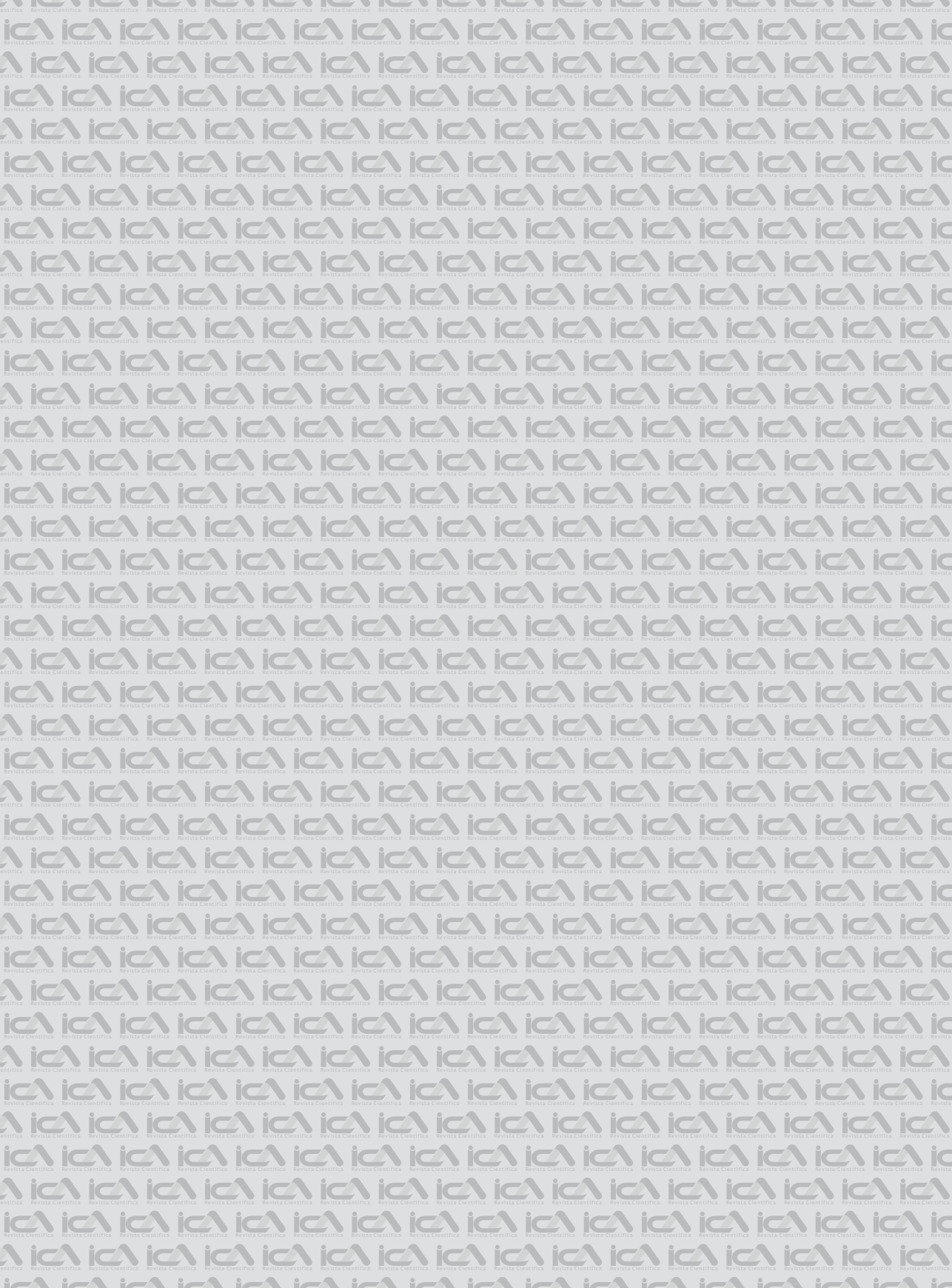
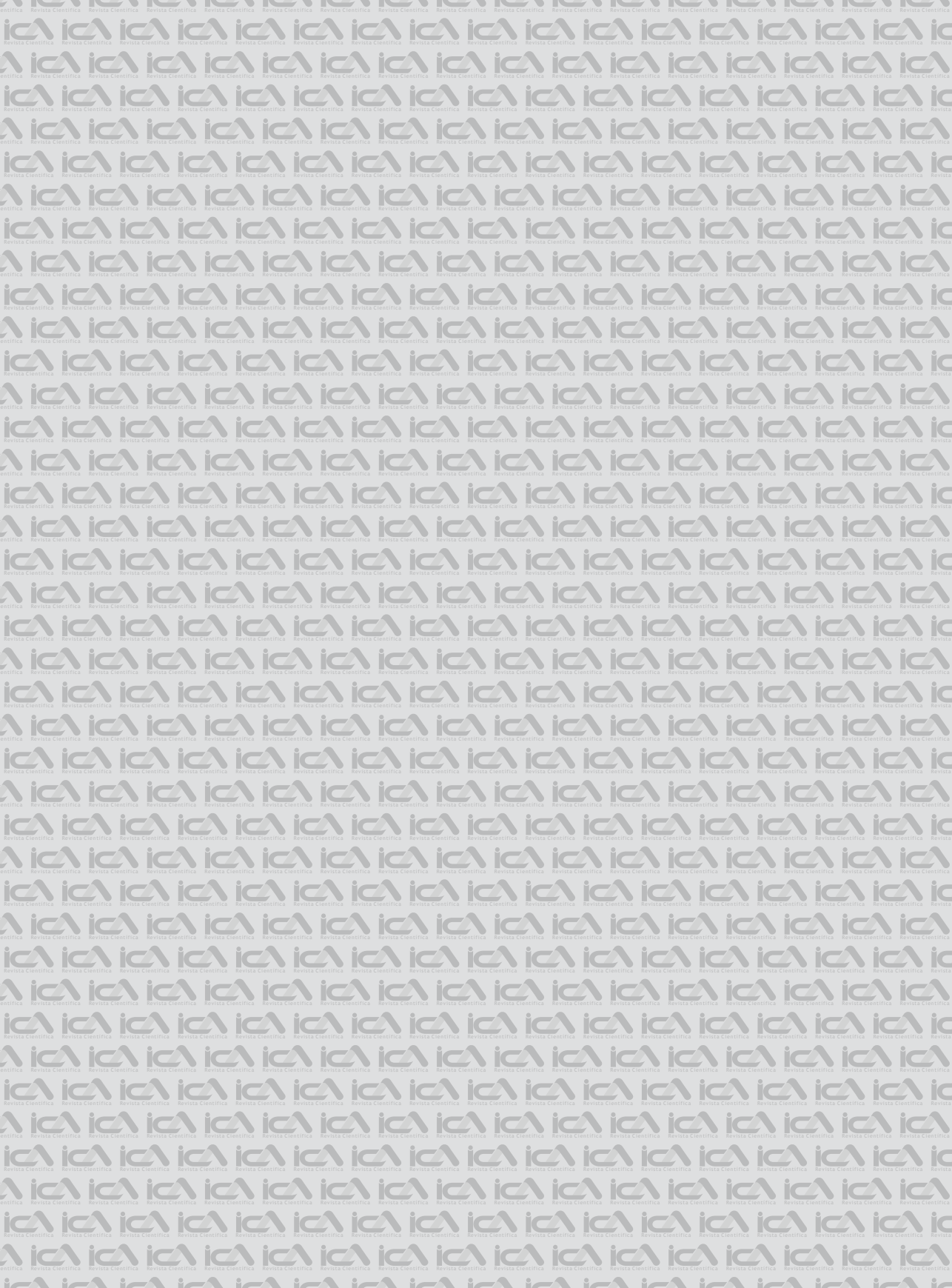








Investigación en Ciencias Administrativas



Facultad de Contaduría
y Administración



DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO
Rector

DR. JOSÉ ALFREDO LEAL ORDUÑO
Secretario General



DR. RUBÉN MIRANDA LÓPEZ
Director

MC NADIA AILEEN VALDEZ ACOSTA
Secretaria Académica

DR. MARCO CÉSAR GARCÍA BUENO
Coordinador de Investigación

COMITÉ EDITORIAL

DRA. MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, UABC

DR. EZEQUIEL AVILÉS OCHOA
Vicerrector de Finanzas, U de O

DIRECTORIO

DR. RUBÉN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO
Dirección General

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial

DRA. MARÍA DOLORES FLORES AGUILAR
Corrección y Estilo

LIC. CUAUHTÉMOC CELAYA CORELLA
Distribución

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Revista científica editada por la Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Ángel Flores y Riva Palacio, Centro, Culiacán, Sinaloa, México. CP: 80000. Tel: 01 667) 7 52 18 59, Ext. 106. Fax 01 667) 7 52 1859. Año 1, número 1, abril / septiembre de 2011. Es una publicación semestral y arbitrada. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2011-072215101900-102, del 22 de julio de 2011, otorgada por el Instituto Nacional de Derecho de Autor, de la Secretaría de Educación Pública. ISSN: en trámite ante INDAUTOR. Licitud de título: en trámite. Licitud de contenido: en trámite, ambos en proceso ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Permiso SEPOMEX en trámite. Editora responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda autorizada la reproducción total o parcial de este texto, a condición de que se cite la fuente completa y se incorpore un enlace a <http://fca.uasnet.mx/conta>. El contenido de esta revista es responsabilidad de los autores. Impresa por Servicios Editoriales Once Ríos, SA de CV, Río Usumacinta 821, colonia Industrial Bravo. CP: Culiacán, Sinaloa, México. Este número se terminó de imprimir el 30 de septiembre de 2011 con un tiraje de 1000 ejemplares.

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Domicilio y correspondencia: División de Investigación
y Posgrado, Módulo IV, Ciudad Universitaria, Facultad de
Contaduría y Administración
Tel. 01667 752 18 59, Ext. 106. Fax: 01667 752 18 59
Correo: deyanira2673@hotmail.com
Portada: Pepe Cenicerós

Impresión y encuadernación:
Servicios Editoriales Once Ríos
Traducción: Los autores

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
es una publicación semestral y arbitrada de la Facultad de
Contaduría y Administración, UAS

EDITORIAL	7
«VIVE MÉXICO»: ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PARA REACTIVAR EL SECTOR TURISMO EN MÉXICO. PERSPECTIVA DE UN MERCADO EMISOR <i>Omaira Cecilia Martínez Moreno / José Gabriel Ruiz Andrade</i> <i>Ricardo Verján Quiñones</i>	13
EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO MEXICANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL. PARTICIPACIÓN Y BARRERAS A LA ENTRADA <i>Santos Lopez Leyva</i>	25
SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN. MODELO PARA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS <i>José Mora Díaz Medardo</i>	47
SÍNDROME DE BURNOUT EN ENFERMERAS DEL IMSS DE LOS MOCHIS, SINALOA <i>Beatriz Y. Arita Watanabe / Gabriela Enid López Corrales</i> <i>Paulino Mariscal Barrera</i>	71
LIDERAZGO EN EMPRESAS SINALOENSES <i>María del Socorro Borboa Quintero</i>	89
ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL CULTIVO DE ATÚN ALETA AMARILLA EN LA BAHÍA DE LA PAZ, <i>Mariana Vázquez Hurtado / Santiago Avilés Quevedo.</i>	109
RESEÑA: 23 THINGS THEY DON'T TELL YOU ABOUT CAPITALISM <i>Benjamín García Páez</i>	115
INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES	119

EDITORIAL

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, en su primer número, incluye una serie de documentos orientados al análisis de unidades organizacionales e institucionales. El estudio de la administración se contextualiza en el entorno globalizado, donde los investigadores desarrollan sus publicaciones con las más recientes tendencias teóricas y científicas, ofreciendo propuestas prácticas a los tomadores de decisiones para apoyar en el logro de sus objetivos empresariales, económicos, financieros, fiscales, tecnológicos, sociales y sustentables en las organizaciones. Los artículos, reseñas bibliográficas y ensayos se describen a continuación.

En el ambiente de crisis económica generada en 2009 se desarrollaron por el gobierno mexicano programas de fomento para reactivar la actividad productiva. Los autores, Omaría C. Martínez Moreno, José Gabriel Ruiz Andrade y Ricardo Verján Quiñones, concretaron el estudio titulado «Vive México: estrategia de promoción para reactivar el sector turismo en México. Perspectiva de un mercado emisor». Su objeto es analizar cuál fue el nivel de penetración y posicionamiento de la campaña Vive México en las personas que radican en la ciudad de Tijuana, Baja California, como mercado emisor de turistas para el resto de la República Mexicana. La metodología aplicada fue no experimental, de carácter transversal exploratorio. Se diseñó y validó un instrumento compuesto por siete preguntas de opción múltiple y un apartado de datos personales. Los resultados mostraron que la ciudad de Tijuana, como mercado emisor, no tiene relación positiva entre el conocimiento de la campaña y la decisión de viajar de los turistas. Los medios de comunicación más efectivos para la muestra encuestada fueron la televisión y el internet. Quienes viajaron en el periodo de estudio no percibieron algún beneficio

de la campaña, ni que los incentivara a viajar. Los autores proponen promover la campaña a través de paquetes para motivar a los turistas a viajar y que se den a conocer por los medios de televisión e internet.

Por otra parte, los bancos de información son el medio de comunicación utilizado por la comunidad internacional para conocer los hallazgos científicos. Algunas bases de datos son de acceso restringido. Por esta razón, para evitar que se detengan los avances científicos por falta de acceso, se han formulado y desarrollado estrategias de comunicación masiva de la ciencia a través de los repositorios institucionales, como el *Open Access*, el cual permite visualizar libremente los resultados científicos, como libros y revistas a través de la herramienta del internet. El artículo «El conocimiento científico mexicano en el ámbito internacional. Participación y barreras a la entrada», escrito por Santos López Leyva, es un estudio sobre la visibilidad internacional de la producción científica en México. Selecciona el análisis de dos variables: 1) el comportamiento de las revistas científicas mexicanas en el contexto internacional, y 2) la publicación de artículos científicos por investigadores mexicanos. Se estudian los factores que afectan el grado de visibilidad del conocimiento difundido en revistas. Sus conclusiones son, en general, las siguientes: los factores que determinan la visibilidad de las producciones científicas son la concentración de publicaciones, derivada de las fusiones y compras de editoriales, las fortalezas de las instituciones que respaldan las editoriales y las barreras de entrada, como el idioma. El autor afirma que la visibilidad aumenta en las revistas inscritas en *Open Access*, comparado con las insertadas en bases restringidas de datos. Recomienda que se fortalezcan las publicaciones mexicanas, atendiendo los indicadores de calidad. Que los investigadores publiquen sus resultados por medio de artículos científicos para mejorar el coeficiente de publicación por el SNI y fomentar el establecimiento de repositorios por las universidades y los centros de investigación.

