con el reparto de dividendos. Con respecto al manejo accionario, el 86% de las empresas ha establecido mecanismos para impedir la venta de acciones a terceros no familiares, y el 76% de las empresas ha fijado mecanismos previamente pactados para facilitar la venta de las acciones por parte de los accionistas de la familia; práctica que es recomendada en la literatura de gestión de las empresas de familia.

Adopción de buenas prácticas de gestión en relación con la transmisión de la propiedad o sucesión patrimonial en las empresas estudiadas

Respecto a la planeación de la transmisión de la propiedad de la empresa a la siguiente generación, solo el 22% las empresas manifiestan que tienen muy claro cómo se realizará la transmisión, mientras que el 56% de las empresas tiene algunas ideas, y el 22% de las empresas no lo han pensado todavía, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2 Claridad sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación

Transmisión de la propiedad a la siguiente generación	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación	Total
Se tiene muy claro	0%	35%	50%	22%
Se tiene alguna idea al respecto	63%	53%	50%	56%
No se he pensado todavía nada	37%	12%	0%	22%

Como era de esperarse, las empresas que tienen claro cómo se realizará la transmisión de la propiedad corresponde a las de segunda y tercera generación. A pesar de que no existe total claridad en cómo se realizará este proceso, el 92% de las empresas manifiestan una intención clara de transmitir la propiedad de la empresa en el seno de la familia, solo habiendo 3 empresas que tienen dudas al respecto (8%), y el 97% de las empresas manifiestan que preferirían transmitir la empresa por partes iguales entre todos los hijos, al igual que el resto del patrimonio no empresarial, frente a la alternativa de que algunos hijos obtendrán mas empresa y otros más "patrimonio no empresarial", solo habiendo una empresa que preferiría esta segunda alternativa (3%). Finalmente, se

indagó a las empresas sobre la transmisión parcial o total de la propiedad de la empresa antes o después del fallecimiento del empresario en el cual recae actualmente la propiedad de la organización, evidenciando que el 35% de las empresas van a transmitir o ya transmitieron una parte o el total de la propiedad antes del fallecimiento del empresario, lo que facilita los trámites y reduce los costos de los procesos de sucesión patrimonial. En la tabla 3 se detalle el comportamiento de las empresas de cada una de las generaciones.

Tabla 3 Transmisión de acciones antes o después del fallecimiento del empresario

Transmisión de la empresa	Primera	Segunda	Tercera	Recuento
Todas las acciones se transmitirán cuando fallezca el empresario	81%	47%	75%	65%
Todas las acciones se van a transmitir (o ya se transmitieron) antes del fallecimiento del empresario	0%	24%	25%	14%
Una parte de las acciones se van a transmitir (o ya se transmitieron) antes del fallecimiento del empresario	19%	29%	0%	21%

Reflexiones finales

El presente estudio desarrolló un diagnóstico de las prácticas de gestión en relación con la organización y gestión del patrimonio de las empresas de familia, y la transmisión de la propiedad en las grandes empresas de familia consolidadas en el mercado de Bucaramanga y el Área Metropolitana (Santander, Colombia). Para ello, se entrevistaron 37 empresas de familia, la mayoría de las cuales se caracterizan por concentrar entre el 90% y 100% de la propiedad en manos de la familia, y mantener su dirección y propiedad actual en la primera y segunda generación.

Con respecto a las prácticas de gestión asociadas a la organización y gestión del patrimonio empresarial, se resalta como una debilidad que solo el 19% de las empresas han adoptado algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial, a través de holding, sociedades patrimoniales, u otro tipo de esquemas, con el fin de separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial y reducir riesgos empresariales. Así mismo, se observa que no existe una separa-

ción clara entre el patrimonio empresarial y familiar en las empresas de familia estudiadas, lo cual se refleja en que el 86% de estas tiene como principal fuente de financiación las aportaciones familiares y el 43% de estas están siendo respaldadas por las familias con su patrimonio personal. Lo anterior, evidencia una debilidad en la estructura y gestión patrimonial de las empresas estudiadas, observándose como oportunidad la formación y consultoría en relación con figuras y estrategias financieras que permitan separar y proteger el patrimonio empresarial y familiar.

A pesar de lo anterior, se resalta como positivo que un porcentaje alto de empresas han adoptado políticas en relación con el reparto de dividendos (59%) y la venta de acciones de accionistas de la familia (76%), impidiendo la venta a terceros no familiares (86%); y existe una separación en el flujo de efectivo de la empresa y la familia, impidiendo que se usen los recursos de la empresa para cubrir necesidades particulares (95%).

En relación con la transmisión de la propiedad o sucesión patrimonial en las empresas estudiadas, pese a que el 92% de las empresas manifiestan la intención de transmitir su propiedad en el seno de la familia, solo el 22% de estas han planificado este proceso y tienen claridad de cómo lo realizarán, correspondientes al 35% de las empresas de la segunda generación y el 50% de las de tercera generación. Así mismo, solo el 35% de las empresas ya transmitieron o van a transmitir una parte o el total de la propiedad antes del fallecimiento del empresario en el cual recae actualmente la propiedad de la organización. Lo anterior, permite evidenciar la baja adopción en las empresas estudiadas de buenas prácticas en relación con la transmisión de la propiedad, de manera que se proteja el patrimonio empresarial y familiar, y se reduzcan costos asociados a la transferencia de la propiedad, lo cual exige procesos rigurosos de asesoría legal y contable.

En este sentido se recomienda a la academia, las asociaciones gremiales y la Cámara de Comercio de Bucaramanga el ofrecimiento de programas de formación y consultoría asociados con la organización y gestión patrimonial, y la transmisión de la propiedad en empresas de familia, que permita fortalecer las debilidades en relación con estos aspectos de este tipo de empresas tan importantes para la economía regional, de manera que se preserve su integridad financiera y su permanencia en el tiempo.

Referencias

- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Geographos*, 5(60), 98-132. doi:10.14198/geogra2014.5.60
- Belausteguigoitia Rius, I. (abril de 2017). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Obtenido de Instituto Tecnológico Autónomo de México: https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Betancourt, J., Gómez-Betancourt, G., & López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 17(120), 163-183.
- Betancourt-Ramírez, J., Barahona-Urbano, H., Parra-Villanueva, L., & Lagos-Cortés, D. (2015). Factores que influyen en la selección de mecanismos de. *Libre Empresa*, 23, 11-28.
- Cala, F. (enero de 2019). *Análisis de la Gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del Área Metropolitana de Bucaramanga*. Universidad Cooperativa De Colombia, Santander. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de Repositorio institucional Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10544/6/2019_An%C3%A1lisis_gesti%C3%B3n_competitiva.pdf
- Celedón, N. (23 de julio de 2010). *Vanguardia*. Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/local/al-ano-en-santander-se-constituyen-6300-empresas-familiares-JRVL69803#success=false>
- Cogliati, P. (2020). *Empresas familiares: Herramientas para el crecimiento sostenible*. Argentina: Pablo Cogliati & Asociados.
- Confecámaras. (12 de 2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Recuperado el 11 de 06 de 2021, de Confecámaras, Red de Cámaras de Colombia: https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografía_empresarial/Cartilla17.pdf
- Deloitte. (2013). *Riesgos dentro de las empresas*. México D.F.: Deloitte.
- Deloitte Insights. (Mayo de 2019). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>

- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 43(127). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an Exploratory Study. *Family Business Review*, 225-234.
- Family Business Survey (2016). *PWC.PE*. Obtenido de PWE.PE: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Mayo-Castro, A., González, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: Gobierno corporativo y la sucesión. *VinculaTégica Efan, Año* 2(1), 2489-2512.
- Montero Soto, J. (17 de mayo de 2015). *El Financiero Cr*. Obtenido de El Financiero Cr: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/conflictos-son-inevitables-en-empresas-familiares/fxmhy5pdxreo5gctoinnacyzce/story/>
- Neubauer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto: Barcelona.
- Nogales, F., García-Revilla, L., De Echagüe, J., Poveda, M., Vacchiano, C., Quijano, J., . . . Díaz, C. (2007). *La empresa familiar*. España: Estudio Manuel Estrada.
- Universidad de Valencia. (2008). *Catedra de la empresa familiar*. Obtenido de Catedra de la empresa familiar: https://www.uv.es/catempfa/Cuestionario_EFV_CEFUV_2008.doc
- Vilanova, N. (13 de mayo de 2019). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/sin-empresa-familiar-no-hay-futuro-2861012>



La gerencia estratégica y el liderazgo: su impacto en el desempeño empresarial

Jorge E. Chaparro Medina

Doctorando en Administración y Comunicación. Maestría en Administración y Gerencia Pública. Maestría en Dirección y Gestión. Estudios de Maestría en Planificación y Administración del Desarrollo Regional. Sociólogo. Profesor Investigador Senior MinCiencias. Fundación Universitaria del Área Andina. Corporación Universitaria de Asturias y Unidades Tecnológicas de Santander. Bucaramanga. Santander Colombia
Correos electrónicos: jchaparro22@areandina.edu.co,
jorge.chaparro@asturias.edu.co, jchaparro@correo.uts.edu.co,
profesorjorechaparro@gmail.com

Isabel Cristina Rincón Rodríguez

Doctora en Administración. Maestría en Administración con énfasis en Finanzas. Especialista en Finanzas y Administradora de Empresas. Profesora Investigadora Senior MinCiencias. Decana Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Universidad de Santander UDES. Corporación Universitaria de Asturias. Bucaramanga. Santander Colombia
Correos electrónicos: decanatura.fceac@udes.edu.co,
isabel.rincon@asturias.edu.co, irincon15@hotmail.com

Mauricio A. Hernández Anzola

Especialista en Derecho Administrativo y Contratación. Conciliador en Derecho. Especialista en Medicación Cognitiva para el Desarrollo Cultural del Aprendizaje Autónomo. Abogado. Decano Nacional Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras. Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá - Colombia.
Correo electrónico: mhernandez171@areandina.edu.co