Los nuevos modelos administrativos orientados a la competitividad organizacional fueron estudiados en el artículo escrito por José Medardo Mora Díaz, denominado «Sistema estratégico de gestión. Modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos». Menciona los antecedentes de los modelos, desde la gestión de la calidad total al *benchmarking*, la reingeniería de procesos, la planeación estratégica y la gestión del conocimiento; propone la aplicación de una metodología de enfoque sistémico, con el enfoque de cierre de brechas. Se recomienda el concepto «sistema estratégico de gestión» como modelo para consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, conceptualizándose como sistema operativo de producción para la empresa. Los datos recopilados se obtuvieron con participaciones de los asesores de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, con base en la experiencia del autor en el sector. El modelo fue presentado como una respuesta a necesidades detectadas en empresas de la zona oriental en Venezuela, en el estado de Monagas. Las unidades de análisis fueron

cuatro empresas en las que se tuvieron relaciones de trabajo de consultoría; en promedio, participaron doce personas por empresa, además de los gerentes. Los datos se recolectaron por la vía documental, la observación y entrevistas en grupos de trabajo. En el análisis de los datos se utilizaron los flujogramas de procesos, estructuras de participación de trabajo, análisis de organigramas, diagramas causa-efecto y cadenas de valor. El enfoque fue cualitativo. Según el comportamiento de las empresas estudiadas, se plantea un sistema estratégico de gestión apoyado en tres pilares fundamentales: 1) sistema de calidad, 2) plan estratégico, y 3) gestión estratégica de recursos humanos. Se considera la interdependencia de los tres pilares como factor clave para el equilibrio de la operatividad de la organización.

El recurso humano en las organizaciones puede sufrir el síndrome de «quemarse» por el trabajo; esto está compuesto por cansancio emocional, despersonalización y realización personal reducida. El *burnout* es concebido como una respuesta al estrés crónico laboral. Cuando los trabajadores atienden al público y requieren de manejo emocional en las relaciones interpersonales, el síndrome de *burnout* aparece con mayor frecuencia. Lo anterior es afirmado por Beatriz W. Arita Watanabe, Gabriela Enid López Corrale y Paulino Mariscal Barrera en su artículo «Síndrome de *burnout* en enfermeras del IMSS de Los Mochis, Sinaloa». La metodología aplicada fue un estudio de caso en el IMSS 49 de la ciudad mencionada. Los instrumentos aplicados fueron el CBB, Inventario de Síntomas de Estrés y la Escala de Tarea Laboral. Se trabajó con 76 enfermeras, las cuales evalúan alta la cantidad y responsabilidad de su trabajo, ocasionándoles estrés frecuentemente; un poco más de la tercera parte de ellas presenta las dimensiones de despersonalización y de realización personal reducida del síndrome de *burnout*.

La función de liderazgo organizacional en un ambiente competitivo es importante para el desarrollo de las empresas. María del Socorro Borboa Quintero, en su artículo «Liderazgo en empresas sinaloenses», investiga las características de personalidad y comportamiento de cuatro líderes en su relación con los recursos humanos subordinados, con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo aplicado en el logro de metas organizacionales. Las empresas investigadas son de diferente giro: industrial, comercial y agrícola; de diverso tamaño: pequeña, mediana y grande, y su mercado varía en el ámbito local, regional, nacional y de exportación. Son empresas con crecimiento y líderes en el mercado que participan. La investigación es de tipo cualitativo; se hizo una historia de vida, un estudio etnográfico y dos estudios de caso. En los resultados, se contemplan los servicios y productos que ofrecen, estructura organizacional, relación de la familia en la creación y consolidación de la empresa, filosofía para la competitividad organizacional y el estilo de liderazgo que emplean a partir de sus características de personalidad y el comportamiento que despliegan con sus empleados.

Mariana Vázquez Hurtado y Santiago Avilés Quevedo presentan el estudio «Análisis del impacto socioeconómico del cultivo de atún aleta amarilla en la bahía

de La Paz, Baja California Sur, México». Hacen un análisis del sector de la acuicultura en la bahía de La Paz, desarrollado a partir del embargo atunero impuesto por Estados Unidos. Con el objeto de insertarse a nuevos mercados internacionales, se abrieron nuevos ranchos de engorda de atún aleta azul del Pacífico Norte y de aleta amarilla en el Pacífico Sur. Esta actividad se inserta como política estatal, la cual promueve la inversión privada en el sector acuícola. El estudio se focalizó en el cultivo de atún aleta amarilla en jaulas, analizándose variables económicas, como el empleo, la inversión, la aportación productiva y los beneficios. Estos ranchos se instalan con inversiones extranjeras. Es una actividad rentable, pero los empleos son limitados y mal remunerados. Se recomienda que formen redes de valor que permitan crear mayor número de empleos bien remunerados y de implementar nuevos proyectos productivos que incluyan estudios de factibilidad para evaluar el impacto económico y social que se tendría en la región.

Por último, la reseña presentada por Benjamín García Páez corresponde a un libro escrito en marzo de 2010 por el profesor Ha-Joon Chang, titulado *23 things they don't tell you about capitalism*. Chang desafía la sabiduría económica convencional y somete a una rigurosa crítica los principales mitos en los que el mundo ha vivido en las últimas tres décadas, demostrando que la versión de libre mercado del capitalismo no sólo ha sido nociva para la sociedad, sino una manera ineficiente de administrar las economías. En esta obra se consolida una corriente de pensamiento económico heterodoxo contra la globalización, ofreciendo a los responsables de la política económica de desarrollo una guía temática que debería estar en sus agendas, así como elementos para que el ciudadano común comprenda en realidad cómo funciona el capitalismo y demande a los responsables de la política económica los mejores cursos de acción.

DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial

RESUMEN

A partir mayo de 2009, y por la necesidad de reactivar el sector turismo, el gobierno federal presentó y puso en marcha la campaña multimedia de promoción turística «Vive México» con la finalidad de promover los destinos turísticos del país e incrementar la afluencia turística y, por consiguiente, la derrama económica que genera este sector para la economía mexicana. En este artículo se analiza cuál fue el nivel de penetración y posicionamiento de la campaña «Vive México» en las personas que radican en la ciudad de Tijuana, Baja California, como mercado emisor de turistas para el resto de la República Mexicana. Las conclusiones indican que la campaña, aun cuando es conocida, todavía requiere desarrollar esfuerzos para que toda la población la conozca e identifique más. La incidencia de la campaña en la decisión de recreación y ocio de la población encuestada es mínima. El gobierno federal, a través de la Secretaría de Turismo, debe cuidar los medios de comunicación que selecciona para promoverla y, a su vez, mejorar la articulación con los agentes turísticos para diseñar promociones que impacten de manera positiva en la economía de los potenciales consumidores de servicios turísticos.

Palabras clave: turismo, campaña promocional estratégica, mercadotecnia.

ABSTRACT

On may 2009, and due to the need of increase the activity in the tourism sector, Mexico's federal government presented and started a multimedia promotional campaign called «Vive México». The purpose of this strategy was to promote tourism attractions and improve income related to this activity, which it is important for the Mexican economy. This paper analyzed levels of impact and positioning of «Vive México» on inhabitants from Tijuana, Baja California which is a source market for the Mexican Republic. Results from this research showed that «Vive México» as campaign needs to strength efforts in order to impact target markets. The federal government through the Mexican Secretariat of Tourism requires selecting carefully media, at same time improve networking with actors related to tourism, and use them on its promotional efforts in order to impact on the positive side the economy of the tourists who are the potential market for tourism services.

Key words: tourism, strategic promotional campaign, marketing.

Omaira Cecilia Martínez Moreno es profesora e investigadora de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Tijuana. Tijuana, Baja California, México. Correo: <mayita_mm@yahoo.com>. José Gabriel Ruiz Andrade es profesor e investigador de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Tijuana. Tijuana, Baja California, México. Correo: <gabrizu@uabc.edu.mx>. Ricardo Verján Quiñones es profesor e investigador de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Tijuana. Tijuana, Baja California, México. Correo: <ricardoverjan@uabc.edu.mx>.

«VIVE MÉXICO»: ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PARA REACTIVAR EL SECTOR TURISMO EN MÉXICO PERSPECTIVA DE UN MERCADO EMISOR

Fecha de recepción: 15/05/11 Fecha de aceptación: 27/06/11

Omaira Cecilia Martínez Moreno
José Gabriel Ruiz Andrade
Ricardo Verján Quiñones

INTRODUCCIÓN

A partir de mayo de 2009, y por la necesidad de reactivar el sector turismo, el gobierno federal presentó y puso en marcha la campaña multimedia de promoción turística «Vive México» con la finalidad de promover los destinos turísticos del país e incrementar la afluencia turística y, por consiguiente, la derrama económica que genera este sector para la economía mexicana (Secretaría de Turismo, México, 2009).

Esta campaña se puso en marcha para enfrentar la crisis que golpeaba la economía del país. En primer lugar, desde 2008 tres cuartas partes de la economía mexicana ya estaba siendo dañada por la crisis económica global, que trajo consigo una disminución en diferentes factores, como el flujo comercial, el consumo interno, la captación de remesas y la recepción de turismo internacional, con la consiguiente disminución del gasto corriente de estos visitantes. Asimismo, en abril de 2009 se dio a conocer la contingencia sanitaria por el virus A/H1N1 en México. El impacto negativo en el sector turismo se acrecentó, de tal manera que lo paralizó, dando como resultado el indicador más bajo en los flujos de turismo en toda su historia (El Periódico de México, 2010).

El propósito inicial de esta investigación fue conocer el nivel de penetración y posicionamiento de la campaña «Vive México» en las personas que radican en la ciudad de Tijuana, Baja California, tomando la ciudad como mercado emisor de turistas para el resto de la República Mexicana. Del mismo modo, se buscó

identificar si la campaña «Vive México» tuvo impacto en la decisión de recreación de los turistas o, mejor aún, si ésta ha incitado en gran medida su viaje.

Los resultados indican que la campaña, aun cuando es conocida, todavía requiere desarrollar esfuerzos para que toda la población la conozca e identifique más. La incidencia de la campaña en la decisión de recreación y ocio de la población encuestada es mínima. El gobierno federal, a través de la Secretaría de Turismo, debe cuidar los medios de comunicación que selecciona para promoverla y, a su vez, debe mejorar la articulación con los agentes turísticos para diseñar promociones que impacten de manera positiva en el economía de los potenciales consumidores del servicio turismo.

ANTECEDENTES

Detonadores de la caída del turismo en México *Ola de violencia en México*

En 2008, el país se vio envuelto en una serie de conflictos de orden social que han afectado seriamente la imagen que el turista tiene del país y de la gente que habita en él. Un estudio realizado por la Comisión de Turismo, que emana del Congreso Nacional, asevera que la violencia y la corrupción asociada con el narcotráfico siguen manchando la imagen de México y que podría afectar considerablemente la captación de divisas en México, que para 2008 se estimaba en aproximadamente 13 mil millones de dólares. Aunado a esto, se tiene la ola de violencia que por su vulnerabilidad sufrieron en últimos meses algunos turistas extranjeros (Datur, 2008).

Esta problemática de índole social y de falta de seguridad al turista ha desencadenado una imagen negativa que tiende a adquirir dimensiones generales para todo el país.

En especial, la frontera México/Estados Unidos fue la primera zona afectada, ya que la narcoviolencia redujo de manera drástica el flujo transfronterizo de turistas estadounidenses. En ciudades como Nuevo Laredo, Ciudad Juárez, Tijuana, Playas de Rosarito y Ensenada, se está experimentando la ausencia casi total de turistas, debido a los elevados índices de inseguridad. Por su parte, destinos clásicos de playa, posicionados en la mente de estadounidenses y canadienses, como Acapulco y Cancún, tuvieron un descenso considerable en el flujo turístico y han mancillado su imagen de ser lugares seguros y limpios.

Pese a que México ha invertido en el turismo aficionado de golf, segmentos especiales, ecoturismo, turismo de bodas y en nuevas playas como Punta Mita en Nayarit, las estadísticas de crecimiento del sector no logran evolucionar en los últimos tres años.

La crisis económica global y la desaceleración de la economía en Estados Unidos

El turismo en México representa alrededor de 8% de su PIB (Consejo de Promoción Turística). Este sector generó aproximadamente 2.4 millones de empleos formales y es el principal componente de la balanza comercial en servicios no factoriales (Villagómez, 2009). La crisis económica global —considerada como el segundo detonador— que se vivió y aún se sigue viviendo a nivel mundial ha provocado menor dinamismo en el sector turismo, caracterizado principalmente por un cambio en las necesidades de consumo de los turistas, la disminución en la llegada de los mismos y la disminución en el gasto corriente que éstos hacían en los servicios asociados a la recreación y el ocio.

La península de Baja California y el estado de Quintana Roo, los cuales usualmente tienen índices elevados de turismo extranjero (78% y 65%, respectivamente), fueron fuertemente afectados por la crisis que en especial afectó a Estados Unidos, país del que provienen muchos de esos turistas. También se pueden incluir en la lista de estados impactados negativamente a Chihuahua, Nuevo León y Guerrero. Otra situación desfavorable es la fuerte dependencia que el sector de bienes raíces mexicano ha mostrado por los jubilados y personas extranjeras que buscan residenciarse temporalmente en México (Martínez, 2008).

La alerta sanitaria por el brote de influenza A/H1N1

La última de las coyunturas que en 2009 le tocó enfrentar a México tiene que ver con la problemática social y de salud pública que afectó la imagen de México en el mundo, ante la alarma por la contingencia sanitaria del virus de la influenza A/H1N1. Con la imagen errónea de un país insalubre y con altas probabilidades de contagio seguro, se afectaron de manera contundente los índices de ocupación hotelera y de servicios turísticos. Por ejemplo, esta tasa anual, durante el periodo que comprende los meses de abril a junio, cayó alrededor de 45%, el turismo extranjero mostró una reducción de entre 55% y 60%, en tanto que el nacional bajó entre 40% y 45% (Rodríguez, 2009).

SOBRE LA CAMPAÑA «VIVE MÉXICO»

«Vive México» es una campaña multimedia (radio, televisión, internet y medios impresos) de promoción turística, desarrollada por el gobierno federal para reactivar la actividad turística y aumentar el índice de turistas en el país, a raíz de la disminución de los indicadores en turismo, cuyo detonante fue la alerta sanitaria a causa del virus de influenza A/H1N1 generada en abril de 2009.

Asimismo, se puede hacer referencia que «Vive México» es una campaña macro, que buscó generar el apoyo a programas de promoción turística locales, estatales, nacionales e internacionales. Ésta fue dirigida a todos los niveles sociales, económicos y a la industria en general que se impacta directa o indirectamente del turismo.

Esta campaña no es la primera que se ha elaborado para reactivar y promover el turismo; se tienen antecedentes de campañas y programas tanto a nivel local, estatal, nacional e internacional, las cuales se han hecho con esta misma idea y propósito, pero con diferentes estrategias, limitaciones, recursos y maneras de trabajar. Una de sus peculiares características es la integración de distintas organizaciones para ponerla en marcha y en conjunto lograr los objetivos propuestos.

Caracterización de la campaña «Vive México» en los medios de comunicación

Campaña en televisión

Fue el medio utilizado para presentar esta campaña a la opinión pública. El presidente de la república, rodeado de los elencos de Televisa, Televisión Azteca y de algunas figuras del deporte y la cultura, arrancó la campaña «Vive México» para reactivar el sector turístico.

Asimismo, cada televisora en sus espacios comerciales proyectó a la audiencia pequeños videos de promoción turística para apoyar la campaña «Vive México». Sumando esfuerzos, la Secretaría de Turismo diseñó y desplegó videos de «Vive México» donde se promueven zonas o sitios turísticos del país.

También en los distintos y variados programas televisivos, en noticieros, telenovelas, programas de revista, infantiles, cómicos, de carácter político o análisis y demás espacios televisivos, cada televisora dio a conocer reportajes, notas y anuncios relacionados con esta campaña. Otro punto importante de medios de difusión son los *sketchs* que actores y conductores hacen en programas cómicos o de variedad haciendo referencia directa a la campaña.

El sector privado hizo su contribución a la campaña, a través de la mención y proyección de la imagen de «Vive México» en los comerciales que contrataban con las televisoras.

Campaña en radio

Por su parte, la industria de radio en el país desde mayo de 2009 emprendió la promoción a la campaña «Vive México», la cual es similar a la televisiva, ya que en sus distintos espacios y programas radiofónicos se encargan de estar pasando al aire los anuncios de la Secretaría de Turismo en los espacios comerciales.

Ahora bien, en los programas de radio se transmiten reportajes y comentarios, ya sea por los conductores o radioescuchas referente a la campaña «Vive México», lo que mantiene en constante difusión la campaña, logrando llegar a todos los radioescuchas.

Campaña en impresos

Sin duda, la campaña que se da en *periódicos y revistas* llega a miles de personas por medio de imágenes, ya sea de fotografía o de *collage* referente a destinos turísticos.

Cada publicación de medios escritos se encarga de plasmar artículos y reportajes por personas del área turística federal que tengan un nexo o comentario con el programa «Vive México». En la promoción que se ha dado en estos medios escritos se encuentra también la que se da directamente por la industria hotelera, restaurantera y aérea, promoviendo sus servicios y plasmando a la campaña «Vive México» como garantía de descuentos y promociones.

En las oficinas o dependencias de promoción locales y nacionales, ya sea en el sector público o privado, y tratándose de establecimientos relacionados con la industria turística, están disponibles *dípticos o trípticos turísticos, mapas de ciudad y artículos promocionales (plumas, playeras, gorras, tarjetas, discos y pulseras alusivas al programa)* que llevan la imagen o breve explicación de lo que es «Vive México». Asimismo, en calles, carreteras, establecimientos y puntos de reunión clave en la República Mexicana se han colocado *anuncios, pósters y espectaculares* que llevan la leyenda e imagen de la campaña «Vive México».

También la Secretaría de Turismo y otras dependencias de los 32 estados de la república han utilizado sus *autobuses y carros* oficiales para hacer una promoción móvil las veinticuatro horas del día, gracias al movimiento constante de estos vehículos.

Campaña en internet

Por medio de las páginas y portales de internet, ya sea de empresas públicas y privadas, se da difusión a «Vive México» a través de videos o la imagen de la campaña. En especial, la Secretaría de Turismo y todas las ramas de la industria turística (hoteles, áreas de esparcimiento, restaurantes y servicios de transporte aéreos, terrestres y marítimos) han aprovechado la promoción en la red para conectar sus servicios con la campaña y apoyar implícitamente a la misma.

Las páginas de internet www.visitmexico.com y www.ofertasvivemexico.com fueron creadas por el gobierno federal para que la población pueda conocer, saber cómo funciona y cómo pueden obtener beneficios directos por el programa «Vive México».

Objetivos

Determinar si existe relación entre la promoción de la campaña «Vive México» y la decisión de viaje de los turistas, cuya ciudad de embarque fue Tijuana, Baja California, en el periodo estudiado.

Determinar el nivel de conocimiento de la campaña «Vive México» por los viajeros que embarcaron en la ciudad de Tijuana, Baja California.

Identificar cuál fue el medio de comunicación más efectivo para conocer la campaña en la muestra encuestada.

Identificar si la campaña «Vive México» generó para los turistas algún beneficio directo que estimulara su decisión de viajar.

Metodología

El estudio se diseñó bajo la modalidad de investigación no experimental y de carácter transversal exploratorio. Se consideró el diseño y aplicación de un instrumento, compuesto de siete preguntas con respuesta de opción múltiple y un apartado destinado para los datos personales.

El instrumento fue validado en su contenido y constructo, a través de un juicio de expertos y de una prueba piloto que estuvo constituida por 44 registros. Fue aplicado en el periodo comprendido entre el 16 de julio y 11 de agosto de 2009 entre las 07:00 y las 12:00 horas. Los sujetos de estudio fueron todas las personas que se dispusieran a embarcar en un vuelo en el horario y fechas descritas y que se encontraran en cualquiera de las dos salas de abordar con las que cuenta el aeropuerto internacional de Tijuana. En total, se aplicaron 676 encuestas.

El horario en que se aplicaron las encuestas fue recomendado y establecido por las autoridades del aeropuerto, pues según sus registros de operaciones son las horas en que más salidas y llegadas de vuelos se registran a diario.

Resultados

Como se mencionó, la muestra estuvo constituida por 676 elementos. De éstos, 51.8% fue del género femenino y 47.8% del masculino. Las edades de la personas que comprendieron la muestra se ubicaron en los siguientes rangos: entre 27 y 32 años, 21 y 26 años, 33 y 38 años con porcentajes de 18.1, 14.7 y 14.2%, respectivamente. En cuanto a la edad, las personas de entre 27 y 32 años son las que más identifican y conocen la campaña de promoción turística.

De acuerdo con los resultados obtenidos, sólo 54% de los encuestados manifestó conocer la campaña «Vive México» y sólo en 9% de los casos conocer dicha campaña influyó en las personas para tomar la decisión de viajar en ese momento (Tablas 1 y 2).

TABLA 1
Conocimiento de la campaña «Vive México»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	309	45,7	45,8	45,8
	Sí	365	54,0	54,2	100,0
	Total	674	99,7	100,0	
Missing	Sistem	2	,3		
Total		676	100,0		

Fuente: elaboración propia con información obtenida en campo, 2009.

TABLA 2
Influencia de la campaña «Vive México» en su decisión de viaje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	302	44,7	83,4	83,4
	Sí	60	8,9	16,6	100,0
	Total	362	53,6	100,0	
Missing	System	314	46,4		
Total		676	100,0		

Fuente: elaboración propia con información obtenida en campo, 2009.

El medio de comunicación con mayor impacto en la divulgación de la campaña fue la televisión. De hecho, aproximadamente 47% de los encuestados así lo manifestó, seguido de manera muy conservadora por el internet (4.7%), mientras que la radio, los periódicos, la información proporcionadas por la aerolíneas y las demás opciones de comunicación no arrojan índices eficientes en el conocimiento y posicionamiento de la campaña para la muestra encuestada (Tabla 3). La televisión y la radio tuvieron mayor incidencia en las mujeres, internet y los periódicos en los hombres. La información proporcionada por la aerolínea fue indistinta en ambos géneros. Las edades en las cuales tuvo mayor impacto la televisión se ubican en los rangos comprendidos entre los 27 y 32 años y entre los 33 y los 38 años. Por el contrario, la promoción hecha a través de internet generó mayor efecto en las personas cuyas edades fluctúan entre los 21 y 26 años.

TABLA 3
Medio de comunicación por el que se enteró de la campaña «Vive México»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Radio	4	6	1.1	1.1
	Televisión	315	46.6	86.3	87.4
	Internet	32	4.7	8.8	96.2
	Periódico	4	.6	1.1	97.3
	Aerolínea	4	.6	1.1	98.4
	Espectacular	2	.3	.5	98.9
	Amigos	1	.1	.3	99.2
	Folletos	2	.3	.5	99.7
	Escuela	1	.1	.3	100.0
	Total	365	54.0	100.0	
Missing	System	311	46.0		
Total		676	100.0		

Fuente: elaboración propia con información obtenida en campo, 2009.

De la misma manera, a las personas integrantes de la muestra se les preguntó si habían obtenido algún beneficio de la campaña «Vive México» para realizar su viaje y si éste había influido en su decisión de realizarlo. En este sentido, sólo se obtuvo información de 51% de la muestra encuestada, y de éstos sólo 8.43% considera que la campaña «Vive México» y los beneficios proporcionados por ella incidieron de manera positiva en su decisión de viaje. El restante 42.57% de la personas mencionó que aún cuando su decisión de viaje se tomó al margen de la campaña, en casos mínimos, obtuvieron algún beneficio de la misma. Sólo 16.3% aproximadamente manifestó haber obtenido descuento en hoteles y vuelos, mientras que 14.6% logró mayor promoción de la oferta de destinos turísticos para visitar.

TABLA 4
Cruce de las variables Influencia de «Vive México» en decisión de viaje y beneficios obtenidos por «Vive México»

		4. Beneficio obtenido por «Vive México»			Total
		Más opciones de destinos	Descuentos en hoteles o vuelos	Ninguno	
2. ¿Influyó «Vive México» en su decisión de viaje?	No	35	34	217	286 42.57%
	Sí	15	22	20	57 8.43%

Missing				333 49%
Total	50	56	237	676
	14.6%	16.3%	69.1%	100.0%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en campo, 2009.

Cuando se hizo la correlación de las variables sobre decisión de viaje con beneficios obtenidos (Tabla 4), se observó que el género femenino conoce en mayor proporción la campaña que el masculino y, por tanto, generó más motivación en ellas para que decidieran viajar.

En cuanto a los motivos que dieron origen al viaje, 37% de los encuestados manifestó que viajaba para visitar a un familiar, 34% con fines recreativos y 20% por trabajo o negocios. Participaciones marginales tuvieron los viajes por motivos de salud, estudios, deportes y estancias, entre otros.

Los destinos turísticos con mayor afluencia de visitantes de Baja California fueron Nuevo León y el Estado de México con 11% cada uno de ellos, seguidos de Jalisco y Baja California Sur y Sinaloa con porcentajes de 9% en todos los casos.

Conclusiones y recomendaciones

La exploración que se hizo del conocimiento y disfrute de la campaña «Vive México» por la muestra que se encuestó, permitió identificar ciertos aspectos que se indican a continuación.

En la ciudad de Tijuana, como mercado emisor, no hay relación positiva entre el conocimiento de la campaña y la decisión de viaje por los turistas. Aun cuando el porcentaje de personas encuestadas que manifestó conocer la campaña supera la mitad de los casos, sería importante para la efectividad del mismo diseñar y aplicar mecanismos de comunicación e información de mayor amplitud para mejorar estos indicadores. Asimismo, se sugiere establecer un cronograma por estación para optimizar los esfuerzos publicitarios, es decir, generar publicidad constante en los medios que estadísticamente resulten más efectivos, y cuando se aproximen temporadas vacacionales o días festivos utilizar otras opciones publicitarias en función del *target* de mercado que se persiga captar de acuerdo con la ocasión (Staton, Etzel y Walter, 2004; Bonta y Farber, 2002; Kleppne's, 1998; Kotler y Keller, 2006).

Los medios de comunicación más efectivos para la muestra encuestada fueron la televisión e internet. La radio, el periódico, la información proporcionada por agencias de viajes y agentes turísticos, tienen participación marginal y reflejan porcentajes mínimos de incidencia en la muestra. En este sentido, se sugiere dar cobertura a los dos primeros medios, ya que investigaciones de algunos autores sugieren que éstos pueden ser muy efectivos para campañas de este tipo. En el caso de la televisión, la información suele llegar a audiencias muy grandes y se pueden

utilizar simultáneamente la imagen, el texto, el sonido y el movimiento, para crear información de impacto que capte la atención del televidente, de tal manera que guarde la información proporcionada. Por otro lado, con el internet, las novedosas e interesantes capacidades de video, audio y animación, pueden captar la atención gracias a sus fases interactivas. El gran beneficio del internet es la conexión inmediata a través de las ligas con proveedores y operadores diversos del sector turístico (Bonta y Farber, 2002).

A grandes rasgos, las personas que viajaron en el periodo descrito no percibieron ningún beneficio de la campaña; manifestaron conocerla sin que esto represente aspectos que les incentive a viajar. En este sentido, se sugiere diseñar paquetes que integren productos turísticos en realidad accesibles para la mayor cantidad de personas y que estén geográficamente ubicados a lo largo de todo el país. Asimismo, se sugiere diseñar una estrategia que permita integrar esfuerzos con todos los agentes que intervienen en el sector turismo para que los beneficios de la campaña se perciban en la comunidad en el primer nivel de consumo y, a la par, dar a conocer estos beneficios a los clientes, ya que las personas obtienen beneficios, pero no han sido informados de los mismos.