Marcela Garzón Posada

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas. Magíster en Docencia. Especialista en Gerencia Financiera. Administradora de Empresas. Profesora Investigadora reconocida por Colciencias. Directora Programa de Administración de Empresas Virtual. Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá - Colombia. Correo electrónico: mgarzon3@areandina.edu.co

Lida Neidu Murillo Moreno

Magíster en Gerencia Financiera. Especialista en Gerencia Financiera. Administradora de Empresas. Docente Investigadora reconocida por Colciencias. Fundación Universitaria del Área Andina - Bogotá - Colombia. Correo electrónico: lmurillo46@areandina.edu.co

Carlos Fernando Pérez Gélvez

Magíster en Gestión Pública y Gobierno. Magíster en Administración de Empresas. Especialista en Gerencia Pública. Economista. Contralor General de Santander. contralor@contraloriasantander.gov.co, cafepez@hotmail.com

Resumen

El presente artículo nace del proyecto Estilos Gerenciales en el Sector Empresarial que se adelanta en los Programas de Administración de Empresas (Instituciones de Educación Superior) donde están vinculados los autores. El objetivo principal de la investigación se orienta a determinar la relación que existe entre la gerencia estratégica dentro del liderazgo moderno y la eficiencia de la gerencia. Metodológicamente la investigación se enmarca dentro del tipo de campo descriptivo bajo el enfoque cualitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal. Se establece que existe un nivel de gerencia estratégica bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de la gestión empresarial no son determinantes para alcanzar una eficiencia. A manera de conclusión se indica que no se evidencia un estilo único de liderazgo, siendo los más comunes el democrático y el equilibrado, los cuales afectan el desempeño, por lo que existe espacio para mejoras ya que los cambios que se presentan en la empresas requieren de un trabajo mejorar el direccionamiento por lo que se hace necesario la formulación de los lineamientos gerenciales que coadyuvan a una eficiente gestión basados en el desarrollo del pensamiento estratégico y de la gerencia estratégica.

Palabras clave: organizaciones. gerencia estratégica. liderazgo. cultura organizacional y gestión

Strategic management and leadership: its impact on business performance

Abstract

This article is born from the project Management Styles in the Business Sector that is carried out in Business Administration Programs (Higher Education Institutions) where the authors are linked. The main objective of the research is aimed at determining the relationship that exists between strategic management within modern leadership and management efficiency. Methodologically, the research is framed within the type of descriptive field under the qualitative approach, with a non-experimental cross-sectional design. It is established that there is a low strategic managerial level, which indicates that the attitude, culture and tools used within business management are not decisive for achieving efficiency. By way of conclusion, it is indicated that there is no evidence of a single leadership style, the most common being democratic and balanced, which affect performance, so there is room for improvement since the changes that occur in the companies require from a job to improve the direction, which is why it is necessary to formulate managerial guidelines that contribute to efficient management based on the development of strategic thinking and strategic management.

Keywords: organizations, strategic management, leadership, organizational culture and management

Introducción

Es un hecho reconocido actualmente, que la estrategia gerencial en la gestión está pasando por un cambio tan importante como necesario, en una era marcada por la globalización y sus desafíos, en cuya solución ocupa un lugar de primer orden la buena administración de lo local. La ejecución de una alta gerencia, gestión y el cumplimiento de las políticas empresariales, determinan las respuestas de las organizaciones

en los distintos escenarios y contextos que son objeto, para responder tanto a las clientes como de los mismos ciudadanos y colectivos generales como a la creciente complejidad y al cambio de los ambientes globales, dado que estos también deben ajustarse a exigencias y realidades para ser competitivos socialmente y en el marco de un desarrollo empresarial sostenible.

Actualmente, las empresas y empresarios tienen el enorme reto de gerenciar bajo estrategias y resultados esperados que garanticen mejores prácticas como camino para mejorar la calidad y ser competitivos, eso implica mejor transparencia en el manejo de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades.

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado modificaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia aunada a un liderazgo, así es como la utilización de herramientas estratégicas de alta gerencia, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado.

El cambio, que se identifica con unas tendencias nuevas, obedece entre otras razones como anota Drucker (2009) a la imperiosa necesidad que tienen las empresas de responder y ajustarse a las nuevas realidades¹, en este caso aplicado para los municipios como empresas públicas con un manejo gerencial moderno.

Estos crecientes cambios y perspectivas en los modelos económicos impulsan a contar con estilos de gerenciales que proyecten nuevas perspectivas en la gestión y fomenten la confianza, que garanticen el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad, que administren en forma eficiente y transparente de los recursos, que rindan cuentas como mecanismo de evaluación objetiva y no como un paliativo demagógico y que hagan uso de las tecnologías de información para ofrecer servicios de mayor calidad. De esta forma la transformación empresarial demanda de la alta gerencia y gestión que sea acorde con los retos para dirigir y proyectar hacia un manejo moderno de las empresas, que sea dinámico socialmente, sustentable en lo financiero y sostenible en lo ambiental; incluyendo en la gestión factores tales como el desarrollo sostenible, el concepto de ciudades amables, desarrollo social, movilidad, competitividad, sostenibilidad ambiental, planeación, productividad y tecnologías de la información.

Así como también se debe optar por la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para la medición, el monitoreo, el seguimiento, la evaluación y el impacto de la gestión y permitir comprender, para su implementación, conceptos como gerencia estratégica, liderazgo conectividad digital y gobernanza. Manrique (2016). Además la gestión deber ser evaluada en temas de equidad, inclusión social, ciencia, tecnología e innovación, entre otros para alcanzar los resultados necesarios que le permitan ir en vía de empresas modernas, con lo cual, el uso de la ciencia, la tecnología e innovación se logran organizaciones productivas, equitativos y sostenibles que aumentan la calidad de vida de sus habitantes, todo esto de la mano con un liderazgo con visión gerencial y planeación estratégica hacia el desarrollo sostenible y social.

Retomamos nuevamente a Drucker (1954), en su libro *The Practice of Management*, afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

En ese sentido, el líder empresarial con visión estratégica gerencial debe contar con ideales, valores y una propuesta programática coherente con “una planeación estratégica para formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”³. David (Citado en Mayorga, 1990)

Esto es algo que se construye cuando se concibe con mucha anticipación y como producto de un proceso de cohesión de la organización que tiene en cuenta la posición del líder a dirigir los destinos de las empresas que desea gerenciar. Se pretende de esta manera, hacer énfasis en el ensamblaje entre liderazgo y gerencia estratégica, en las acciones necesarias para fortalecer las empresas. De tal forma que quien ejerza el liderazgo se convierta en un gerente estratégico y transforme su entorno con el mejor programa de gestión a través de la aplicación de alta gerencia, y así contribuir a establecer las competencias estratégicas en gerencia del futuro, el pensamiento integral necesario para enfrentar los retos de la economía mundial y regional desarrollando modelos de planeación estratégica capaces de lograr en la empresa un crecimiento rentable y sostenido en lo económico y social.

En este contexto sabemos que, con la apertura económica, la internacionalización y la globalización en la que el país debe acoplarse, ninguna empresa de cualquier categoría, puede continuar con unas normas, directrices o métodos administrativos que lo postran en el tiempo y lo alejan del desarrollo económico sostenible. Observamos de tal forma que la gestión pública, hoy no se identifica ni responde a los desafíos del comportamiento económico del mundo.

La gerencia estratégica en la gestión necesita ejercerse con un criterio global, siguiendo los conceptos modernos de productividad, competitividad e innovación. Además, incluyendo en su gestión administrativa las tecnologías de 'punta', y el enfoque de desarrollo sostenible y desarrollo social con un liderazgo político de alta gerencia. Adaptar la gestión a esos nuevos conceptos y conocimientos, implica llevar a cabo una gerencia que incluya y practique las tendencias modernas de administración y gerencia, incluyendo la Big Data y los distintos instrumentos estratégicos para el diseño y construcción de empresas con gerencia estratégica que garanticen una mejor calidad de vida a los clientes y ciudadanos.

Los anteriores retos tienen un interesante efecto en los actuales y futuros gerentes para generar nuevos y mejores métodos de gobiernos corporativos en los que se incluye: la innovación, la definición de efectivos planes un liderazgo efectivo para generar alineación y despliegue de las estrategias empresariales, una distribución óptima y transparencia en el uso de los recursos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias y la generación de las bases de modelos de mejora continua.

Para Castillo (2014) las organizaciones del mundo actual han venido enfrentando la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad, como consecuencia de los nuevos parámetros de calidad y productividad que impone una sociedad globalizada, enfocada a la valoración del capital humano y de los conocimientos. En ese sentido, buscan contar con gerentes y líderes capaces de motivar y promover el cambio en el comportamiento de sus colaboradores, en busca de optimizar su desempeño en beneficio no sólo de los objetivos personales, sino del grupo y de la organización en general.

Desarrollo

La gestión empresarial se moviliza entre su eficacia y eficiencia lo cual implica en el contexto contar con una acertada formación gerencial y ética que permita el buen uso de los recursos y una relación de liderazgo con estrategia gerencial que lo lleve al cumplimiento de metas que dé cuenta de niveles de organización y planificación y de la capacidad gerencial por esto es válida la pregunta ¿cómo puede ser aplicada una estrategia gerencial en la gestión empresarial a través del liderazgo moderno? ¿cómo el estilo de liderazgo identificado en la misma gestión incide en el rendimiento laboral? En este aspecto la gerencia estratégica y la planeación estratégica en la gestión de las empresas a través del liderazgo y gerencial para construir gerencia sostenibilidad.

De allí, que el éxito de los objetivos propuestos en una organización va a depender del desempeño gerencial que tenga la empresa y de la eficacia del equipo de personas que allí laboran. Ante estas circunstancias, Hurtado M. (2004:03) afirma que "es importante contar con gerentes capaces de planificar, de determinar objetivos apropiados y definir estrategias con el propósito de controlar los recursos de manera eficaz y aumentar los niveles de competencia en los mercados". Así mismo, como ser humano integrado de manera indisoluble a su gestión, el gerente aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas (definidas globalmente como competencias), valores, creencias y las cualidades más intrínsecas de su ser, como persona involucrada en cada una de las funciones que le corresponde cumplir, según Castillo. B, et al. (2014).