REFERENCIAS

- Secretaría de Turismo de México (2009), Presenta el presidente Felipe Calderón campaña «Vive México», 25 de mayo, recuperado el 17 de julio de 2010 en <http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Boletin_060_Presenta_el_Presidente_Felipe_Cal>.
- El Periódico de México (2010), México deja de recibir casi 50% del turismo internacional, 21 de mayo, recuperado el 7 de julio de 2010 en <<http://www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=374687&sec=Turismo>>.
- DATATUR (2008), El turismo en México 2008, cifras preliminares. Turismo en México 2008, 1, 7-15.
- Consejo de Promoción Turística de México (2009), Panorama del sector turístico, 13 de octubre, El turismo en México, recuperado el 13 de mayo de 2010 de <www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_sector_Turistico>.
- VILLAGÓMEZ, A. (2009), Crisis económica, turismo e influenza, 6 de mayo, recuperado el 17 de junio de 2010 en <<http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/43975.html>>.
- MARTÍNEZ, J. (2008), 10 estados con mayor impacto por crisis, 19 de diciembre, recuperado el 29 de mayo de 2010 en <<http://www.cnnexpansion.com/economia/2008/12/19/10-estados-con-mayor-impacto-por-crisis>>.
- RODRÍGUEZ S., J.M. (2009), Tendencias y expectativas de la crisis, 6 de julio, recuperado el 3 de julio de 2010 en <www.elperiodicodemexico.com/nota_impresion.php?sec=&id=267227>.
- STATON, W., M. Etzel y B. Walker (2004), *Fundamentos de marketing*, McGraw-Hill, México.
- BONTA, P. y M. Farber (2002), *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*, Norma, Bogotá.
- KLEPPNER 's, O. (1998), *Manual de la publicidad*, tomo 3, Prentice Hall, Estados Unidos.
- KOTLER, P. y K. Keller, K. (2006), *Dirección de marketing*, Pearson Education, México.
- KERIN, R., S. Hartley y W. Rudelius (2009), *Marketing*, McGraw-Hill, México.

RESUMEN

En este trabajo se estudia la visibilidad internacional del conocimiento producido en México y que se difunde a través de revistas y artículos publicados por científicos mexicanos. Analiza cinco bancos de información. El análisis reporta un fenómeno de concentración de revistas y de concentración general de la información científica que influye en la visibilidad de las publicaciones; también se observa la influencia de las instituciones y una serie de elementos como el idioma, el campo científico y mecanismos de evaluación, que conforman barreras a la visibilidad. Ante ello, ha surgido el movimiento de *Open Access*, que promueve el libre acceso al conocimiento.

Palabras clave: visibilidad del conocimiento, difusión científica, producción científica, revistas científicas, bancos de información.

ABSTRACT

This study examines the international visibility of the scientific knowledge produced in Mexico and it is disseminated through journal and scientific articles published by mexican scientists. It analyzes five information banks. The analysis found a phenomenon of concentration of publications and scientific information in general that affects the visibility of scientific knowledge. Also, it shows the influence of institutions and elements such as language, scientific fields, and evaluation mechanisms which constitute barriers to visibility. In other side, an Open Access movement has emerged to promote the free access to scientific knowledge.

Key words: knowledge visibility, scientific dissemination, scientific journals, scientific production, information banks.

Santos López Leyva es profesor e investigador de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Baja California, Campus Tijuana. Tijuana, Baja California, México. Correo: <slleyva@hotmail.com>.

EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO MEXICANO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL PARTICIPACIÓN Y BARRERAS A LA ENTRADA

Fecha de recepción: 08/06/11 Fecha de aceptación: 15/07/11

Santos López Leyva

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo tenemos como propósito llevar a cabo un estudio de la participación internacional del conocimiento científico mexicano a través del análisis de dos variables; la primera es el comportamiento de las revistas científicas mexicanas en el contexto internacional y la segunda se refiere a la publicación de artículos científicos por investigadores mexicanos. Se indagan los factores que afectan el grado de visibilidad del conocimiento difundido por la vía de estas publicaciones científicas.

Se entiende por *visibilidad* de un trabajo científico la posibilidad de poner el conocimiento frente a los usuarios potenciales con la finalidad de facilitar su consulta. La visibilidad se logra mediante el trabajo de difusión; esto es, hacer visible el trabajo editorial (Ochoa, 2004).

El artículo pretende desarrollar vertientes no atendidas por los estudios realizados desde la llamada economía del conocimiento. Spinoza (2006) señala que el campo teórico de la economía de la educación ha avanzado de la temática tradicional referida a educación y crecimiento económico, el capital humano, demanda de oportunidades de educación, oferta de espacios educativos, mercado laboral y formación de habilidades y competencias para este mercado, hacia nuevos espacios que conforman lo que se conoce como economía del conocimiento, la cual ha centrado su atención en el estudio de las patentes, el uso de nuevas tecnologías, la formación académica que reclaman estas nuevas tecnologías y la producción y difusión del conocimiento para la innovación. Estos desarrollos teóricos han puesto poca atención al estudio del comportamiento del conocimiento difundido por medio de revistas y artículos científicos; suponen que este tipo de actividades

se desarrollan en un ambiente de competencia perfecta y que con el sólo hecho de inscribir una revista en un banco de datos reconocido ya alcanza visibilidad plena y difusión. El presente trabajo se encarga de demostrar que esto no es así. Para ello, introduce y explica categorías como la concentración de la información, la cual lleva a la concentración de capitales por la vía de la fusión de empresas y por la ruta de la compra de las mismas; la fortaleza institucional en la dirección y aprobación de publicaciones, la formación de «barreras de entrada» a la publicación, la difusión y uso de este conocimiento por los investigadores.

La literatura consultada sobre la visibilidad de las publicaciones supone que el ingreso de la revistas científicas a los bancos de datos de mayor prestigio constituye un camino para que éstas sean consultadas por todos los usuarios en el mundo sin ninguna barrera. Sin embargo, estos bancos de información científica tienen sus objetivos y sus reglas de uso, por lo que el comportamiento de la difusión de la ciencia en revistas y artículos no se puede suponer bajo la existencia de un mundo en competencia perfecta.

En el campo de los datos se consultaron cinco bancos de información: Scopus, *Institute for Scientific Information* (ISI), Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal), Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal) y SciELO (*Scientific Electronic Library Online*).

El trabajo se desarrolla de la siguiente manera. En primer lugar, hace un análisis de la visibilidad del conocimiento a través de la publicación de revistas de carácter científico; a continuación, revisa el contenido de cinco bancos de información, los cuales integran revistas mexicanas; después, se presenta el análisis de la publicación de artículos por investigadores mexicanos en revistas reconocidas por el ISI; el siguiente punto hace un análisis y recapitulación de la información presentada, para llegar a establecer algunas conclusiones.

LA VISIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA PUBLICACIÓN EN REVISTAS Y ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

El propósito de un investigador es producir conocimientos y lograr la difusión de los mismos; para ello, recurre a revistas científicas, tanto en formato de papel como electrónico, libros, memorias, conferencias y congresos, entre otras.

Ochoa (2004) señala que la difusión del conocimiento es una fase del trabajo científico que tiene lugar cuando la producción intelectual llega al usuario, es decir, rebasa las fronteras del trabajo de edición; esto requiere hacer visible el trabajo editorial, lo que significa ponerlo a la vista del usuario potencial con el objeto de facilitar su consulta. Sin visibilidad no hay uso del conocimiento que, en definitiva, es la razón de ser de su producción.

La visibilidad influye en el índice de citación. Ésta hace que los investigadores y el público en general conozcan de la existencia de un artículo; cuando el trabajo no es visible, es imposible considerarlo. Por tanto, evaluarlo. La visibilidad, accesibilidad y la disponibilidad influyen necesariamente en la conducta de consumo o utilización de un artículo en un contexto determinado (Cañedo, 1999:31).

La visibilidad puede asumir dos formas: *a)* la que se logra mediante suscripciones pagadas o revistas adquiridas directamente por los consumidores, ya sean éstos individuos o instituciones; a esto se denomina visibilidad directa, y *b)* la visibilidad indirecta, la cual se consigue por medio de bancos de datos, directorios, catálogos de revistas y bibliotecas virtuales. En el momento actual, es más amplia esta segunda forma.

Diferentes autores (Rogel, 2009; Cargill y O'Connor, 2009) mencionan una serie de elementos que justifican las razones por las cuales, hoy día, la ciencia se publica mayormente en revistas científicas que en libros y otras formas que denominan literatura gris, literatura prófuga o literatura semipublicada. Entre las ventajas que proporciona la publicación en una revista se pueden mencionar las siguientes.

Mediante esta vía, las investigaciones están en proceso y sujetas a discusión de los diferentes grupos de científicos; los artículos y revistas pasan por un proceso de revisión por pares académicos, quienes se encargan de evaluar la calidad científica de las publicaciones. Una revista aparece en forma periódica, por lo que es posible generar indicadores de posicionamiento en una comunidad académica; debido a que se dispone de estándares internacionales, académicos y de formato, para la producción de revistas y la elaboración de artículos, es posible establecer comparaciones en ese contexto; para ello, se encuentran diferentes bases de datos que evalúan y registran las publicaciones, con lo que aumentan su visibilidad.

Además de lo anterior, la creación científica manifiesta en revistas y artículos hace posible disponer de producción original importante y actualizada de conocimiento, posibilita el mejoramiento del acervo mediante el intercambio, brinda la posibilidad de acceder a literatura internacional reconocida, fomenta mayor autonomía para la comunidad de científicos en el contexto local e internacional; mediante la publicación de artículos y revistas, se incrementa la visibilidad del conocimiento; las revistas funcionan como un medio de comunicación e información entre las comunidades científicas; al impulsar la evaluación, actúan como mecanismos de entrenamiento para árbitros, autores y editores; se desempeñan como testimonio documental de la creación científica, como un medio para la enseñanza científica, como instrumento para definir la política científica de un país o de una institución y como promoción de un área de conocimiento.

Es posible desarrollar indicadores de la producción científica de cada país y la comparación de las revistas sin importar el área de conocimiento, ni el tamaño de ellas. Los principales indicadores que se han desarrollado son el Factor de Impacto, el Índice de Inmediatez y el Índice de Media Vida. El Factor de Impacto se obtiene

de una razón del número de citas que reciben los artículos en los dos años siguientes de su publicación entre el número de artículos que publica la revista; el Factor de Inmediatez es el número de citas que recibe en el siguiente año de su publicación, entre el número de artículos que publica la revista, y el Factor de Vida Media se refiere al tiempo en que la revista recibe 50% de las citas.

A pesar de su uso tan generalizado, el Factor de Impacto ha recibido algunas críticas, aparte de las hechas por el propio autor (Garfiel, 2003; Cortex, 2001; Quispe, 2004; Licea y Santillán, 2002). Éstas provienen de que: 1) la calidad del artículo no puede estar limitada por el tiempo; 2) el número de revistas contenidas en la base de datos del ISI es una proporción pequeña de todas las revistas científicas; este banco incluye, aproximadamente, 18% de las revistas arbitradas en el contexto internacional; 3) las revisiones son citadas con mayor frecuencia que la investigación original; 4) no toma en cuenta las autocitas, las cuales constituyen la tercera parte de todas las citaciones; 5) los errores son comunes en las listas de referencia; se ha encontrado que son alrededor de 25%; 6) no toma en cuenta los ambientes y condiciones sociales de cada país, y 7) está muy cargado hacia la medición de la ciencia que se produce en Estados Unidos. En forma particular, Garfiel (2003) señala que este indicador no lo construyó para medir la productividad de los investigadores; esto es una desviación, pero, además —sigue señalando su autor—, está sesgado hacia el idioma inglés y hacia las investigaciones en ciencias médicas.

El mecanismo de difusión de la ciencia a través de la publicación de revistas científicas está por perfilar los 350 años, pues algunos autores apuntan que en 1665 se publicaron las dos primeras revistas científicas. La primera de ellas fue *Journals des Savants*, publicada en París en enero de ese año, y para marzo del mismo año se publicó en Londres *Philosophical Transactions* (Patalano, 2005; Day y Gastel, 2006; Soria, 2003).

LAS REVISTAS CIENTÍFICAS MEXICANAS Y SU PARTICIPACIÓN EN LOS BANCOS DE INFORMACIÓN

Las revistas científicas son un instrumento determinante para el desarrollo de la sociedad. Son la medida por excelencia de la comunicación científica (Ríos y Herrero, 2005). Vessuri (Ibid) señala que las publicaciones latinoamericanas se encuentran en un círculo vicioso: las publicaciones nacionales no tienen prestigio y circulación internacional, porque los científicos regionales publican sus mejores resultados en el extranjero, pero los investigadores latinoamericanos también publican en el extranjero porque las revistas nacionales no llevan sus resultados a la comunidad científica internacional.

Para el caso de México, la difusión de la ciencia se lleva a cabo en forma primordial a través de revistas nacionales que cuentan con baja representación en las bases de datos internacionales y de libros que tienen circulación regional y nacional. Como dice una investigadora (Rogel, 2009), esta literatura incluye documentos

muy variados, cuya característica principal es que escapan de los circuitos habituales de producción y, sobre todo, de distribución; en consecuencia, carecen de una garantía de calidad, son difíciles de identificar y, por tanto, su acceso es restringido, limitado y hasta imposible de adquirir. La califica como literatura «no convencional», «semipublicada» o «fugitiva».

Con la finalidad de ordenar la publicación científica, se ha generado un conjunto de bancos de información científica y directorios de revistas que apoyan la labor de los investigadores en las tareas de búsqueda de información. A continuación, se presentan cinco agrupaciones de este tipo.

Scopus

Es una empresa perteneciente al grupo Elsevier, con sede en Amsterdam, Holanda. Cuenta con información de más de 16,000 revistas científicas, de las cuales 1,213 se encuentran en el movimiento de *Open Access*; el resto, alrededor de 15,000, son de acceso restringido, por lo que en total manejan un número aproximado a 16,213 revistas.

En este banco de información científica se puede observar la gran fortaleza alcanzada por algunos grupos editoriales, lo que lleva a un fenómeno de concentración en la difusión del conocimiento científico; esto se demuestra en la distribución de las publicaciones en los 5,105 grupos editoriales que registra Scopus (Cuadro 1).

CUADRO 1
Participación de las publicaciones de los diez grupos editoriales más grandes integrados a Scopus

Casa editorial	Número de revistas	Porcentaje
Elsevier	2,148	13.26
Springer	1,654	10.20
Wiley-Blackwell	1,293	8.00
Taylor and Francis Informa	1,281	7.90
Sage	323	2.00
Wolters Kluwer	277	1.70
IEEE	247	1.50
Oxford University Press	230	1.42
Cambridge University Press	207	1.27
Biomed Central	165	1.01
Total	7,825	48.30

Fuente: elaboración propia, con base en la información presentada en www.info.scopus.com (enero de 2010).

Se puede ver que 7,825 revistas, que equivalen a 48.3% del total, son manejadas por estas diez editoriales; las cuatro grandes operan 40% de las publicaciones.

Por otra parte, existen 2,853 editoriales que sólo soportan una revista; éstas alcanzan 18% de las publicaciones.

Para el caso de México, al realizar una búsqueda exhaustiva por editoriales se encuentra que la institución de mayor presencia en esta base de datos es la Universidad Nacional Autónoma de México, con siete revistas, pero además se agregan el Centro de Ciencias de la Atmósfera y el Centro de Geociencias con una revista cada uno, lo que haría en total nueve revistas. Es de notar la presencia de la Universidad Autónoma de Baja California, el instituto Nacional de Salud Pública, El Colegio de México, El Colegio de Posgraduados de Chapingo y el Instituto Nacional de Nutrición. Por otra parte, cabe mencionar la representación de varias asociaciones de profesionales en el campo de la medicina; tal es caso de la Asociación Mexicana de Ginecología y Obstetricia, la de Anestesiología, de Oftalmología, Alergia e Inmunología y la de Psicología y otras agrupaciones científicas. La mayor parte de las revistas mexicanas que pertenecen a Scopus están inscritas en el *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). Aproximadamente, 40 revistas mexicanas participan en este banco de información científica, aun cuando algunas de ellas mantienen el estatus de inactivas.

ISI

Organismo fundado por Eugene Garfield en 1960, pero ya desde 1955 este científico presentó algunas ideas al respecto en la revista *Science*. Mencionó que se necesitaba un método para comparar las revistas científicas, a pesar de la diferencia de tamaño y de disciplina científica; para tal motivo, se creó el Factor de Impacto (Cortez, 2001). Este organismo después fue adquirido por *Thomson Scientific and Healthcare*, en 1992, conocida después como *Thomson ISI* en 2003 y hoy pertenece a la empresa *Thomson Reuters*.

Hasta la fecha, el Factor de Impacto es el indicador más utilizado para medir la influencia y la visibilidad de una revista.

La empresa, a través de lo que denomina *Thomson Reuters Web of Knowledge*, ofrece información de más de 200,000 patentes registradas al año en Estados Unidos y de unas 80,000 registradas en Europa. Información de más de 8,500 publicaciones de las más destacadas y avaladas por colegas científicos con 1.3 millones de artículos de 30 a 35 millones de citas al año. También incluyen 2,000 libros y 400,000 documentos al año.

La organización, que proviene de desarrollar otros campos de la economía y que entre sus actividades ya estaba la información, a partir de la adquisición de ISI en 1992, se convierte en el líder mundial para proveer de información científica a universidades, empresas y gobierno. Ese año, también adquiere MICROMEDEX, una empresa dedicada a proveer información en el campo de la salud, la toxicología

y medio ambiente. En 1995 compra la empresa Petersons's, cuyo giro era el de proveer información científica para universidades. También ha adquirido editoriales importantes, como *West Publishing* en 1996 y Aranzadi, SA, empresa, española, en 1999. En 2003 forma *Reuters Knowledge*, encargada de dar servicios de información industrial y en 2004 adquiere *Information Holdings Inc.*, un proveedor de servicios de propiedad intelectual y todo tipo de información y asesoría legal en el campo de la ciencia y la tecnología. En 2006 adquiere *Scholar One*, que ofrece servicio virtual de autoría, evaluación editorial en línea de reportes de investigación para dos millones de usuarios. De esta manera, se convierte en un gigante en el manejo de las actividades relacionadas con la producción, difusión y gestión del conocimiento científico (<<http://science.thomsonreuters.com/es/laempresa/>>, Patalano, 2005:223).

Al hacer un balance de la participación de México por el número de revistas científicas reconocidas por esta empresa, se encuentran en total 40 publicaciones, de las cuales 18 son consideradas de carácter regional para América Latina y las 22 restantes tienen la cobertura mundial. En esta lista sobresale la Universidad Nacional Autónoma de México con nueve revistas.

Aunque la empresa menciona que maneja información de unos 16,000 revistas, las consideradas científicas son aproximadamente unas 10,000; por tanto, en este campo México participa con alrededor de 0.4% de las revistas científicas mundiales.

Al revisar los estados financieros de la empresa para 2008, se encuentra la información presentada en el Cuadro 2.

CUADRO 2
Datos de ingresos y utilidades de *Thomson Reuters* en 2008
(millones de dólares)

Rubros	Ingresos	Utilidades	Total de bienes
Mercados	6,210	1,104	23,844
Legal	3,531	1,135	6,481
Impuestos y contabilidad	861	219	1,684
Científico	646	176	1,258
Salud	468	85	755
Total profesionales	5,506	1,615	10,178
Totales	11,716	2,719	34,022

Fuente: Thomson Reuters Corporation. Annual Report, 2008. Notes Consolidated Financial Statements, p. 104.

En el rubro mercado, se incluyen todas las transacciones realizadas por la empresa en 2008 en servicios financieros, servicios para todo tipo de medios informativos, venta de productos básicos (*commodities*), petróleo, bancos y medios masivos de comunicación. Con legal se refiere a los ingresos por los servicios que presta

la empresa en conflictos de propiedad intelectual, violaciones a las leyes de patentes y derechos de autor, tanto a empresas como a gobiernos. Impuestos y contabilidad son servicios profesionales de impuestos y contabilidad prestados a otras empresas. Científicos son ingresos por la venta de información para investigadores, universidades y centros de investigación, así como a empresas y gobiernos. Salud se refiere a ingresos por la venta de información sobre salud a médicos, empresas y gobiernos. Como se puede observar, el principal negocio de esta empresa es la venta de información y conocimiento.

REDALYC

Este proyecto es de reciente creación, pues inicia sus actividades en octubre de 2002 y constituye una iniciativa de académicos de la Universidad Autónoma del Estado de México; para 2009 integraba 550 revistas con 121,169 artículos. Bajo el lema «Ciencia que no se ve, no existe», ha cosechado varios éxitos. El primero es formarse como una organización de prestigio en el campo de la información científica, lograr el reconocimiento de los investigadores al utilizarlo como medio de consulta y, en fecha reciente, la distinguieron como el mejor sitio de América Latina y el Caribe en *E-ciencia y tecnología* con el premio *World Summit Award*, que otorga la Organización de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Además, es un espacio de gran valor al situarse como una propuesta de *Open Access*, frente a los corporativos internacionales que ya se mencionaron. REDALYC funciona como una biblioteca virtual.

En cuanto a la participación por países, en total 16 se integran en este proyecto, donde México alcanza la mayor contribución con 27.9%, que corresponde a 153 revistas; le sigue Colombia, con 91 revistas, que representan 16.6%; después España, con 83 revistas y 15.1%; Brasil alcanza 11.3%, con 62 revistas; Chile con 45 revistas (8.2%) y Venezuela con 41 revistas (7.5%). Estos cinco países cubren en total 86.6% de las publicaciones. Las restantes diez naciones se reparten el restante 13.4 por ciento.

Agrupar las publicaciones en dos áreas de conocimiento: las ciencias naturales y las ciencias sociales. La participación de estas últimas es muy superior a las primeras, pues aproximadamente 73%, o sea, 400 revistas, están inscritas en el área de ciencias sociales.

Esta área incluye 23 disciplinas, donde tienen predominio las revistas sobre educación, con 11%; le sigue psicología, con 10%; las multidisciplinarias, 9.8%; sociología, 7.8%, y economía, 6.6 por ciento. Estas cinco áreas suman 45.2% de todas las ciencias sociales.

Las ciencias naturales incluye 16 disciplinas, donde el predominio lo tienen las revistas de biología, con 22.2%; le sigue ingeniería, con 18.1%; agrociencias, 16.8%,

y medicina, con 14.1%; en total, estas disciplinas hacen 71.2% de las ciencias naturales. Disciplinas tan importantes como las matemáticas aplican con sólo dos revistas.

Latindex

Sistema regional de información para revistas científicas, creado en 1996, por acuerdo unánime de las instituciones fundadoras, ante la necesidad de contar con un sistema que diera a conocer el acervo en revistas científicas y que, al mismo tiempo, estuviera acorde con las normas reconocidas de difusión y publicación, con la finalidad de potenciar y elevar el nivel de las publicaciones seriadas que se editan en la región (Aguirre *et al.*, 2006:104).

Latindex es producto de la cooperación de una red de instituciones que funcionan de manera coordinada para reunir y diseminar información bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas, producidas en la región (<http://www.latindex.unam.mx/latindex/busquedas1/latin.html>).

Desde el inicio (Aguirre *et al.*, 2006:104),

Latindex se planteó proporcionar acceso libre a la información generada por el propio sistema, así como promover el acceso libre o abierto a las publicaciones recogidas en sus bases de datos. Con cierta preocupación, observamos las tendencias manifestadas hace algunos años por restringir el acceso al conocimiento, que afortunadamente parece estar en vías de ser superadas. Lo cierto es que el conocimiento científico debe ser un bien público y, como tal, su acceso debiera ampliarse cada vez más. Es así que el actual movimiento de acceso abierto a las publicaciones está revolucionando y cambiando notablemente el ambiente de edición y difusión de las revistas científicas en general, involucrando a personas de diferentes campos de la ciencia, editores, académicos, investigadores, profesionales de la información, editores comerciales, informáticos y todos aquellos que contribuyen al mundo de la publicación científica.

Funciona a través de dos sistemas de información. Uno, denominado Directorio, que es un listado de publicaciones que para diciembre de 2009 logró contabilizar 18,141 publicaciones de 33 países con información sobre la especialización temática, organismo editor, responsable editorial, dirección, procedimientos de distribución y las bases de datos en las que se inscribe cada revista. México tenía registradas 2,225 revistas, que correspondía a 12.25% del total de publicaciones. Por encima de México estaban Brasil, con 21.8%; España, 17.27%, y Argentina, 16.24 por ciento, considerando las revistas en formato impreso.

En formato electrónico del Directorio, en la misma fecha tenía registradas 12,788 revistas, donde México participaba con 1,690 publicaciones, que correspondía a 13.21% del total. Para esos tiempos, sólo Haití no contaba con ninguna revista bajo

este formato. En esta presentación sólo Brasil, con 21.8%, y España, con 19.74%, estaban por encima de México.

Un elemento a resaltar en el Directorio es que no es necesaria una evaluación académica para la integración de la revista; sólo se proporciona la información que se mencionó.

El otro sistema es el Catálogo, que constituye un banco de revistas, las cuales se seleccionan bajo ciertos criterios de calidad, para lo cual se requiere una evaluación. El formato impreso del Catálogo lo integran 5,082 revistas, donde España tiene el predominio, con casi 30%; le sigue Brasil, con 21.07%, y después México, con 564 revistas, que representan 11.09%; hay que hacer notar que entre estos tres países producen arriba de 60% de la literatura científica de este espacio.

El formato electrónico del Catálogo lo integran 4,713 revistas, donde España participa con 30%, Brasil con 22.21% y México con 11.5 por ciento.

Por áreas de conocimiento, en lo que se refiere al Directorio, la distribución es como sigue: artes y humanidades, 2,905 revistas; ciencias agrícolas, 1,321; ciencias de la ingeniería, 1,439; ciencias exactas y naturales, 2,808; ciencias médicas, 4,058; ciencias sociales, 10,246, y multidisciplinarias, 710 revistas. Las disciplinas más significativas son: en artes y humanidades y literatura, 636 publicaciones; filosofía, 518, y lingüística, 460. El resto está distribuido en 15 disciplinas. En ciencias agrícolas, el predominio lo tiene agronomía, con 761 publicaciones; seis disciplinas más agrupan el resto. En ciencias de la ingeniería están la tecnología, con 321, y arquitectura, con 212 revistas, y 23 disciplinas más completan el cuadro. En ciencias exactas y naturales, el panorama lo dominan la biología, con 412 publicaciones, y la ecología, con 248; esta área la integran 26 disciplinas. Ciencias médicas la integran 34 disciplinas, donde el mayor número de publicaciones está en medicina, con 1,666 revistas y odontología y salud pública, con 279 cada una. El área de mayor tamaño es la de ciencias sociales, pues la integran 69 disciplinas, donde sobresale educación, con 1,111 publicaciones; economía, con 912; historia, 850; psicología, 628, y sociología, 514. En el espacio de Latindex, las publicaciones por disciplinas la domina la medicina, después le sigue la educación y en tercer lugar la economía.

Para que una revista sea integrada al Catálogo, se requiere una evaluación académica, considerando 36 criterios de calidad marcados por dicho Catálogo.

ScieLO

Tiene su origen y asiento en Brasil. Como adecuadamente se anuncia, es un modelo de publicación electrónica cooperativa de revistas científicas en internet, especialmente diseñado para responder a las necesidades de comunicación científica de los países de América Latina y el Caribe, contribuyendo así a superar el fenómeno de ciencia perdida. Empezó como un proyecto piloto, trabajando con diez revistas en los años de 1997 y 1998, a iniciativa de la Fundación de Apoyo

a la Investigación del Estado de São Paulo. En este último año, se establece de manera formal incluyendo otras revistas y prestando servicios a otros países. A partir de 2002 recibe apoyos del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de aquel país.

Para 2009 contaba con 620 revistas científicas de nueve países, donde la participación de Brasil era de 36.6% con 227 revistas; Chile en segundo lugar, con 13.7%; Colombia, 10.9%; Argentina, 9%, y Venezuela, 7.9 por ciento. México estaba ubicado hasta el séptimo lugar con 40 revistas, que corresponde a 6.4 por ciento. Scielo funciona como una biblioteca virtual.

La división por áreas la hacen de la siguiente manera: ciencias agrarias, 62 revistas; ciencias biológicas, 71; ciencias de la salud, 233; ciencias exactas y de la tierra 39; ciencias humanas, 199; ciencias sociales, 49; ciencias sociales aplicadas, 65; ingeniería, 42; geociencias, siete; lingüística, letras y artes, ocho; matemáticas, cuatro; ciencias agropecuarias, una, y ciencias químicas, ocho revistas. Como se pudo observar, el área de mayor tamaño la tiene ciencias de la salud.

LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

La baja participación de las revistas científicas mexicanas en el contexto internacional no significa que los científicos mexicanos no publiquen en las denominadas revistas de «corriente principal». En cuanto a la publicación de artículos en revistas científicas, se puede hablar de dos categorías: a) científicos que publican en revistas reconocidas por una trayectoria internacional y cuentan con reconocimiento de las principales bases de datos de difusión científica, y b) científicos que conservan la tendencia de la publicación nacional, regional o hasta institucional, que son la mayor parte.

La participación de los investigadores mexicanos en la publicación de artículos científicos a escala mundial, aunque en dimensiones cortas, ha venido creciendo gradualmente. Esto se muestra en el Cuadro 3.