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado mutaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado. Estas experiencias han permeado la gestión en el sector público, permitiendo que algunos gobiernos locales se manejen con relativa eficiencia (Peraza, 2012).

En la dirección empresarial, los conceptos planeación y estrategia suelen confundirse. La planeación establece el punto de partida y el punto de llegada al asociar los elementos que afectan directa o indirectamente el entorno interno y externo. Por su parte, la estrategia plantea los pasos para garantizar el tránsito del punto inicial al punto final de manera

coherente, ordenada y hábil. Cámara de Medellín, (2018). La planeación es la función administrativa que permitirá la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para llevar a cabo la acción planeada.

Según autores como Koontz y Wehrich (2012) enumeran 4 principios básicos que deben regir el proceso de planeación: contribuir a los objetivos, primacía de la planeación, extensión de la planeación, eficiencia de los planes. Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. En esa medida, la Planificación Estratégica se convierte en una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones y define cuáles son las acciones que se emprenderán para llegar a un futuro deseado. De igual forma, hay que aclarar que la planeación estratégica no consiste en pronosticar, esta no solo tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectan a la organización en su futuro. Tampoco elimina los riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas y acciones para una mejor toma de decisiones en la gestión.

En cuanto a la toma de decisiones Koontz y Wehrich (2012), consideran que es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese

momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación.

En este contexto la planeación estratégica proporciona un marco real, coherente y sistemático que permite que los líderes y colaboradores de las organizaciones evalúen la situación de la empresa. Así mismo, permite que analicen alternativas en un lenguaje común, basados en un conjunto de opiniones y valores compartidos. Para que así sea, las acciones se deben emprender en un periodo de tiempo razonable, garantizando que cada actor asuma las responsabilidades del rol particular

Planificación estratégica en la gestión

Da-Fonseca et al (2014) propone analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones. Para cumplir con dicho propósito, estudia propuestas metodológicas, primero sobre gestión y, segundo, sobre Planificación Estratégica específicamente. Dicho análisis permitió identificar que la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social. Para Peraza (2012), el proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo de la organización. En este sentido Francés (Ob. Cit; 23) citado en Peraza (2012), acota lo siguiente: "La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o las líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes". Para Berry (2007) las organizaciones requieren introducir una mayor flexibilidad en la planificación estratégica, a través de: hacer énfasis en su misión; clarificar la definición de propósitos y medidas operacionales; orientarse mayormente a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de sus clien-

tes; hacer mayor uso de estándares de calidad y desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación.

La gestión de las empresas está inmersa en un escenario de cambios económicos, sociales y políticos, que precisa de una adecuación de los recursos humanos y logísticos de las organizaciones. Existe interés en que las organizaciones abandonen su tradición de ineficacia y lentitud, de ineficiencia, falta de sentido para atender y estructurar en su organización las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener y manejar con transparencia y relaciones de naturaleza burocrática para buscar mayor productividad, imaginación e innovación.

Así resulta habitual la aplicación de técnicas y enfoques empresariales, con la oportuna adaptación a las características empresariales para mejorar la gestión de los servicios. Una de estas técnicas es la planificación estratégica, que ha permitido importantes avances en el funcionamiento de las organizaciones orientada por resultados.

Al indagar en las causas de dicha actuación ineficaz e ineficiente, Sánchez (1997) en Da- Fonseca (2014) considera que, entre ellas se destacan: una fuerte centralización de la toma de decisiones y una concepción burocrática; y la inexistencia de una definición clara de la misión, la visión y las estrategias. Según Reyes (2012) lo trascendental en la aplicación de la planeación estratégica no son los planes únicamente; sino también lo es el desarrollo del pensamiento estratégico de los directores de una organización. En la gestión, el pensamiento estratégico pretende romper con el limitado campo visual que algunos directivos tienen. De esta forma si consideramos que el objetivo es crear y mantener las condiciones administrativas y organizativas necesarias, entonces es preciso indicar que para obtener una mejor posición competitiva, no es suficiente con formular la estrategia, se requiere desarrollar las capacidades necesarias para llevar con éxito su implementación, lo que le permita crear el futuro que se desea tener y mejorando la eficacia y eficiencia de la gestión.

Estratégica gerencial

Para las organizaciones del presente siglo, no resulta suficiente con que la eficiencia y la eficacia de la actividad desarrollada por el equipo humano se evalúe y se comprenda únicamente desde el ámbito productivo. Nuevas orientaciones han venido surgiendo en el ámbito gestión y

han puesto en constante reflexión al papel de la gerencia organizacional en el éxito alcanzado por las empresas en sus objetivos misionales., tal como lo expresa Porras (2013).

Es de anotar que según Goodstein, (1998) "La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización basándose en sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva". Por su parte Achury, (2013) citado por Alzate & Betancourt (2016) considera que en la actualidad la sociedad está a sometida a cambios y situaciones que conllevan a que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse al contexto en el cual se encuentran, especialmente en las empresas. De los conceptos de Alfred Chandler (1962) citado por Francés (2006: 23), y Porter (1999:16) en su definición de estrategia se destacan dos aspectos a considerar, en primer lugar "objetivos básicos de largo plazo" y el segundo que se refiere a empresa en forma general y de cómo estas empresas van a competir para alcanzar sus objetivos.

A su vez, Kaplan y Norton (2004: 61) señalan "La Estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente." Por lo que podemos decir que las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada y estructurada hacia un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la organización, y la proyecte. Formular la estrategia gerencial de una organización, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Según David (1990:3) citado por Peraza (2012) "La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos". De ésta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. De acuerdo con T. Strickland (2003) la estrategia de una empresa se conceptúa como: "el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio".

En consecuencia, la estrategia tiene diferentes enfoques dependiendo del campo de aplicación. Así, se hace referencia a la planificación estratégica y a la gerencia estratégica, de igual forma se refieren algunos autores a la gerencia estratégica aplicada a pequeñas empresas, estrategias corporativas y la gerencia estratégica en organizaciones sin importar su carácter. Es así como, los expertos en planificación y gerencia estratégica que imprimen un sólido respaldo teórico a este estudio, desde Kenneth Andrews hasta los más recientes exponentes como Grant, Thompson & Strickland, pasando por Kaplan & Norton, Mimerberth, Porter, Kotler, Tompeter, Prahalad, Jones, Peter Drucker, Hill Jones, J Kourdi, W Chan Kim y Renee Mouborgne, G Friend, S Zehle, B Vause, Colling, Porras, L Hrebiniak, Hammer, W Pietersen, entre otros, han hecho contribuciones importantes al desarrollo de la teoría sobre Estrategias de Negocios.

Coinciden que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables: 1ª) Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse. 2ª) Establecimiento de objetivos. 3ª) Crear una estrategia, para garantizar la consecución de los resultados deseados. 4ª) Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente, y 5ª) Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, y la implantación de la estrategia.

Todo ello, dentro de este marco conceptual con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo, identificando en qué clase de empresa quiere transformar la organización y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico. Tratando de ayudar a la formulación de esta visión estratégica, que debe reafirmarse como un mapa de caminos hacia el futuro de la organización o entidad territorial, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar.

Esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros de la praxis que quiere conseguir la organización empresarial; es decir convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño (Score Card), instrumentos que puedan ser utilizados para medir el progreso de la empresa, es decir que los objetivos son criterios para dar seguimien-

to al ejercicio y al progreso de una organización; es la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocio. Estas acciones y enfoques de administración que emplea la gerencia para garantizar un desempeño organizacional satisfactorio, se complementa sin lugar a dudas en la formulación e implantación de una estrategia exitosa como una responsabilidad gerencial prioritaria en toda empresa.

Con base a lo antes expuesto, tenemos que el proceso de la gerencia estratégica envuelve: la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El cumplimiento de ese proceso nos conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro. Al respecto, Etkin (2009:192) señala: "El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)". El proceso de planificación y gerencia estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo de la organización.

Figura 1 Gerencia y gestión: estrategias de las empresas modernas



Fuente: tomado de gerencia-gestión blogspot.com

En ese sentido la estrategia es un instrumento importante para la innovación en las organizaciones, dado que estas son complejas, dinámicas y por lo general resistentes al cambio, a través de ella se busca la armonización y equilibrio de las distintas concepciones que poseen los diferentes grupos de interés. La gestión estratégica es un enfoque exitoso en el sector privado como parte de la gestión para resultados con la que se viene trabajando durante la última década.

De esta forma los crecientes cambios y perspectivas en los modelos económicos impulsan a contar con empresas que fomenten la confianza, administren en forma eficiente y transparente los recursos, que rindan cuentas como mecanismo de evaluación y que hagan uso de las tecnologías de información y telecomunicaciones para ofrecer servicios de mayor calidad. La estrategia gerencial es una forma de pensamiento y de estructura que busca establecer esa direccionalidad, para la incidencia sobre un proceso de desarrollo o contexto. Es a su vez una forma para que organizaciones puedan llevar a cabo proyectos en diferentes escalas en un mundo global y altamente conflictivo, además se considera un instrumento para dirigir los distintos actores, y vincularlos en relaciones de fuerza y negociación, como una forma de afrontar la realidad encontrada.

La gestión a través de la gerencia estratégica pone su énfasis en la estructura y operatividad, guiada a partir de los resultados, los cuales deben obtenerse a partir de la combinación de las reglas, personas, recursos y relaciones. Los resultados son en esencia el fin de la gestión. El contexto mencionado tiene un interesante efecto en las actividades empresariales para generar nuevos y mejores métodos de gerencia en los que se incluya, la innovación, la formulación y definición de efectivos planes de acción, un liderazgo efectivo para generar alineación y despliegue de las estrategias, una distribución óptima y transparencia en el uso de los recursos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias y la generación de las bases de modelos de mejora continua de ser.