Este crecimiento se ha observado de manera permanente, a excepción de 2006, que tuvo un comportamiento negativo, lo cual se puede advertir en las columnas dos y tres del Cuadro citado. En lo que se refiere a la tasa de participación en el conocimiento mundial, ésta ha venido creciendo, como lo muestran los datos de la columna cuatro, pues en 1997 la participación era de 0.53%, para pasar en 2004 a 0.77%, donde se mantuvo hasta 2007, a excepción de 2006, que tuvo una baja. La última columna, aunque, como dice Garfield, en forma indebida se utiliza el Factor de Impacto para medir la productividad de los investigadores, considerado en periodos quinquenales, este factor ha venido creciendo, lo cual significa que los artículos de investigadores mexicanos cada vez tienen mayor número de citas, pues el último quinquenio 2003-2007 presenta un Factor del Impacto del 3.16.

CUADRO 3
Comportamiento en la producción de artículos científicos de investigadores mexicanos y su participación en el contexto internacional

Años	Artículos	Tasa de crecimiento anual	Porcentaje de participación	Factor de Impacto
1997	3,587	8.0%	0.53	1.96
1998	4,057	14.26%	0.57	2.01
1999	4,531	12.06%	0.63	2.19
2000	4,633	2.0%	0.64	2.22
2001	4,999	7.9%	0.67	2.35
2002	5,213	4.2%	0.70	2.47
2003	5,859	12.8%	0.72	2.59
2004	5,887	0.57%	0.77	2.68
2005	6,794	15.5%	0.77	2.79
2006	6,604	-2.7%	0.75	2.88
2007	6,991	5.8%	0.77	3.16

Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008a), *Indicadores Científicos y Tecnológicos*, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008b), *Informe General de la Ciencia y la Tecnología México*, 2008.

En la participación por países, considerando los 30 miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), México ocupa la posición 21, junto a Noruega y un poco encima de la República Checa.

Las disciplinas que presentan un índice de participación por encima del promedio nacional, de 0.77%, son la astrofísica, 2.0%; agricultura, 1.6%; plantas y animales, 1.6%; ecología, 1.4%; microbiología, 1.1%; física, 1.0%; geociencias, 1.0%; farmacología, 0.9%; materiales, 0.9%, y matemáticas, 0.8 por ciento. En el promedio se encuentran biología, química e inmunología, con 0.77% cada una. En la parte de abajo quedan leyes, con 0.06%; educación, 0.2%; economía y computación, con 0.3 por ciento. Caso especial es el de la medicina, la cual ocupa el centro de la producción científica mundial; México participa con sólo 0.4%, cifra que está por debajo del promedio de la participación de este país en la producción científica mundial.

Del total de artículos producidos en México, por disciplinas, la de mayor participación es la física, con 17.5%; la química, con 12.0%; plantas y animales, 12.4%; medicina, 11.5%; ingeniería, 7%; biología, 6.9%; ecología, 5.5%; agricultura, 5.1; materiales, 4.5%, y geociencias, 3.8% (Conacyt, 2008b:85).

Estos porcentajes presentan diferencias respecto a la producción mundial de artículos, pues la mayor parte está en el área de la medicina, donde se ubica 23.7% de los artículos publicados entre 1998 y 2007. Le sigue la química, con 14%; la física, con 12.53%; la ingeniería, 8.3%; biología, 7.3%; plantas y animales, 6%, y materiales, 3.9 por ciento. Al final están educación, con 0.3%, y leyes, con 0.2 por ciento.

ESPACIO DE ANÁLISIS

Las cinco organizaciones tratadas que otorgan reconocimiento agrupan revistas científicas y funcionan como bancos de información, se pueden dividir en dos modelos. El primero es de acceso restringido para usuarios, ya que establece tarifas monetarias por el uso de la información científica que maneja; el segundo es de acceso abierto y corresponde a lo que se denomina el movimiento de *Open Access*, el cual ha conformado el *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). Cada uno de los modelos tiene sus objetivos, razón de ser y principios filosóficos propios.

El primero de ellos es posible explicarlo desde una lógica del mercado, pues en el caso de Scopus la concentración de la producción en editoriales es fuerte, ya que las dos empresas más grandes, Elsevier y Springer, controlan, en forma directa, casi 24% de la producción de revistas científicas; por otra parte, se encuentran 2,853 editoriales que sólo manejan una revista cada una. Éste constituye un fenómeno de concentración económica. Esta concentración hace que la distribución y venta de revistas científicas funcione como un mercado oligopólico en la fijación de precios. También influye en la definición de las políticas editoriales, en cuanto a cómo se debe publicar, definición de las reglas de publicación, las características que deben tener las revistas y las normas de los artículos para que se integren a las revistas, con la idea de que puedan ser reconocidas por los índices correspondientes. Un poder de concentración tal puede implantar fronteras para el avance de la ciencia, ya que llega a establecer la definición de qué tipo de resultados son publicables y cuáles no.

La trayectoria de esta concentración ha seguido dos vías. La primera son las fusiones de empresas a través de acuerdos. Estas fusiones han llamado la atención del Departamento de Justicia de Estados Unidos, pues en octubre de 1997, cuando se anunció públicamente la fusión de *Reed Elsevier* con *Wolters Kluwer* (*The New York Times*, octubre 14 de 1997), empezó una revisión a este proceso con el propósito de evaluar si no se veía quebrantada la ley antimonopolios, en razón de que otras fusiones anteriores habían disparado de manera considerable los precios de los libros y revistas; en concreto, se hace referencia a la fusión lograda entre *Elsevier* y *Pergamon*, donde se demostró que por esta vía los títulos de *Pergamon* habían incrementado 27% en sus precios y los de *Elsevier* 5%; además, esta última incrementó de manera considerable su poder en el mercado (McCabe, 2001). En cuanto

a la concentración del poder de mercado, *El País* (14/10/1997) señalaba que mediante la fusión de *Reed Elsevier* y *Wolters Kluwer* se creaba un «gigante editorial».

Los cambios en los precios de este tipo de productos están determinados por la fuerza económica de las empresas editoras, más que por comportamiento de la demanda del mercado, ya que, mediante una explicación de la teoría económica, libros y revistas científicas son productos que presentan una demanda inelástica, lo que significa que los precios pueden subir y la demanda no cambia en forma considerable. En un producto con demanda estable, el incremento de precios se ve reflejado en forma directa en incrementos de ingresos de los productores; además, son éstos los que tienen el dominio del mercado.

El mecanismo de formación de precios en libros y revistas científicas ha recibido escasa atención por la teoría económica, a pesar de que es un mercado que ha venido creciendo y se ha venido concentrando cada vez más; la atención de la economía del conocimiento ha estado enfocada hacia el estudio de la productividad de la investigación (McCabe, 2000). Una de las principales razones de este abandono está sustentada en la idea de considerar el conocimiento como un bien de libre acceso. Sin embargo, como se puede observar en los datos presentados de las grandes empresas, el libre acceso al conocimiento por esta vía está seriamente amenazado.

Es necesario considerar que tanto un mecanismo de formación de precios, atendiendo las leyes de oferta y demanda de libros y de artículos científicos, como un mecanismo rígido donde el precio es fijado desde el poder que a la gran empresa le da la concentración monopólica, constituye una deformación en la difusión del conocimiento a través de libros y revistas, puesto que gran parte de la investigación expresada en los contenidos ahí manifiestos proviene de dinero público, que es propiedad de la sociedad. Las empresas comercializan un conocimiento que en alto porcentaje fue generado mediante recursos públicos. Estamos ante un fenómeno que podemos llamar de «pago doble»; las universidades e instituciones financian proyectos a investigadores para que realicen investigación y la publiquen; esta investigación es comprada después por las propias universidades en forma de contratación de bancos de información y compra de revistas científicas, fenómeno cuya explicación debe ser atendida desde el campo de la economía del conocimiento.

Otra de la repercusiones que tienen los procesos de concentración es lo referente a la gobernanza de la cadena productiva y el domino del mercado. La concentración hace que las reglas del mercado sean definidas por la empresa o empresas líderes.

Un mecanismo diferente que favorece la concentración económica en el manejo de la información científica es el seguido por la empresa *Thomson Reuters*, la cual con recursos de otros giros económicos entra al mercado del conocimiento. A partir de la compra del ISI, en 1992, se convierte en la principal proveedora de conocimiento codificado para empresas, gobierno y sector académico. Por la vía de la

compra de diferentes empresas, para 2008 era capaz de contar con ingresos en el renglón científico por la cantidad de 646 millones de dólares, que alcanzaron 5.5% del total de ingresos de la corporación y 6.5% de las utilidades con 3.7% de los medios de producción de la empresa, lo que significa que las actividades relacionadas con este tipo de mercado de conocimiento requieren de la utilización de menos medios de producción que otras actividades económicas.

El segundo modelo es el de *Open Access*, que en América Latina es representado por Redalyc, Latindex y Scielo. Este movimiento parte de la lógica de que el conocimiento es un bien público y debe difundirse en forma gratuita a la sociedad. La mencionada tendencia ha surgido a expensas, tanto en América Latina como a nivel mundial, de grupos de investigadores que buscan un avance más igualitario en la producción y uso del conocimiento.

Rogel (2009) señala que mediante este proceso se logra una mayor democratización en la publicación de resultados de investigación científica; se intensifica la interacción entre las comunidades académicas y se incrementa la calidad de ésta; el conocimiento producido localmente se difunde con mayor facilidad, incrementando la velocidad de difusión del mismo; se incrementa el nivel de impacto de la investigación al aumentar el nivel de citas, pero, sobre todo, se asume que la información científica y técnica es un bien público fundamental que debe estar libremente disponible para el beneficio de todos.

El sistema actual de publicación científica, en forma mayoritaria, va contra ese principio, pues las editoriales comerciales imponen barreras económicas y tecnológicas para el amplio acceso al resultado de la producción científica resultante de investigaciones financiadas con recursos públicos de los gobiernos y otras instituciones.

Finalmente, este movimiento busca aumentar la visibilidad, accesibilidad, calidad e impacto de las revistas producidas en los países en vías de desarrollo.

Una pregunta obligada a estas alturas del trabajo es: ¿cuál camino deben seguir las revistas mexicanas ante estos dos modelos? Para ello, revisemos la situación de dos revistas, pertenecientes al mismo campo del conocimiento: *Investigación Económica*, de la Facultad de Economía de la UNAM, y la revista *Trimestre Económico*, del Fondo de Cultura Económica.

En cuanto al Factor de Impacto en el periodo 2003-2007, como lo establece el Conacyt, ambas están por debajo de 0.24, lo que significa que si publicaron 100 artículos, en total sólo fueron citados 24 veces en los cinco años, lo que implica un factor de impacto bajo.

La revista *Investigación Económica* tomó la decisión, además de participar en ISI, de inscribirse en Redalyc, que sigue una política de formato *Open Access*. En esta versión, la revista, de enero de 2007 a enero de 2010, recibió un total 33,618 visitas. Una visita y una cita son diferentes, pero lo que se quiere afirmar es que la participación en las bibliotecas virtuales incrementa en forma considerable la visibilidad

de las revistas. Por este camino, la visibilidad de la revista *Investigación Económica* es muy superior a la del *Trimestre Económico*.

La política a seguir para las revistas mexicanas y las instituciones que las impulsan es, sin abandonar los índices considerados de gran calidad, incrementar su presencia en bibliotecas virtuales, como Redalyc y Scielo; se debe considerar que la participación de México en esta última aún es baja.

En fecha reciente, se acordó crear la biblioteca virtual más grande de México (*La Jornada*, 10/12/2009), que iniciará sus actividades en 2011 y se prevé que cuente con al menos 12,000 revistas electrónicas. Esta constituye una excelente iniciativa, pero no se deben olvidar los proyectos que ya existen, como Redalyc y Latindex. Además, procurar que México no se convierta en sólo un consumidor de conocimiento. Tampoco desatender un movimiento mundial, en el que participan desde las universidades más prestigiadas hasta centros de investigación pequeños, y es la construcción de repositorios de conocimiento en forma libre, movimiento que hasta enero de 2010 contaba con 666 repositorios, 400 de ellos jerarquizados por tamaño y visibilidad; en este proceso no participa ninguna universidad mexicana. Está bien que el Conacyt invierta de inicio 35 millones de pesos en la compra de revistas, pero no hay que quedarse a la zaga en los movimientos que buscan el libre acceso al conocimiento y la construcción responsable de repositorios por las universidades y centros de investigación. Para acceder a toda la información de los repositorios, se toma la vía <http://repositories.webometrics.info/directory_rep_es.asp>.

La fortaleza institucional es otro elemento a considerar en la visibilidad de las revistas y los artículos. La participación de la revista en un mayor número de índices y bancos de información ofrece una mayor fortaleza y, por tanto, mayor visibilidad a la revista; para ello, es necesario amparar en forma institucional las revistas científicas, no dejar este proceso sólo a iniciativas de investigadores en lo individual.

Una vertiente de la fortaleza institucional es la que ofrecen las instituciones de educación superior tanto a las revistas como a los investigadores. En este aspecto, Campanario (2002) relata dos hechos.

El primero de ellos se refiere al experimento de Peters y Ceci, quienes tomaron doce artículos ya publicados en revistas famosas de psicología, les cambiaron el nombre y la filiación de los autores, donde aparecían instituciones que no eran famosas; estos artículos pasaron por la vista de 38 personas, entre editores y evaluadores; sólo tres fueron detectados como ya publicados; nueve se mandaron a evaluar y ocho fueron rechazados.

Otra referencia es la proporcionada por Robert Roshenthal, quien menciona que entre 15 y 20 artículos no le fueron aceptados por revistas, mientras perteneció a la Universidad de Dakota del Norte, los cuales fueron aprobados cuando su adscripción cambió a la Universidad de Harvard.

En el espacio científico de América Latina y el Caribe las revistas científicas mexicanas gozan de buena visibilidad; esto se demuestra con un ejercicio que se

presenta a continuación. Redalyc implementa un monitoreo del uso de sus revistas a través del número de consultas que se realizan en línea a cada una de ellas. Al llevar a cabo un análisis de la visibilidad de las revistas mexicanas en ese espacio, se seleccionaron las 100 revistas de mayor visibilidad y se encontró que 47 son mexicanas, lo que implica que las publicaciones de México presentan buena visibilidad en el espacio latinoamericano, España, Portugal y el Caribe. Lo normal es que este indicador estuviera en alrededor de un 27%, de acuerdo con la cantidad de publicaciones con las que México participa en Redalyc.

Otro elemento que es posible resaltar de las publicaciones mexicanas en las llamadas revistas de corriente principal es que todavía están encabezadas por el área de la física, cuando en el contexto internacional las áreas más fuertes son las médicas.

De igual manera que la concentración y la debilidad en el apoyo institucional, existen otros elementos que entorpecen el libre acceso a la publicación y al uso del conocimiento; en este artículo se denominan «barreras a la entrada». Entre ellos se enumeran los siguientes.

Como se dijo, una de las barreras es el idioma. El mismo creador del Factor de Impacto está conciente de que este es un indicador que favorece las revistas publicadas en inglés, pero no sólo en ese sentido el idioma constituye una barrera, sino también para investigadores de países en vías de desarrollo con idioma distinto al inglés que quieren publicar en las llamadas revistas de corriente principal. La barrera se extiende hasta un gran número de potenciales usuarios que no están en condiciones de utilizar este idioma.

Otra barrera también está constituida por la reducida participación de investigadores mexicanos en los comités de evaluación, tanto de las revistas como de los artículos; eso juega en contra de la visibilidad de la ciencia mexicana.

Las publicaciones de corriente principal están cargadas hacia las áreas médicas, que si bien tienen muchos practicantes en México, en publicaciones internacionales no son las áreas más fuertes de nuestro país.

Los procesos de evaluación de los artículos y revistas son largos y de constante realimentación, por lo que algunos investigadores en nuestro país no están dispuestos a atender esta dinámica. Los ejercicios evaluativos no son plenamente asumidos por algunos investigadores.

La existencia de los llamados colegios invisibles que se forman en un campo del conocimiento, pero también alrededor de una revista, conformando con ello barreras a la entrada a la publicación para nuevos investigadores.

CONCLUSIONES

El presente artículo estudia los factores que determinan la visibilidad de las publicaciones científicas e insiste en tres elementos que han sido poco atendidos desde la economía del conocimiento. El primero de ellos es la concentración

de las publicaciones, que llevan a la correspondiente concentración del conocimiento en dos grandes empresas, a través de dos mecanismos; el primero son las fusiones, siendo de esa forma que se han construido grandes empresas editoriales, como *Elsevier* y *Springer*; el segundo es mediante la compra de empresas. De esa forma, se construyó el gigante de la información *Thomson Reuters*. En la actualidad, el conocimiento es un poderoso factor de producción, y a través de la concentración del mismo se construye un poderío económico y empresarial. Frente a ello, bajo la lógica de que el conocimiento es un bien público, se ha estructurado un movimiento de *Open Access*, en el que participan investigadores, evaluadores, editores y directivos de universidades a escala mundial.

Otro elemento que influye en la visibilidad es la fortaleza institucional, referida a la capacidad de las revistas, de las editoriales, de las instituciones que respaldan las editoriales y las asociaciones del conocimiento que impulsan determinadas publicaciones, para definir las políticas científicas y los mecanismos de publicación.

Las «barreras a la entrada», que limitan tanto a usuarios como a investigadores en la participación en los procesos de construcción y uso del conocimiento científico, provienen principalmente del idioma; los más importantes bancos de información trabajan en inglés; de los mecanismos de evaluación, el dominio de unas áreas científicas y de la fortaleza de los países, entre otras.

Es necesario que las instituciones de educación superior, los centros de investigación, y en general las políticas de los países en el campo de la producción y aplicación del conocimiento impulsen actividades de fortalecimiento a la difusión de este factor a través de revistas y artículos, para lograr una participación con mayor éxito en el contexto internacional y en el campo de las publicaciones indizadas.

Fortalecer las publicaciones que ya existen, pues Latindex registra 564 revistas mexicanas en su Catálogo y sólo unas 40 participan con éxito en el contexto internacional, lo que demuestra que existe un gran espacio de apoyo a estas publicaciones.

Incentivar las revistas mexicanas para que tomen en cuenta los mecanismos de indización. En total, el Directorio de Latindex registra 2,225 revistas mexicanas, de las cuales se integran al Catálogo sólo 25% de ellas. El porcentaje restante debe iniciar un proceso de atención a los indicadores de calidad.

Insistir, como ya se ha venido haciendo, para que los investigadores mexicanos reporten los resultados de investigación en artículos científicos y participar de mejor manera en el contexto internacional. Para 2007, los científicos mexicanos publicaron 6,991 artículos científicos, considerando que el monto de investigadores integrados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) era de 13,485 académicos, y si cada uno publicara un artículo anual, daría un coeficiente de publicación de 0.52 por el SNI, por lo que es necesario mejorar este indicador.

Fomentar, mediante los diferentes programas con los que cuentan la Secretaría de Educación Pública y el Conacyt el proceso de establecimiento de repositorios por las universidades y los centros de investigación; además, para que promuevan

los mecanismos de *pre-print* con el propósito de incrementar la discusión científica en las instituciones.

Al término del artículo, además de profundizar en los aspectos ya tratados, se dejan, cuando menos, dos grandes pendientes. El primero es continuar con el estudio de la influencia de la concentración del conocimiento sobre la producción y uso del mismo. El segundo está referido al análisis, la configuración, trayectoria y la preponderancia que tomará del modelo de acceso abierto en la producción y uso del conocimiento en los países en vías de desarrollo.

REFERENCIAS

- AGUIRRE, Maricela, Ana María Cetto, Saray Córdoba, Ana María Flores y Adelaida Román (2006), Calidad editorial y visibilidad de las revistas. La experiencia de Latindex, en Dominique Babini y Jorge Fraga, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, pp.103-112.
- CAMPANARIO, Juan Miguel (2002), El sistema de revisión por expertos (*Peer Review*): muchos problemas, pocas soluciones, *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 25, núm. 3, pp.166-184.
- CAÑEDO ANDALIA, Rubén (1999), Los análisis de citas en la evaluación de los trabajos científicos y las publicaciones seriadas, revista *ACIMED*, vol. 7, núm. 1, pp. 30-39.
- CARGILL, Margaret y Patrick O' Connor (2009), *Writing scientific research articles. Strategy and steps*, Wiley-Blackwell, West Sussex, UK.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008a), Indicadores científicos y tecnológicos, <http://www.siiicyt.gob.mx/siiicyt/cms/paginas/Estadistica.jsp> (diciembre de 2009).
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008b), Informe General de la Ciencia y la Tecnología. México, <http://www.siiicyt.gob.mx/siiicyt/cms/paginas/InfoGralCyT08.jsp> (diciembre de 2009).
- CORTEX (2001), Interview with Eugene Garfield, Chairman Emeritus of the Institute for Scientific Information, sección editorial de la revista *Cortex* núm. 37, septiembre, pp. 575-577.
- DAY, Robert A. y Barbara Gastel (2006), *How to write and publish a scientific paper*, Greenwood Press, London.
- GARFIELD, Eugene (2003), The meaning of the Impact Factor, *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, vol. 3, núm. 2, pp. 363-369.
- LICEA DE ARENAS, Judith Emma y Georgina Santillán Rivero (2002), Bibliometría. ¿Para qué?, en *Biblioteca Universitaria*, vol. 5, núm. 001, pp. 3-10.
- MCCABE (nombre) (2001), The impact of publisher merges on journal prices: theory and evidence, en mccabe.people.si.umich.edu/serialslibrarian (23/ 01/2010).
- MCCABE (2000), Academic journals pricing and market power: a portfolio approach, School of Economics, Georgia Institute Technology, mccabe.people.si.umich.edu/journalPub (23/01/2010).
- OCHOA HENRÍQUEZ, Haydée (2004), Visibilidad: el reto de las revistas científicas latinoamericanas, en *Revista de Ciencias Humanas y Sociales* vol. 20, núm. 43, pp131-138, disponible en la World Wide Web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872004000100012&lng=es&nrm=iso (enero de 2010).

- PATALANO, Mercedes (2005), Las publicaciones del campo científico: las revistas académicas de América Latina, *Revista Anales de Documentación*, núm. 8, pp. 217-235.
- QUISPE GERÓNIMO, Carlos (2004), ¿Es el Factor de Impacto un buen indicador para medir la calidad de las revistas científicas?: análisis de algunos problemas generados por su uso, en www.socgastro.org.pe/biblioteca/eticamedica/Articulos/fraude_articulos1 (diciembre de 2009).
- RÍOS GÓMEZ, Claudia y Víctor Herrero Solana (2005), La producción científica latinoamericana y la ciencia mundial: una revisión bibliográfica (1989-2003), *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 28, núm. 1, enero/junio de 2005, Medellín, disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762005000100003&script=sci_arttext&tlng=en (enero de 2009).
- ROGEL SALAZAR, Rosario (2009), Apuntes del curso: elaboración de artículos científicos y criterios de arbitraje académico, impartido por la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior, ciudad de México, del 9 al 11 de febrero de 2009.
- SORIA RAMÍREZ, Verónica (2003), La literatura gris y los E-prints, *Revista Biblioteca Universitaria*, vol 6, núm. 002, pp. 127-137.
- SPINOSA, Martín A. (2006), ¿Puede hoy la economía de la educación dar por sí sola respuesta a los problemas que plantea?, *Revista Educación Siglo XXI*, núm. 9, Facultad de Educación de la UNED, Madrid, pp. 77-104.
- Thomson Reuters Corporation, *Annual Report 2008. Notes Consolidated Financial Statements*.

RESUMEN

La empresa moderna, obligada a reconocer la importancia y necesidad de transformarse, debe saber que de no hacerlo compromete su supervivencia. Entonces, ¿cómo orientar las acciones de transformación? Normalmente, lo hacen observando qué hace la competencia. Esto ha generado una sucesión de transformaciones con diversas características. Se ha pasado de programas de gestión de calidad total al *benchmarking*, la reingeniería de procesos, la planificación estratégica, la gestión del conocimiento, hasta efectuar, en vano, inversiones en sofisticados y costosos paquetes de tecnología de información. Atendiendo esta dificultad que genera tensión, angustia e incertidumbre en el personal de las empresas y, en especial, en la alta gerencia, se propone la aplicación de una metodología que permite acometer la transformación con un mecanismo sistémico, concebido para buscar cerrar las brechas en cada uno de los programas referidos. De esta manera, se recomienda al cliente aplicar el concepto «sistema estratégico de gestión / modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos», el cual se conceptualiza como un sistema operativo de producción para la empresa. Los fundamentos propuestos fueron obtenidos a través de data recopilada en participaciones como asesores en empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Palabras clave: sistema de gestión, gestión estratégica, planificación estratégica, *balanced scorecard*.

José Mora Díaz Medardo es gerente de Administración de Proyectos-coordinador de Ingenierías en PEMEX, a la fecha. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), en Venezuela, 2009. Correo: <medardomora@dmgp.com.mx>.

SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

MODELO PARA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS

Fecha de recepción: 28/05/11 Fecha de aceptación: 25/08/11

José Mora Díaz Medardo

INTRODUCCIÓN

El gran requerimiento de la alta gerencia de las empresas modernas, sometidas a una intensa competencia y a la complejidad reinante en momentos donde la globalización está en constante crecimiento, es lograr un mecanismo operativo, inteligente y confiable. Dicho requerimiento es conocido como «Sistema de Control de Gestión». Éste, con la evolución y complejidad de los procesos internos y externos de las organizaciones, ha mutado a la denominación que agrega lo estratégico como factor de administración del riesgo, a través de la aplicación del pensamiento estratégico en todas las direcciones y dimensiones de la empresa, buscando así estar lo mejor preparados para afrontar los cambios acelerados y hasta propiciar los cambios que requiere la empresa, evitando ser sorprendidos por el devenir.

Las empresas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica se distinguen de las empresas con procesos deficientes por su alto grado de compromiso y apoyo de sus directivos, el desarrollo de programas de divulgación de la estrategia y alineación organizacional, sus programas de incentivos a empleados en función de los resultados conseguidos y el proceso que soporta la definición de sus proyectos de inversión estratégica. Así, se pueden identificar acciones comunes entre los casos de implantación de Sistemas de Gestión exitosos. Se pueden observar unos más discriminantes que otros. Por ejemplo, contar con el apoyo y patrocinio decidido de los directivos, divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia, desarrollar programas de incentivos económicos y compensar a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos y definir

iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica de la organización, facilita la implantación del sistema de gestión y de igual manera aumenta sus probabilidades de éxito. Sin embargo, no se puede afirmar que haya una receta única para implantar con éxito un sistema de gestión, de tal manera que cada organización debe adaptar su sistema de gestión estratégica, según sus necesidades, su disponibilidad de recursos y su cultura organizacional.

Lo indicado simplemente permite inferir que las acciones para alcanzar el control de la gestión de la empresa, de manera efectiva y eficiente, demanda la aplicación de soluciones sistémicas, entramadas en los múltiples procesos internos y externos.

En Latinoamérica, las empresas han ido adaptando su operación al mercado global en el que se encuentran, por la necesidad de ser consecuentes y obrar con eficacia, teniendo que adaptarse a las exigencias que le imponen las condiciones de apertura económica. Estas condiciones implican un proceso de cambio que puede calificarse de exitoso en la medida en que han logrado transformaciones profundas, que potencian el desarrollo de nuevos conocimientos y una permanente evolución. Inicialmente, este proceso se ha centrado en la gestión del conocimiento como nuevos factores de producción empresarial, que se basen en el manejo óptimo de la información a todo nivel y que garanticen mayor efectividad y desarrollo de las mismas, ya que la información y el conocimiento están convirtiéndose en uno de los factores críticos de éxito en políticas de desarrollo regional.

La gestión estratégica en Venezuela está altamente impactada por la economía del país, ya que ésta tiene una variedad de fuerzas que han moldeado la naturaleza de las empresas venezolanas. Estas fuerzas no son sólo económicas, sino de carácter político, social y cultural. Debido a esto, las fortalezas y debilidades de las empresas venezolanas resultan expresiones particulares del país como un todo. Por todo esto, se observa que en las organizaciones venezolanas habitualmente no están definidos, de manera formal, los sistemas de gestión. Las decisiones se toman considerando sólo valores financieros. En tal sentido, lograr optimizar recursos y gestionar objetivos estratégicos sería una gran forma de enfrentar tal realidad de la economía venezolana, pero es indispensable vencer paradigmas implantados en el pensamiento de los empresarios, quienes por lo regular no logran visualizar la relación costo-beneficio de la aplicación de un sistema estratégico de gestión, ya que no vencen el paradigma de los costos inmediatos *versus* el beneficio a plazos medianos y largos, los cuales llegan a través de conceptos de permanencia y prestigio.