Como su nombre lo indica, los ejecutores de este enfoque deben gestionar estratégicamente sus recursos, desde la estructura, el talento humano, las operaciones y procesos, los sistemas de información y comunicación, así como los de control de gestión. Todos alineados bajo la visión estratégica de la organización. Su objetivo es evitar el inmediateismo en todo su contexto, el ausentismo de las metodologías estratégicas de administración y gerencia, y el exceso de confianza en la improvisación y la burocracia. La gestión estratégica también es aplicable para las relaciones externas de las organizaciones para orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo. Hablamos de aplicar la estrategia a los vínculos con las llamadas unidades descentralizadas relaciones con otras organizaciones, enlaces con los medios de comunicación y, la más importante en el sector en que se encuentre la empresa. Esto se corrige con la estructura de la gerencia estratégica en la organización gubernamental y el "managemet public" (se respeta el termino original del autor de este).

Este armazón teórico que subyace en la mayoría de estos cambios está formado por un conjunto de valores, principios y técnicas que se enmarcan en las llamadas ciencias del management. Con el adjetivo "público", el management se ha convertido en el punto de referencia obligado de los programas de modernización. Así mismo la gerencia estratégica es un enfoque administrativo que con adaptaciones se ha trasladado del sector privado al público. Según los autores, Echebarria & Mendoza, entre ambas posturas se sitúa un buen número de puntos de vista intermedios que se exponen, según la explicación de Gunn (1987): la gestión coincidencias funcionales, el trabajo de un directivo y uno privado se parecen poco.

Conclusiones

Los datos recolectados permitieron concluir que no se evidencia un estilo único de liderazgo, siendo los más comunes el democrático, ya que manifiestan que facilitan el intercambio de información manteniendo abiertos canales para una comunicación efectiva y el estilo equilibrado, dado que distribuyen equitativamente las tareas, lo que contribuye a que el trabajo en equipo pueda alcanzar sus objetivos de productividad, además de motivar al logro de las metas y objetivos, mejorando el desempeño de sus subordinados.

Desde el punto de vista de las competencias profesionales, es muy importante que el gerente o líder desarrolle capacidad de análisis, que sepa trabajar en equipo, que aprenda a exponer en público, que soporten sus argumentos con datos, teorías, experiencias directas o indirectas, con la finalidad de utilizar estrategias de liderazgo transformacional que permitan mejorar su desempeño, así como la utilización de mapas estratégicos y cuadro de mando integral (Balance Scorecard), como planificación estrategias gerenciales aplicadas en la gestión.

Se concluyó que existe un nivel de asociación bajo, conflicto de intereses en la gerencia por estipular quien toma las decisiones finales y determinantes en el manejo de las empresas lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas al interior de las organizaciones no son determinantes para alcanzar una eficiencia y eficacia dentro de la misma, se recomienda, la formulación de los lineamientos gerenciales que coadyuven a una eficiente gestión, basados en el desarrollo del pensamiento estratégico.

Hoy día se requiere preparar a quienes van a gerenciar para que tengan un amplio dominio de la Gerencia Estratégica que les permita ver la integridad y complejidad de la administración en una forma holística. Si se reconoce la economía de mercado como el campo natural donde las empresas se desempeñan, el enfoque de la gerencia estrategia contribuirá en forma definitiva a valorar el entorno, la competencia, los avances tecnológicos, como variables críticas para asegurar la sobrevivencia y porque no decirlo el éxito de las empresas en su gestión.

Se propone que se de asesoría que ejerza un estilo gerencial management, ya que se refleja las dificultades que encuentra la administración y gestión para adaptarse a la escala y complejidad de los problemas que le plantea la sociedad actual y el mercado. Al mismo tiempo, el management promete aliviar la presión económica sobre recursos escasos y atender a las demandas insatisfechas del usuario, al tiempo que sirve de pretexto para adoptar decisiones políticas duras e impopulares necesarias para el funcionamiento y proyección estratégica de la empresa.

Referencias

- Alzate Herrera. J & Betancourt Jaramillo, D (2016). Estrategias gerenciales y competitivas enfocadas al desarrollo rural en el corregimiento San Felix del Municipio de Bello Antioquia. Corporación Universitaria Lasallista Ciencias Administrativas y Agropecuarias Especialización en Gerencia Agropecuaria Caldas, Antioquia 2016
- Berry, F. (2007). "Strategic planning as a tool for managing organizational change", *Journal of Public Administration*, vol. 30, no. 3, pp. 331-346 ISSN 0190-0692.
- Castillo. B, et al. (2014). Estrategias de liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. Caso: dirección de finanzas de empresa automotriz. Lincania. Edición 10, volumen 1
- Cámara de Medellín. Buenas prácticas empresariales. Biblioteca Virtual. [en línea] [Fecha de consulta: 3 de septiembre de 2018].
- Da-Fonseca, p Joao; Hernández-Nariño, Arlaly; Medina-Leon, Alberto y Nogueira-rivera, dianelys. relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *ing. ind.* [online]. 2014,
- Drucker, Peter F. (2009). La administración en una época de grandes cambios. 3ª Edición. Penguin Random House Grupo Editorial. New York.

- Echebarría, K & Mendoza, X. La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público. En: ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado / Carlos Losada i Marrodán, editor. p. cm. ISBN: 1-886938-64-4. Washington, D.C. ©Banco Interamericano de Desarrollo, 1999.
- Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas. prensa-dnp@dnp.gov.co, Colombia.
- Kaplan, Robert y NORTON, David. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000.Barcelona, España.
- Koontz,H. Weihrich,h & Cannice,M.(2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. Derechos reservados © 2012, 2008, respecto a la decimocuarta edición en español por: McGraw-Hill
- Losada i Marrodán, C (1999) ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado / Carlos Losada i Marrodán, editor. p. cm. ISBN: 1- 886938-64-4. Washington, D.C. © Banco Interamericano de Desarrollo, 1999.
- Manrique Bocanegra. B. (2016). Gerencia y gestión pública hacia municipios inteligentes.
- Lemoine Editores.
- Mayorga M, Alfonso. Evaluación de la gestión estratégica en la administración pública.
- Revista Ingenio libre. Facultad de Ingeniería. Universidad Libre
- Peraza, Andrés. La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales.
- Observatorio Laboral Revista Venezolana [en línea] 2012, 5 (enero-junio):
- Reyes, O. (2012). Planeación estratégica para alta dirección. Libro electrónico 978-1-4633-4108-4
- Porras Sánchez, D (2013). Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Universidad militar nueva granada. Facultad de ciencias económicas. Bogotá D.C, Colombia, julio 2013.

Planificación financiera en las Pymes en Neiva – Huila – Colombia

Francisco Rivelino Bernal Cerquera

Doctorando en Pensamiento Complejo de Multiversidad Mundo Real (México). Administrador Financiero. Especialista en Alta Gerencia. Magíster en Educación. Magíster MBA en Administrador de Empresas. Docente de la Facultad de Economía y Administración. Grupo de Investigación ESIN-SUR de la Universidad Surcolombiana de Neiva – Huila - Colombia.
<https://orcid.org/0000-003-2976-1033>.
Correo: francisco.bernal@usco.edu.co

José Alfonso Mendoza Gallego

Doctorando en Dirección y Finanzas. Magíster en Educación de la Diversidad, Administrador Bancario y Financiero. Tecnólogo en Gestión Comercial y Negocios. Docente Investigador Asociado (I) Minciencias. Grupo ESINSUR. Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva – Huila - Colombia. ORCID 0000-0002-0002-4104.
Correo: jose.mendoza@usco.edu.co

Dennis Rosalba Covilla Murcia

Estudiante Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva – Huila - Colombia del Programa Administración Financiera. Técnica en el Servicio de Agencias de Viajes SENA.
Correo: covilladennis@gmail.com

Resumen

Colombia es un país de Pymes, generan más del 80% de los empleos del país, es por esta razón que la investigación está orientada en realizar un análisis en la dirección financiera de estas entidades, diagnosticar

los factores que afectan una buena planificación y direccionamiento, que permiten la toma de decisiones acertadas generando rentabilidad y crecimiento. Las Pequeñas y Mediana Empresas en todo el mundo se caracterizan por la ejecución de las actividades inherente a su actividad, sin tener en cuenta una planificación financiera adecuada. La mayoría de las decisiones se toman en base a la experiencia; motivo por el cual su horizonte en la toma de decisiones es cada vez más corto. Determinar qué factores influyen en la dirección financiera de las pymes, contribuirá a que su permanencia en el mercado sea más duradera y además que pueda evolucionar generando un crecimiento continuo. Factores como la dirección y planeación, la educación financiera, la toma de decisiones, el acceso al crédito, la administración de los recursos, la correcta contabilización de los movimientos, el conocimiento de las Leyes y la disciplina hacen que el alcanzar el éxito en las organizaciones sea alcanzable.

Palabras clave: Pymes, empleo, rentabilidad, planificación.

Financial planning in SMEs in Neiva – Huila – Colombia

Abstract

Colombia is a country of SMEs, they generate more than 80% of the country's jobs, it is for this reason that the research is aimed at conducting an analysis in the financial management of these entities, diagnosing the factors that affect good planning and management, that allow the right decision making generating profitability and growth. Small and Medium Enterprises, around the world are characterized by the execution of the activities inherent to their activity, without taking into account adequate financial planning. Most decisions are made based on experience; which is why its horizon in decision-making is getting shorter and shorter. Determining what factors influence the financial direction of SMEs will contribute to their permanence in the market to be more durable and also to be able to evolve generating continuous growth. Factors such as Management and Planning, financial education, decision-making, access to credit, administration of resources, the correct accounting of movements, knowledge of the laws and discipline make achieving success in business organizations is achievable.

Keywords: SMEs, employment, profitability, planning

Introducción

La planificación financiera se centra en todas las decisiones que toma el director financiero en las organizaciones. estas deben tener como objetivo la generación de valor y el manejo de la información financiera permita planificar y ejecutar las estrategias futuras de la empresa, o en otras palabras brinda las herramientas para la escogencia del camino a mediano y largo plazo; analizando la gestión de resultados obtenidos en el pasado y en la actualidad, proyectando los posibles escenarios para los cuales nos debemos preparar.

Las organizaciones son un sistema dinámico que a lo largo de su “vida” presentan diferentes situaciones y cambios que la pueden afectar positiva o negativamente dependiendo del momento en que se analicen las cifras. es aquí donde el director financiero pone a favor de su entidad todo el conocimiento y experiencia para mejorar y mantener los buenos resultados o hace evolucionar la empresa hacia un futuro más favorable.

Las Pequeñas y Mediana Empresas (Pymes) en todo el mundo se caracterizan por la ejecución de las actividades inherente a su actividad, sin tener en cuenta una planificación financiera adecuada. la mayoría de las decisiones se toman en base a la experiencia; motivo por el cual su horizonte en la toma de decisiones es cada vez más corto. es por esta razón que la planificación financiera es un factor de suma importancia para el logro del éxito. Según la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras), la creación de nuevas empresas en Colombia aumento en 2,1% respecto al año inmediatamente anterior. de acuerdo a las cifras del registro mercantil, durante el 2019 se crearon 309,463 empresas. 6,436 empresas más que en el año 2018. el informe destaca el 75, 3% de estas empresas creadas, corresponden a personas naturales y 24,3% corresponden a sociedades. este último indicador aumentó en 10,4% respecto al 2018, lo que traduce que los empresarios colombianos se están formalizando para ser más productivos y tener una mejor presencia en el mercado.

Confecámaras, también tiene registradas más de 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el registro único empresarial y social (rúes), lo que convierte a las pymes, en el motor económico de la nación. según la

asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (acopi), quien agrupa a las pymes de los departamentos de Antioquia, atlántico, Bogotá, bolívar, caldas, cauca, Nariño, centro-occidente, norte de Santander, Tolima y valle; estas representan el 96% del tejido empresarial colombiano, aportando el 40% del producto interno bruto (pib) nacional, y generando el 80% de los empleos en el país; (aproximadamente 17.646.600 empleos).

Pero el informe generado por Confecámaras, también muestra la otra cara de la moneda. aunque el crecimiento económico del país va en un lento aumento, y la diversificación y expansión de los mercados motivan a la generación de nuevos proyectos de emprendimientos, solo el 29,7% de los emprendimientos nuevos sobrevive y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco (5) años de existencia.

lara Consulting Group (2020) indica que las empresas fracasan cuando no conocen los factores que determinan su desempeño. y es lógico, pues si no se tiene un estudio previo de la misión de la empresa o del proyecto de emprendimiento, no se puede lograr el éxito de la misma. adicional, es necesario contar con una planeación estratégica, definir indicadores de gestión que midan los procesos que se realizan, que aumenten la calidad, que reduzcan costos y gastos, que sean eficientes con sus recursos; y de esta manera poder ser competitivos. las empresas se deben mirar como un “ser vivo” que nace, crece, que debe estar en constante evolución, que se preocupa por dejar una huella una trayectoria y que en cada dificultad u oportunidad que se le presenta en el camino, crea una estrategia para superarla y aprovecharla.

Buscamos a través de este trabajo investigativo, conocer la importancia que tiene la dirección financiera para el éxito de las pymes, ¿qué elementos aporta una buena dirección financiera para la evolución y mejora de mi empresa pyme?, desde la óptica de las finanzas, conocer mis fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

Un buen negocio debe tener como prioridad ofrecer un buen producto o un buen servicio; apoyado de una red de ventas y distribución. pero hay que estar atento a las finanzas porque un manejo inadecuado de estas, nos pueden llevar a un prematuro fracaso. estas son un reflejo de nuestras buenas ideas, de que generamos un negocio sostenible a largo plazo, que invertimos y crecemos, incrementando las ganancias propias y para nuestros inversionistas y/o accionista.

como futuros gerentes de empresas, es necesario conocer y entender nuestro negocio, consideramos que la mejor manera de hacerlo es desde el punto de vista financiero.

Metodología

Nuestro propósito se centra en contestar nuestra pregunta de investigación ¿Qué factores influyen en la planificación financiera de las pymes de Neiva? Con el fin de generar un plan o una estrategia que nos responda este interrogante, nuestro diseño metodológico tiene un enfoque de tipo cuantitativo, y como instrumento de investigación hemos escogido el análisis de bases de datos.

Resultados

Sabiendo anteriormente que nuestra metodología tiene un enfoque cuantitativo basado en el análisis de bases de datos. mediante decreto 1674 del 7 de octubre de 1932 expedido por la presidencia de la república, se conforma el 24 de octubre del mismo año la cámara de comercio de Neiva. la cámara de comercio de Neiva tiene registradas más de 39 mil empresas (sociedades, personas naturales, entidades sin ánimo de lucro). siendo el sector de los servicios el que agrupa más capital económico de la región; seguidos por el comercio, construcción, industria manufacturera, agro, transporte, finanzas, minas y energía. como fuente de investigación hemos determinado analizar aquellas empresas que cuentan con un registro financiero en la cámara de comercio de Neiva; reduciendo el número de opciones a unas 2,600 aproximadamente. pero como nuestra investigación está dirigida a las pymes de Neiva, solo 202 empresas cumplen con los parámetros:

Pequeña empresa: de 11 a 50 empleados entre 501 y 5000 SMMLV.

Mediana empresa: de 51 a 200 empleados desde 5001 hasta 30000 SMMLV

Los resultados de la investigación dados según la base de datos anterior frente al coeficiente de endeudamiento de las empresas pequeñas y medianas. en el fondo de maniobra de las empresas pequeñas te-

tenemos un 11% en la suspensión de pagos, seguidamente tenemos un 32% en riesgo de suspensión de pagos, un 34 % en fondo de maniobra aceptable y por ultimo un 23% en fondo de maniobra bueno. Como segundo punto tenemos las medianas empresas en el fondo de maniobra contando con un 29%, seguidamente la suspensión de pagos con un 75 %, también tenemos un riesgo de suspensión de pagos con un 16%, un fondo de maniobra aceptable del 48 % y terminando con un 29% en un fondo de maniobra bueno.

Luego, las pequeñas y medianas empresas con un coeficiente de endeudamiento a corto y largo plazo. comenzando con las pequeñas empresas con coeficiente de endeudamiento a corto plazo con un 13% con una deuda aceptable, seguidamente con un 72% en deuda no aceptable y continuando con un 15% en no reporta. luego de esto tenemos las medianas empresas con el coeficiente de endeudamiento a corto plazo las cuales comienza con este en un 7%, seguidamente un 23% en deuda aceptable y un 70% en deuda no aceptable.

continuando con el coeficiente de endeudamiento de las pequeñas empresas a largo plazo, empezando con un 51% en deuda aceptable, seguidamente contamos con un 34% de deuda no aceptable y un 15% no reporta. Por ultimo tenemos el coeficiente de endeudamiento de las medianas empresas a largo plazo, con una deuda aceptable de 51%, seguidamente tenemos una deuda no aceptable con un total de 43% y terminando con un 6% que no reporta.

Conclusiones

La adecuada planificación, organización, dirección y control de manera eficaz, permite que se tomen decisiones a tiempo, de acuerdo con los cambios o situaciones que se presenten en el entorno.

La falta de conocimiento en la dirección de las pymes genera que el 50% de ellas quiebren antes de cumplir un año y el 90% antes de los cinco años.

El reconocer a tiempo los factores que comprometen el crecimiento y continuidad de la empresa, permite disminuir los riesgos a futuro.

Las fallas en la planeación, el no contar con buenos sistemas de información, los constantes errores en los controles internos, la resistencia al cambio, el no monitorear el entorno, el carecer de conocimiento en cuanto al manejo de la dirección y finanzas hacen que las pymes de Neiva se vean afectadas en un entorno tan competitivo y en constante evolución.

Recomendaciones

Plan de negocios establecer punto de partida, objetivos, financiación y obtención de recursos.

Control y supervisión frecuente de los estados financieros, para conocer la situación real con los objetivos que se establecieron en el plan de negocios.

Obtener información diaria de los gastos de la empresa, con el fin de realizar toma de decisiones asertivas.

Cumplir con los plazos fiscales, declaraciones e impuestos, es la carta de presentación al momento de buscar financiación.

Referencias

- Acopi. (2019). [RosmeryQuintero]. (2019,septiembre6).
- Agustín Reyes Ponce/Administración Moderna –México: Limusa, 2004 Concepto de Dirección, Pag384.
- Analitik. (2020). ¿las más afectadas por la pandemia de Covid-19?, Por Valora. recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2020/07/16/pymes-las-m-s-afectadas-por-la-pandemia-de-covid-19/>
- Andrade Simón, (2005). Tercera Edición, Diccionario de Economía. Andrade
- Andrews, K.R. (1971). The concept of Corporate Strategy, Dow Jones - Irwin, Homewood, Illinois.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6), 932-952. doi:DOI: 10.1016/j.jimonfin.2006.07.005
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth

- cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. DOI: 10.1016/S0378-4266(98)00038-7
- Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Recuperado de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-unaperspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Cruz, J. S., Villareal, J. & Rosillo, J. (2003). *Finanzas corporativas, valoración, política de financiamiento y riesgo*. Bogotá: Thomson.
- De Comercio. (2019). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia*. Enero a Diciembre de, 1, 4-8.
- Finanzas. (2020). *Las finanzas y el director financiero, papel del director*. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146212.pdf>
- Fisman, R., & Love, I. (2003). Trade credit, financial intermediary development, and industry growth. *Journal of Finance*, 58(1), 353-374.
- Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). *Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina*
- García, O. L. (1999). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. 3a ed. Cali: Prensa moderna – Impresores S.A.
- Gitman, Lawrence J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11va. Ed.: México. Ed. Pearson Educación, 694 pp.”, en *Contribuciones a la Economía*, febrero 2013.
- Guajardo, G. & Andrade, N. (2012) *Contabilidad para no contadores*. México: McGraw Hill.
- Iara. (2020). *Consulting Group /grupo de consultoría en estrategia empresarial*. Recuperado de: <http://iaraconsulting.com/>
- Introducción a la Administración con Enfoque en Sistemas*. Joaquín Rodríguez Valencia. Ecasa.
- Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1991). *Elementos de administración*.
- Lemmon, M. L., & Zender, J. F. (2010). Debt capacity and tests of capital structure theories. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 45(05), 1161-1187.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010

- Méndez C. (2001). Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. McGraw-Hill de Management Interamericana. A. México.
- Mintzberg Henry, QUINN James Brian y VOYER John (1997), El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Ed. Pearson.
- Mochón y Aparicio (1998), principios de economía tercera edición, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas. Editorial MGravHill, Bogotá, Colombia.
- Molinares, C. (2011). La nueva perspectiva empresarial y la función financiera. Revista Cultural Unilibre, 10, 37.
- Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. Journal of Finance, 39(3), 575-592.
- Ortega Castro, Alfonso (2002), Introducción a las Finanzas. Ed. McGraw Hill.
- Prieto, A. (s.f.) Teoría de la contabilidad. Universidad de Texas. Editorial Banca y Comercio, S.A.
- Santandreu, E., & Santandreu, P. (2000). Manual de finanzas. Gestión 2000.
- Terry, G. R. Terry & Franklin. ". Principios de la Administración", Editorial Ceca, 303.
- Warren, C.; Reeve, J. y Fess, P. (2012) Contabilidad Financiera. Cengage Learning youtube./https://www.youtube.com/watch?list=PL2AcpaCWO-C6b_0jPamrQLZnhXN2bAxiYm&time_continue=23&v=JdlfjWN95J0&feature=emb_logo



Herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las Instituciones de Educación Primaria del departamento del Atlántico de Colombia

Leonardo Díaz Pertuz

Postdoctor en Estado, Política Pública y Paz Social. Doctor en Ciencias de la Educación. Doctorante en Administración. Magíster en Gestión de Organizaciones. Administrador de Empresas. Licenciado en Educación. Investigador Asociado según Minciencias. Docente Investigador de la Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: leonardodiazp@unisinu.edu.co

Diana Eljach Hernández

Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gestión de Organizaciones. Especialista en Gerencia Empresarial. Licenciada en Educación. Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: dianaeljach@unisinu.edu.co

Danna Córdoba Tordecilla

Estudiante de Contaduría Pública - Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: dannacordoba@unisinu.edu.co

Carolina Colon Casilla

Estudiante de Contaduría Pública - Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: carolinacoln@unisinu.edu.co

Nelson Figueroa Mendoza

Magíster en Desarrollo Empresarial. Especialista en Gerencia Empresarial. Administrador de Empresas. Docente Investigador de la Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: nelsonfigueroa@unisinu.edu.co

José Fernando Acosta López

Magíster en Administración de Negocios. Especialista en Alta Gerencia. Administrador de Empresas. Director del Programa de Administración de la Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Correo: jacostal@unisinu.edu.co

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo Describir las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, igualmente se sustentó bajo (UNESCO, 2015). La educación encierra un tesoro: Educación para Todos cumplir nuestros compromisos comunes. Resumen Jacques Delors, OREALC/UNESCO. (2015) Innovaciones educativas y buenas prácticas. (Phillipson 2008), (Robbins y Coulter, 2010), (Estupiñan y Estupiñan, 2008), (Frade, 2009), (Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2014–2018): Todos por un nuevo país. (Mariano Herrera, 2014), (Méndez y Ramírez, 2011), (OREALC/UNESCO, 2007), (Sequeira, 2013), entre otros. La investigación se desarrolló de tipo descriptivo correlacional, bajo un diseño no experimental, transaccional, de campo. La población objeto de estudio fue de diez (10) directivos y treinta y ocho (38) docentes. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación mediante encuesta bajo la modalidad de cuestionario diseñándose para las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación de los directivos de las instituciones de educación con un instrumento de 24 ítems bajo la modalidad selección simple con cuatro alternativas de respuestas siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. En cuanto a la validez de este fue revisado por 5 expertos en el área y la confiabilidad se obtuvo el valor de 0,844 para la gestión de la innovación siendo la misma de alta confiabilidad para la aplicación a la población objeto de estudio. La técnica de análisis de datos empleada fue la estadística descriptiva mediante la fijación de frecuencias absolutas además de la utilización de la media. Como conclusión se obtuvo que que en ocasiones se propicia las actividades en las que se pueden trabajar en equipo, así como la demostración en el dominio de las funciones, además que se ve afectado ya que a veces poseen los recursos financieros que representan los diferentes elementos de carácter material para el cumplimiento de las necesidades de la institución educativa.

Palabras claves: gestión de la innovación, herramientas, competencias y modelos.

Tools used in the management of innovation in the directors of the Primary Education Institutions of the department of the Atlantic of Colombia

Abstract

The present research aimed to describe the tools used in the management of innovation in the directors of primary education institutions in the department of Atlántico in Colombia, it was also sustained under (UNESCO, 2015). Education Locks Up: Education for All fulfills our common commitments. Abstract Jacques Delors, OREALC / UNESCO. (2015) Educational innovations and good practices. (Phillipson 2008), (Robbins and Coulter, 2010), (Estupiñan and Estupiñan, 2008), (Frade, 2009), (National Development Plan of Colombia 2014–2018): All for a new country. (Mariano Herrera, 2014), (Méndez and Ramírez, 2011), (OREALC / UNESCO, 2007), (Sequeira, 2013), among others. The research was developed of a descriptive correlational type, under a non-experimental, transactional, field design. The population under study was ten (10) managers and thirty-eight (38) teachers. The data collection technique used was observation by means of a survey under the questionnaire modality, designed for the tools used in the management of innovation of the directors of education institutions with an instrument of 24 items under the simple selection modality with four alternatives of answers always, almost always, almost never and never. Regarding its validity, it was reviewed by 5 experts in the area and the reliability value of 0.844 was obtained for the management of the innovation, being the same of high reliability for the application to the population under study. The data analysis technique used was descriptive statistics by setting absolute frequencies in addition to the use of the mean. As a conclusion, it was obtained that sometimes activities in which they can work as a team are promoted, as well as the demonstration in the domain of the functions, in addition that it is affected since sometimes they have the financial resources that represent the different elements of a material nature for the fulfillment of the needs of the educational institution.

Keywords: innovation management, tools, skills and models.

Introducción

El presente artículo de investigación procura describir las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las instituciones de educación primaria del Departamento del Atlántico de Colombia, en los tiempos actuales la innovación representa un principio de cambios transformacionales necesario para la acción educativa, pues a través de ella se busca generar comportamientos coercitivos que enrumbe la misión de la educación así el logro de sus metas institucionales; en este orden de ideas la gestión de la innovación contribuye a favorecer el sistema educativo y la calidad que esta ofrece.

La gestión de la innovación se ve como una disciplina que se ha dado por muchos años sobre todo cuando se expresa la frase de "obtener el mayor retorno sobre la inversión". es decir, señala que la gestión de la innovación para la competitividad es la "disciplina gerencial" del enfoque de confiabilidad integral.

El perfil de competencia comporta la articulación de múltiples recursos personales como: actitudes, conocimientos, habilidades o valores y; contextuales como: materiales, económicos, humanos, para realizar una tarea o resolver un problema en una situación real concreta. La competencia implica entonces, va en concordancia con la movilización de unos recursos y la combinación pertinente de ellos para lograr una respuesta satisfactoria a un problema planteado en un contexto determinado. Es decir, se define la competencia como la capacidad para congregar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de circunstancias, en otro sentido, es la cavidad o experiencia para verificar tareas o hacer frente a situaciones desiguales de forma eficaz en un escenario específico por lo que se pide poseer competencias asentadas en, habilidades y actitudes, conocimientos inter interrelacionadas.

La gestión de innovación, se convierte en un proceso fundamental para hacer efectiva la competitividad suficiente como para seguir adelante. Respecto a esta afirmación. (Amendola, 2012), señala que la gestión de la innovación para la competitividad es la disciplina gerencial, del enfoque de confiabilidad integral.

Dentro de este orden de ideas, en Colombia, las prácticas educativas se han visto afectadas por diversos factores: la planta del personal presenta

debilidades en cuanto a la calidad educativa debido a que perfil de competencia, dista del nivel de exigencia que demanda el país; ya que estos pueden tener el conocimiento pero no la pedagogía, razón por la cual que en el sector educativo de cualquier profesional puede vincularse, como lo contempla el decreto 1278 en el artículo n°3, que los profesionales con títulos diferentes a licenciados, legalmente habilitados para ejercer la función docente tal como lo establece en este decreto. Así, (Chacón, 2006), plantea que la capacidad del director para obtener buenos resultados proviene de la habilidad de aconsejar, elogiar, enseñar, apreciar y criticar constructivamente a los docentes, a mediante de la supervisión que se realice en términos de análisis y logros el de los resultados de la evaluación escolar, asumiendo como una meta fundamental la formación de los docentes y las instituciones educativas que permiten mejorar la acción educativa.

Es importante destacar, la vigencia de la premisa de (Senge, 2007), cuando planteó: que si aprende mediante de individuos el aprendizaje individual no garantiza que se dé el aprendizaje organizacional, aún hay que resaltar que no existe el aprendizaje organizacional sino hay aprendizaje individual. De acuerdo con, lo expresado, con una visión centrada en los gerentes educativos, hacia la gestión de la innovación en las instituciones de educación primaria, líder del equipo de docentes, alumnos, procesos pedagógicos, infraestructura, dotación y los planteles en general, se establece, como debe ser el traslado a la generación de competencia en el sistema educativo.

De acuerdo, con las premisas expuestas no se escapa que los docentes de las instituciones de educación primaria, donde según entrevistas informales realizadas a algunos de ellos, se evidencia que el personal no verbalizan normalmente el pensamiento de las acciones, siendo probable no hacen explícitas las ideas de sus acciones, asimismo, se descubren en ciertas teorías instrucciones de su quehacer pedagógico y su rutina en el aula, sin saber la posible relación con determinadas formalizaciones, teorías implícitas o conceptuales. Asimismo, el gerente educativo debe cumplir para estar respaldado por un proceso reflexivo porque de lo contrario se convertirá en una conducción improvisadas las cuales, se desenvuelven en las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, que mediante entrevistas formales, se evidenció ausencia de una gestión de la innovación del director, carencia de acciones comunicativas coordinadas y asertivas, en torno a las funciones básicas en la gestión de la innovación para la competitividad en los directivos, indefinición y ambigüedad, en las herramientas utilizadas.

Es por ello, existe la necesidad de describir las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las instituciones de educación primaria del departamento del atlántico de Colombia.

Marco de referencia

La gestión de la innovación, aparece como una toma de conciencia del valor del conocimiento como recurso y producto de la educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia fundamentado en la sociedad de la información. En este sentido, el Observatorio Virtual de Transferencia Tecnológica (OVIT, 2016), considera que la misión de la innovación es el transcurso de establecer y administrar los patrimonios de la organización, estos sean materiales, humanos y económicos con el propósito de incrementar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, servicios y procesos para mejorar los ya existentes, y trasladar ese discernimiento a todas las superficies de prontitud de la organización.

De igual manera, la gestión de la innovación, es definida por (Amendola, 2012), como una disciplina que se ha dado por muchos años sobre todo cuando se expresa la frase de "obtener el mayor retorno sobre la inversión" Hoy, este término también es usado para describir la gerencia profesional de la infraestructura física, de datos e información, de gente, imagen pública, reputación, tecnología y cualquier otro tipo de aspecto tecnológico. Es decir, señala que la Gestión de la innovación para la competitividad es la "disciplina gerencial" del enfoque de confiabilidad integral.

Por esta razón en educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, se debe propiciar la gestión de la innovación para poder conseguir nuevos comportamientos de concebir todo lo que se crea, ésta concepción de importe se cree el elemento primordial para valorar el éxito en las consecuencias, los cuales se evidenciaran en el desarrollo y de las instituciones a través de la renta.

Según (Quijada 2012), se conoce como herramientas utilizadas en la gestión de la innovación a las condiciones requeridas para adquirir o contratar para el cumplimiento de sus funciones. Estos requerimientos operacionales son elaborados por el área usuaria de la institución que

formula el requerimiento y posteriormente son consignados en las bases del proceso de selección.

Se puede considerar que un sistema de información, para determinar la relación entre la gestión de la innovación del director y el perfil de competencias del docente, es un tipo de sistema que podría servir de soporte para la toma de decisiones, al estado de los indicadores como herramientas utilizadas en la gestión de la innovación que le afectan, con la posibilidad de estudiar con detalle aquellos aspectos que no estén desempeñando con los objetivos establecidos en la proyección escolar. Asimismo, (Fernández, 2006), lo define como un conjunto formal de procesos que utilizando con una serie de datos estructurado y de acuerdo con las acontecimiento de necesidad de una empresa, transforma y distribuye la información necesaria para la aplicación de dicha empresa y para las trabajos de dirección de inspección correspondientes, apoyando al menos en parte, la elección de decisiones ineludible para rescatar las desempeños y procesos de dependencia de la empresa de unión con su estrategia.

Un equipo es un aparato, que representa una serie de facilidades, pues domina diversas funciones que operacionaliza el trabajo industrial. Por ello debe verificarse su accionar, a través de métodos que determinen su razón porcentual la cual sirve para medir la eficiencia productiva de los equipos tecnológicos como computadoras, Video Beam, y otros equipos instruccionales.

En este sentido, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008), quienes aclaran que la base de ello es establecer un equipo puede verse de 2 maneras, un equipo en cuanto a herramienta, algo físico tangible, o a equipo como varias pernas en la resolución de problemas, interfuncionales e investigación, necesitando además tener en cuenta las características referidas al compromiso, responsabilidad y efectividad.

Hoy en día, los recursos financieros pueden llegar hacer desglosado el concepto, de cualquier clase, que un recurso es un medio, que logra obtener algo que pretende. En este sentido, (Sánchez, 2008), el expone que los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Para (Robbins y Coulter, 2010), los recursos financieros representan diversos elementos de carácter material, representados por: por el conjunto de activos financieros con su respectivo grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros

pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y tenencias de divisas.

En las Instituciones de Educación Primaria del departamento del atlántico de Colombia, se debe propiciar los recursos financieros, ya que el administrador educativo es garante de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser idóneo de llevar a cabo todos los procesos gerenciales para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además dirigente, ya sea ajustándose a la cultura existente en el centro educativo o cambiándola si lo considera necesario.

Metodología

El marco metodológico, según la clasificación realizada por (Tamayo y Tamayo, 2009) el presente estudio es de tipo descriptivo ya que comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos". De acuerdo a su naturaleza, el diseño se tipifica con no experimental, que según lo planteado por (Arias, 2012). De igual manera, se concibe como un diseño de campo, porque se recogió la información directamente en el lugar de los hechos, es decir en las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia al respecto, de acuerdo a (Bavaresco, 2006). Para efectos de la investigación la población se constituyó por cuarenta y ocho (48) sujetos conformada en dos estratos poblacionales: (a) el personal directivo accedido por Diez (10) unidades informantes y (b) el personal docente compuesto por treinta y ocho (38) sujetos en las Instituciones de Educación Primaria del departamento del Atlántico de Colombia. Por considerar la población como representativa, se asume que es un censo poblacional que según (Tamayo y Tamayo, 2009), consiste "en todos los miembros de la población. De allí pues, que la muestra para recabar los datos de esta investigación se conforma por cuarenta y ocho (48) miembros constituida por el personal directivo diez (10), sujetos y el personal docente, treinta y ocho (38), sujetos de las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia.

El instrumento utilizado fue un cuestionario el cual es definido por Tamayo y Tamayo (2009, p. 211), como "un instrumento consistente en una

serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor". Al respecto en el presente estudio se empleó un cuestionario diseñado el cual quedó constituido por nueve (09) ítems para las herramientas de gestión de la innovación. El instrumento estuvo conformado bajo la modalidad de una escala de alternativas, con cinco (5) opciones de respuestas: Siempre (S = 5) Casi siempre (CS=4), Algunas Veces (AV = 3) Casi Nunca (CN = 2) y Nunca (N = 1) versionado a los docentes. El cuestionario fue sometido al juicio de cinco (05) expertos en esta área de conocimiento, los cuales analizaron sistemáticamente el contenido, así como la estructura del instrumento. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se utilizó el programa estadístico computarizado SPSS, aplicando una prueba piloto a diez (10) sujetos, cuyo resultado fue 0,844 lo que significa que el instrumento tiene una confiabilidad Muy Alta. Es decir, que un 88% es confiable como se muestra en el cuadro de interpretación del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Para la presente investigación y considerando el nivel de medición del instrumento, corresponde la utilización de distribuciones de frecuencias absolutas (fa), y relativas (%) por cada uno de los ítems, así como los promedios, como una forma de evidenciar el comportamiento de las dimensiones del sistema de las variables de estudio.

Análisis y discusión de los resultados

El análisis y discusión de los resultados estuvo basado en los datos obtenidos al aplicar el cuestionario para el estudio de la dimensión: Herramientas utilizadas en la gestión de innovación, aplicado a cuarenta y ocho sujetos entre diez (10) directivos y treinta y ocho (38) docentes pertenecientes a las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia. De esa forma, dichos resultados se procesaron y analizaron utilizando el programa Microsoft Office Excel (2010); en una matriz de doble entrada se tabularon los mismos obtenidos en el cuestionario para codificar cada ítem según la escala elegida. De allí, que, para organizar efectivamente los datos recogidos en los instrumentos, se procedió a enumerar cada cuestionario para posteriormente vaciar toda la información contenida en los mismos, luego, se construyeron tablas de frecuencia absoluta (FA), y frecuencia relativa (FR) para cada uno de los indicadores; así como también, se sacó la media de cada indicador.

Tabla 1 Dimensión: Herramientas utilizadas en la gestión de la innovación

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	fr	fr	Fr	fr	fr	fr	fr	fr	fr	fr	Dir.	Doc.
Sistema de información	10	50	63,3	32,5	26,7	8,8	0	7	0	0	3,83	4,22
Equipos	33,3	27,2	40	39,5	16,7	28,9	10	4,4	0	0	3,97	3,89
Recursos financieros	30	32,5	43,3	41,2	26,7	19,3	0	3,5	0	0	3,03	3,96
Promedio	24,6	36,5	48,8	37,7	23,3	19,2	3,3	4,9	0	0	3,61	4,02
Interpretación de la media	Dir. 3,61 Alto nivel						Doc. 4,02 Alto nivel					

Análisis

En relación a la tabla 1, se muestra el comportamiento de la dimensión herramientas utilizadas en la gestión de la innovación, de la variable gestión de innovación, donde para el indicador sistema de información se mostró que el 63,3% del personal directivo señalaron casi siempre utiliza el sistema de información como soporte para la toma de decisiones, estudia con detalle aspectos que no cumplan con los objetivos establecidos y evita las discrepancias que se puedan presentar entre el personal docente, seguido 26,7% respondieron algunas veces y el 10% manifestaron siempre. Los datos se apoyan en una media de 3,83 ubicado en la categoría de alto nivel de acuerdo con el baremo. De igual manera, se observó que 50% del personal docente respondieron siempre, mientras 32,5% señalaron casi siempre, 8,8% dijeron algunas veces, 7% consideraron casi nunca y 1,8% dijeron nunca. Dichos datos se apoyan en una ponderación de 4,22 de acuerdo con el baremo establecido en el presente estudio.

Ahora bien, para el indicador equipos, se observó que el 40% del personal directivo expresaron casi siempre, propicias actividades en las que se pueda trabajar en equipo demuestran dominio de las diversas funciones de los equipos instruccionales y toma las previsiones para mejora el índice de los equipos que permiten estimar las necesidades de personal docente, mientras que 33,3% dijeron siempre, 16,7 señalaron algunas veces y 10% manifestaron casi nunca. Dichos datos se enmarcan en una ponderación de 3,89 categorizado alto nivel de acuerdo con el baremo. Del mismo modo, para el indicador recursos financieros se observó que el 43,3% del personal directivo encuestado manifestaron casi siempre posee los recursos financieros que representan diversos elementos de carácter material, posee un grado de liquidez disponible para las necesidades de la institución educativa y los depósitos en entidades financieras son administrados por los gerentes educativos, mientras que el 30% señalaron siempre, 26,7% dijeron algunas veces. Con base a lo expuesto los datos se enmarcan en una ponderación de 3,03 categorizada moderado nivel de acuerdo con el baremo de interpretación de promedio.

Por otra parte, se observó que el 41,2% del personal docente encuestado señalaron casi siempre, mientras que el 32,5% dijeron siempre, el 19,3% rescindieron algunas veces y se mostró una igualdad en porcen-

taje en las alternativas casi nunca y nunca. Los datos se enmarcan en una ponderación de 3,96 ubicada en la categoría alto nivel de acuerdo con el baremo establecido en la investigación.

Finalmente, se muestra la media general para la dimensión herramientas utilizadas en la gestión de la innovación, de la variable gestión de innovación, arrojando por parte del personal directivo un valor de 3,61 categorizada alto nivel, asimismo se mostró por parte del personal docente se observó una ponderación de 4,02 ubicada en la categoría alto nivel de acuerdo con el baremo establecido en el estudio.

Discusión

A continuación se desarrolla la discusión de los resultados de acuerdo a los datos antes mostrados, iniciando con los resultados del indicador sistema de información en tal sentido, los resultados arrojados concuerdan con lo expresado por (Ramírez, 2007), al postular que los sistemas de información están formados por subsistemas que incluyen Hardware, Software, medios de almacenamiento de datos, con el objeto de dar soporte al resto de subsistemas de la organización, utilizando de manera rutinaria la información almacenada en estos dispositivos y de forma veraz tomas mejores decisiones, tal como procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información mediante reportes, informes y otras salidas graficas en particular.

En relación con los resultados arrojados por el indicador equipo, se conoció que concuerdan con la definición señalada por (Bounds y Woods, 2006), al expresar que un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntas para conseguir una meta que todos comparten; el trabajo en equipo incluye varios equipo como la inter funcionales e investigación, resolución de problemas, mediante lo cual, en el mismo se alcanzan las metas y es la mejor forma de llevar a cabo los procesos que involucren a varias personas. Entonces, es un enfoque al trabajo, donde se conoce que el triunfo de cada personal depende del equipo completo.

De acuerdo con los resultados arrojados para el indicador recursos financieros concuerdan con la teoría de (Robbins y Coulter, 2010), al afirmar que los recursos financieros representan diversos elementos de

carácter material, representados por: por el conjunto de activos financieros con su respectivo grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: Dinero en efectivo, Préstamos a terceros, Depósitos en entidades financieras, Tenencias de bonos y acciones y Tenencias de divisas.

Con base a lo mencionado, se muestra que los resultados arrojados concuerdan con la teoría expuesta por (Amendola, 2012), al manifestar que los requerimientos operacionales para adquirir la tecnología en la organización, es una razón porcentual de las actividades que se ejecutan, las cuales sirven para medir la eficiencia productiva de los equipos empresariales. En la práctica, los requerimientos para comprender el valor de las herramientas en la gestión de la innovación para la competitividad son mucho más bajo de lo esperado.

Conclusión y recomendaciones

Partiendo de los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, suministrado por el instrumento realizado y comparado con las bases teorías que conducen a plantear las conclusiones del estudio para examinar la gestión de la innovación del director en instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, se concluyó lo siguiente:

Al describir las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, se concluye que en ocasiones se propicia las actividades en las que se pueden trabajar en equipo, así como la demostración en el dominio de las funciones al momento de ocuparse en equipo. Además, que se ve afectado ya que a veces poseen los recursos financieros que representan los diferentes elementos de carácter material para el cumplimiento de las necesidades de la institución educativa.

Al describir las herramientas utilizadas en la gestión de la innovación en los directivos de las instituciones de educación primaria del departamento del Atlántico de Colombia, se sugiere el fomentar foros informativos en relación a las estrategias que se pueden emplear para que puedan traba-

jar en equipo y así visualizar el alcance de los objetivos propuestos, por otra parte, se recomienda realizar charlas en pro de las funciones y las responsabilidades que deben poseer cada uno de los miembros.

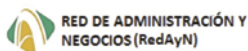
Referencias

- Álvarez, A. (2011). Perfil del docente en el enfoque basado en competencia. Revista electrónica Educare vol. XV nº 1. Enero –junio 2011. Amendola (2012), Comportamiento organizacional. Perú: USAT
- Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional Como Estrategia Para la Modernización en la Administración Pública. Revista Nacional de Administración, 2 (1): 135-144 enero-junio, 2011.
- Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel y Arboledas, (2012), la innovación tecnológica: creación, difusión, y adopción del tic, edit. Sonia Ponch, Barcelona.
- Costermans, B. (2014), processing interclausal relationships: Studies in the production. edit dannacordoba@unisinu.edu.co orial Lawrence Eribaum Associates, New York.
- Davenport, Thomas H., Jeanne G. Harris, David W. De Long, and Alvin L. Jacobson, 2001. "Data to Knowledge: Building an Analytic Capability," California Management Review 43(2), 117-138.
- Díaz y Barriga (2006). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México. Mc Graw Hill. Disponible en <http://www.slideshare.net/prosaeduc/comunicacionefectiva-2906851>.
- Dutrenit, C. (2007), globalización, acumulación de capacidades de innovación: los desafíos para las empresas, localidades y países. Editorial, Fondo de cultura económica 2007-483 pág. University of Texas.
- El Consejo General de la Psicología de España (2014), artículo publicado en la web <http://www.cop.es/>.
- Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Thesis Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management of Teacana American University.
- Fainholc (2015), revista de educación a distancia, N° 48 art 2 enero 2016 González, P. (2008). Comunicación efectiva. Prosalud. Documento en línea.
- Fernández, C. (2006). Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en

- García (2012), competencias comportamentales y funcionales. Articuló publicada en la web <https://prezi.com/7eh3kxyl281r/competencias-comportamentales-y-funcionales/>.
- Hellriegel, D. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias (10ª ed.) México: Editorial Thompson.
- Hindle, K. (2007). Teaching entrepreneurship at university: from the wrong building to the right philosophy. Handbook of research in entrepreneurship education, 1, 104-26.
- Java, A. (2012), los 5 secretos de la innovación. Revista innovación.cl publicada el 03/01/2012.
- La Junta de Comercio y Desarrollo de Ginebra (2013), conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo artículo publicado en la web http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb60d11_es.pdf.
- León, J. (2006) La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible. Madrid: Trotta.
- López, G. (2007), Nuevo Manual del Supervisor, director y Docente. Caracas-Venezuela.
- Martínez N, (2014) Administración de los Recursos Humanos. México. Mc. Graw-Hill.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008), conceptos disponibles en el enlace: <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-property-value-49839.html>.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014), mineduccion prosperidad para todos <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-183895.html>.
- Montiel M. (2006), utopía y praxis latinoamericana. Universidad del Zulia.
- Unesco (2006), UNESCO (2008). La Repetición Escolar en la Enseñanza Primaria. Una Perspectiva Global. París: UNESCO.
- Potosi, R. (2014), el rol de la innovación en un mundo cambiante y globalizado. Revista de la red internacional de investigaciones en las ciencias de la gestión.
- Ramírez, C. (2007). Creatividad, Tecnología y Cambio en la Gestión Administrativa. Editorial Limusa, México.
- Rey, J. (2010) El Discurso de los Derechos. Universidad Pontificia Comillas.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento Organizacional Pearson educación Naucalpan de Juárez. México.

- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México Editorial Educación.
- Rodríguez, G (2008). *Procesos Administrativos de Control Interno de las Empresas*, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana, S, A Bogotá.
- Sánchez, J. (2008). *Imagen Corporativa. Influencia de la Gestión Empresarial*. Editorial. ESIC. Madrid.
- Vera, Torres y Martínez (2014), *Evaluación de competencias básicas en TIC en docentes de Educación Superior en México*.

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", Volumen 38, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación digital e impresa y cuenta con el apoyo de los grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biodesarollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Tiraje: 1001 libros. Este libro se terminó de imprimir en Editorial Artes y Letras S.A.S. en noviembre de 2021.



Antonio José de Sucre
UNIVERSIDAD

Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprum"

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", Volumen 38 de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación internacional, seriada, continua, arbitrada, de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Con esta colección, se aspira contribuir con el cultivo, la comprensión, la recopilación y la apropiación social del conocimiento en cuanto a patrimonio intangible de la humanidad, con el propósito de hacer aportes con la transformación de las relaciones socioculturales que sustentan la construcción social de los saberes y su reconocimiento como bien público.

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", volumen 38, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro cuenta con el apoyo de los grupos de investigación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia y diferentes grupos de investigación del ámbito nacional e internacional que hoy se unen para estrechar vínculos investigativos, para que sus aportes científicos formen parte de los libros que se publiquen en formatos digital e impreso.

Este libro se terminó de imprimir
en Editorial Artes y Letras S.A.S.
noviembre de 2021.



Gestión del Conocimiento

Perspectiva Multidisciplinaria

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", de la colección Unión global, libro resultado de investigación, es una publicación internacional, seriada, continua, arbitrada, de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Con esta colección, se aspira contribuir con el cultivo, la comprensión, la recopilación y la apropiación social del conocimiento en cuanto a patrimonio intangible de la humanidad, con el propósito de hacer aportes con la transformación de las relaciones socioculturales que sustentan la construcción social de los saberes y su reconocimiento como bien público.

El libro "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", Volumen 38, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro, son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro cuenta con el apoyo de los grupos de investigación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia y diferentes grupos de investigación del ámbito nacional e internacional que hoy se unen para estrechar vínculos investigativos, para que sus aportes científicos formen parte de los libros que se publiquen en formatos digital e impreso.

ISBNe: 978-980-6516-32-8
ISBN: 978-980-6516-29-8

Fondo Editorial de la
Universidad Nacional Experimental
Sur del Lago "Jesús María Semprúm"