Por estas razones, la propuesta que se comparte lleva consigo la combinación de factores financieros y no financieros, que traducen la visión y estrategia de la organización en objetivos e iniciativas cuantificables, aplicados por medio de un mecanismo sistémico que atiende procesos productivos con énfasis en el capital intelectual y apoyado en la gestión estratégica del recurso humano.

El presente modelo puede clasificarse como un proyecto factible, aun cuando no ha sido el resultado de un proceso de investigación. Surgió como respuesta a necesidades detectadas y estudiadas en la vida empresarial venezolana de la zona oriental, en específico en el estado de Monagas, razón por la cual está lleno de vivencias y planteamientos que provienen de actores de los medios de las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Se puede considerar como población del estudio las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, ubicadas en Maturín, estado de Monagas, a las cuales se le han prestado servicios de consultoría para la optimización de procesos empresariales y la implantación de sistemas de la calidad. Considerando las de mayor relevancia, la población en cuestión son cuatro empresas, donde se mantuvo relación de trabajo e intercambios de información con un promedio de doce personas por empresa, además de los miembros de la gerencia alta.

Para la recolección de datos en el estudio, se utilizaron tres técnicas: la revisión documental, la observación y encuentros en mesas de trabajo equivalentes a entrevistas, y para el proceso de análisis de datos se utilizaron flujogramas de procesos, estructuras de partición de trabajo, análisis de organigramas, diagramas causa-efecto y cadenas de valor, todo enmarcado en un análisis cualitativo, para razonar los resultados arrojados por dicho estudio en cada una de las referencias y observaciones.

CUADRO 1
Diseño operativo del estudio

Objetivo específico	Fase del estudio	Metodología
Identificar el entorno interno y externo de la empresa SIRECA	Fase 1: Diagnóstico estratégico	Lineamientos de diagnóstico estratégico de Antonio Francés
Definir el direccionamiento estratégico de la empresa SIRECA	Fase 2: Definición de la estrategia	Matriz estratégica FODA y Lineamientos de Planificación Estratégica, de Antonio Francés
	Fase 3: Descomposición en objetivos estratégicos	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)
Describir el sistema de producción del Departamento de Ingeniería de la empresa SIRECA	Fase 4: Creación del mapa estratégico	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton

Definir los indicadores de desempeño que permitan monitorear el direccionamiento estratégico de la empresa SIRECA	Fase 5: Definición de las métricas	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton
Identificar iniciativas para mejorar la situación problema y conducir a la empresa SIRECA al logro de sus objetivos	Fase 6: Identificación y diseño de las iniciativas	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton; Lineamientos de Planificación Estratégica de Antonio Francés
Establecer el modelo gráfico del <i>Balanced Scorecard</i> para el Departamento de ingeniería de SIRECA	Fase 7: Creación del diseño visual del BSC	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton; Métodos Gráficos Libres

Fuente: M. Mora (2008).

1. MARCO TEÓRICO

a) *Gestión empresarial*

Hoy día, las empresas u organizaciones sólo serán perdurables si obtienen beneficios, ya que perderían su capacidad de crecer y desarrollarse. Por eso se requiere de un conjunto de acciones bien organizadas para que las organizaciones produzcan beneficios. Esto debe partir del buen accionar y buena voluntad de sus gerentes, ya que éstos deben gestionar perfectamente sus recursos para alcanzar las metas.

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce en una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazos. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera facilitan el proceso de toma de decisiones en la organización.

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión, internet y nuevas tecnologías, la gestión estratégica de los recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación, etc. Estos elementos, que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Existe un área de creciente importancia en la actualidad de la gestión empresarial, la cual es conocida como el control de gestión, proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, siendo un instrumento para evaluarla. Hay diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna

de control de gestión. La primera es aquella que incluye sólo el control operativo y que lo desarrolla mediante un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

b) Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazos, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo esas estrategias.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazos, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que de esto depende la cantidad de planes y actividades que puede ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores (Serna Gómez, 1999).

CUADRO 2
Preguntas y componentes de la planificación estratégica

Preguntas que debe responder la planificación estratégica	Componentes de la planificación estratégica
¿Dónde queremos ir?	Los estrategas
¿Dónde estamos hoy?	El direccionamiento
¿A dónde debemos ir?	El diagnóstico
¿A dónde podemos ir?	Difusión estratégica
¿A dónde iremos?	La formulación estratégica
¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?	Los índices de gestión

Fuente: A. Francés (2006).

c) *Balanced Scorecard* (BSC)

En cualquier organización, sea con o sin fines de lucro, las estrategias definidas por las máximas autoridades de la organización se basan en muchos factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la empresa en el mercado, recursos con los que cuenta, los objetivos de largo y corto plazos y, por supuesto, la visión, sustentadas, en gran parte, en la intuición que tiene el director.

El *Balanced Scorecard* (BSC) trata de tener una visión abarcadora de las metodologías de control del pasado. No trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las organizaciones, donde el *Balanced Scorecard* es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado. No va a indicar cuáles son las estrategias a definir, sino que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto y, a la par, indica la manera de poder hacer un seguimiento de las mismas.

En 1990, R. Kaplan y D. Norton iniciaron un estudio en la búsqueda de una nueva fórmula para la gestión de las empresas. El grupo de estudio que ambos lideraban propuso mirar la organización en cuatro perspectivas muy precisas:

Perspectiva financiera. El Cuadro de Mando Integral no entra en contradicción con la vocación empresarial de buscar objetivos financieros, tales como obtener rendimientos superiores basados en el capital invertido, sino que lo que el Cuadro de Mando puede conseguir es hacer que tales objetivos se adapten a las diferentes fases del ciclo de vida de producto o servicio.

Perspectiva del cliente. Tras haber determinado cuáles son los objetivos financieros, los directivos de la organización deberán determinar en qué segmentos de clientes y de mercados desean ser competitivos, seleccionando un conjunto de indicadores que representen los elementos más importantes.

Perspectiva de procesos internos. Tras la definición de la perspectiva financiera y de la perspectiva del cliente, los directivos deberán definir una completa cadena de valor de los procesos internos.

Perspectiva de crecimiento. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. Con el sistema tradicional no se da prioridad a esta perspectiva, ya que en el tratamiento tradicional era habitual pensar que todas las consecuencias que pudieran derivarse a largo plazo de los fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y la organización, no aparecerán en el corto plazo.

d) *Capital intelectual*

Para Brookings (1997), «con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa».

Edvinsson (1996) presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aun más de distribuir de manera eficaz. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En otros términos, el capital intelectual es la suma de los capitales estructural, humano y relacional (Becker, Huselid y Ulrico, 2001).

Capital estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes y los sistemas de gestión.

El capital estructural es propiedad de la empresa. Queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa y que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sino sólo alquilarlo en un periodo.

Capital relacional

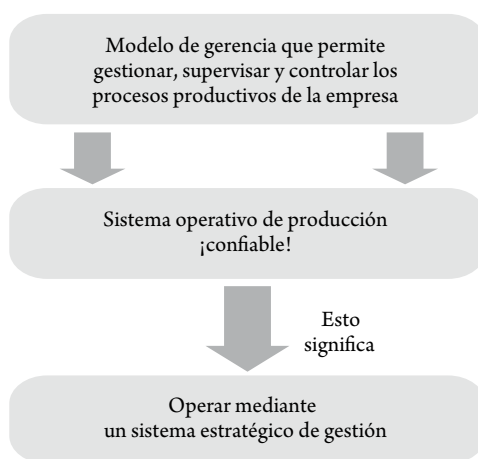
Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa

y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

2. SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN / MODELO PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS

Todo elemento de producción requiere de un sistema operativo, como un computador necesita el sistema Windows —antes MS-DOS—. Las empresas necesitan de ese factor que podemos considerar un software para su funcionamiento. Con esta analogía podemos pensar en el sistema estratégico de gestión como la aplicación para que la empresa moderna pueda gestionar, supervisar y controlar sus procesos productivos. En esta definición aparece como clave el término *estratégico*, y es que a través de éste debe darse la connotación de evaluación continua y dinámica a este sistema, ya que en la operación de la empresa de hoy no cabe la linealidad. Es el pensamiento estratégico capaz de formular los escenarios posibles a los que se enfrentará el devenir de la empresa, sembrado en el alma de ésta (sus trabajadores) la principal herramienta de éxito; es ese elemento el que hará posible pronosticar lo que sucederá y preparar las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades, apoyados en las fortalezas y controlar las amenazas, así como cerrar las brechas por las debilidades. En resumidas cuentas, hacer a la organización efectiva y eficiente para enfrentar la feroz competencia a la que estará expuesta.

FIGURA 1
Modelo de gestión de estrategias de empresas

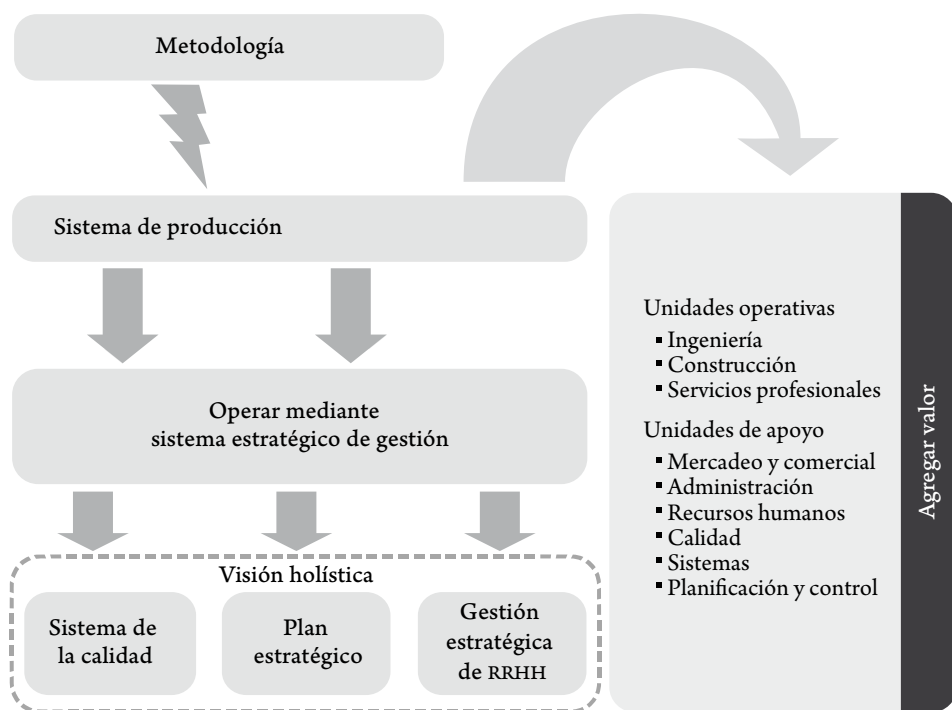


Fuente: M. Mora (2007).

Lo que se propone es aplicar una metodología para atender el sistema de producción de la empresa, con visión holística de su desempeño, y hacer su operación efectiva y eficiente, además de cuantificable, con la finalidad de poder medir el avance hacia los objetivos de distinto nivel.

En ese sentido, de la observación del comportamiento de distintas organizaciones se plantea establecer un Sistema Estratégico de Gestión, apoyado en tres pilares fundamentales. El primero, un *Sistema de la Calidad*; el segundo, el *Plan Estratégico* de la empresa y, el tercero, la *Gestión Estratégica del Recurso Humano*, todos ellos imprescindibles y con el mismo nivel de importancia, debido a que se considera su interdependencia como factor clave para el equilibrio de la operatividad de la organización. De hecho, ha sido a través de los factores de interdependencia que se ha llegado a la conclusión de este modelo como solución operativa (Figura 2).

FIGURA 2
Pilares del Sistema Estratégico de Gestión



Fuente: M. Mora (2007).

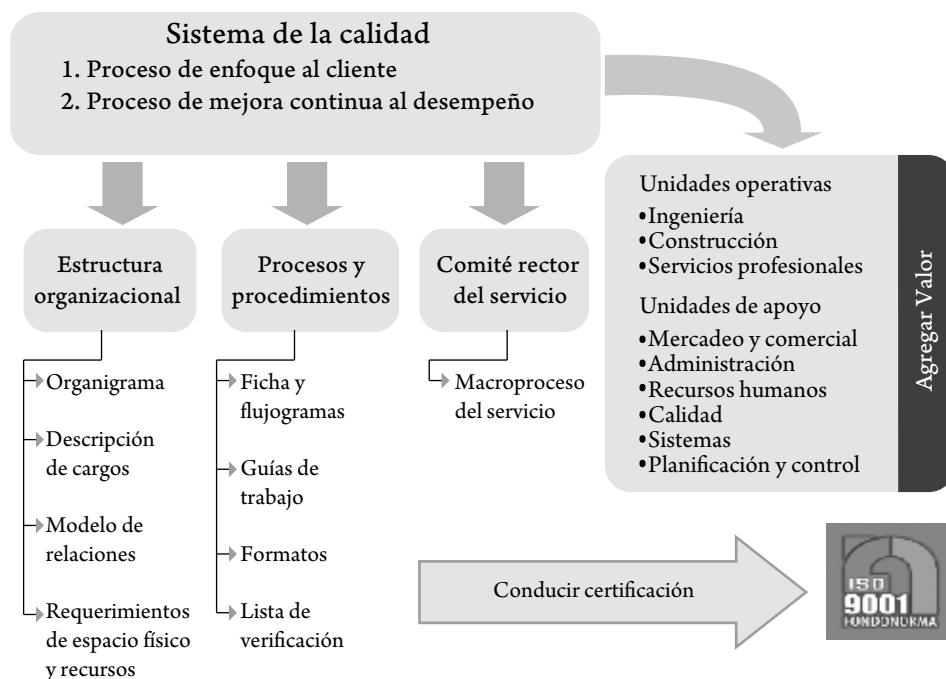
A continuación, se describe lo planteado para cada uno de estos pilares del sistema.

a) Sistema de la Calidad

Este pilar tiene la importancia clave de formular la vía de aplicación de la metodología a través del manejo sistémico, lo cual es generado al modelar la empresa mediante su estructura organizacional, sus procesos productivos, concatenados a través de sus cadenas de valor y modelos de relación. Esto se verá expresado mediante fichas de proceso, procedimientos operativos, flujogramas de procesos, guías de trabajo, listas de verificación y formatos (Figura 3).

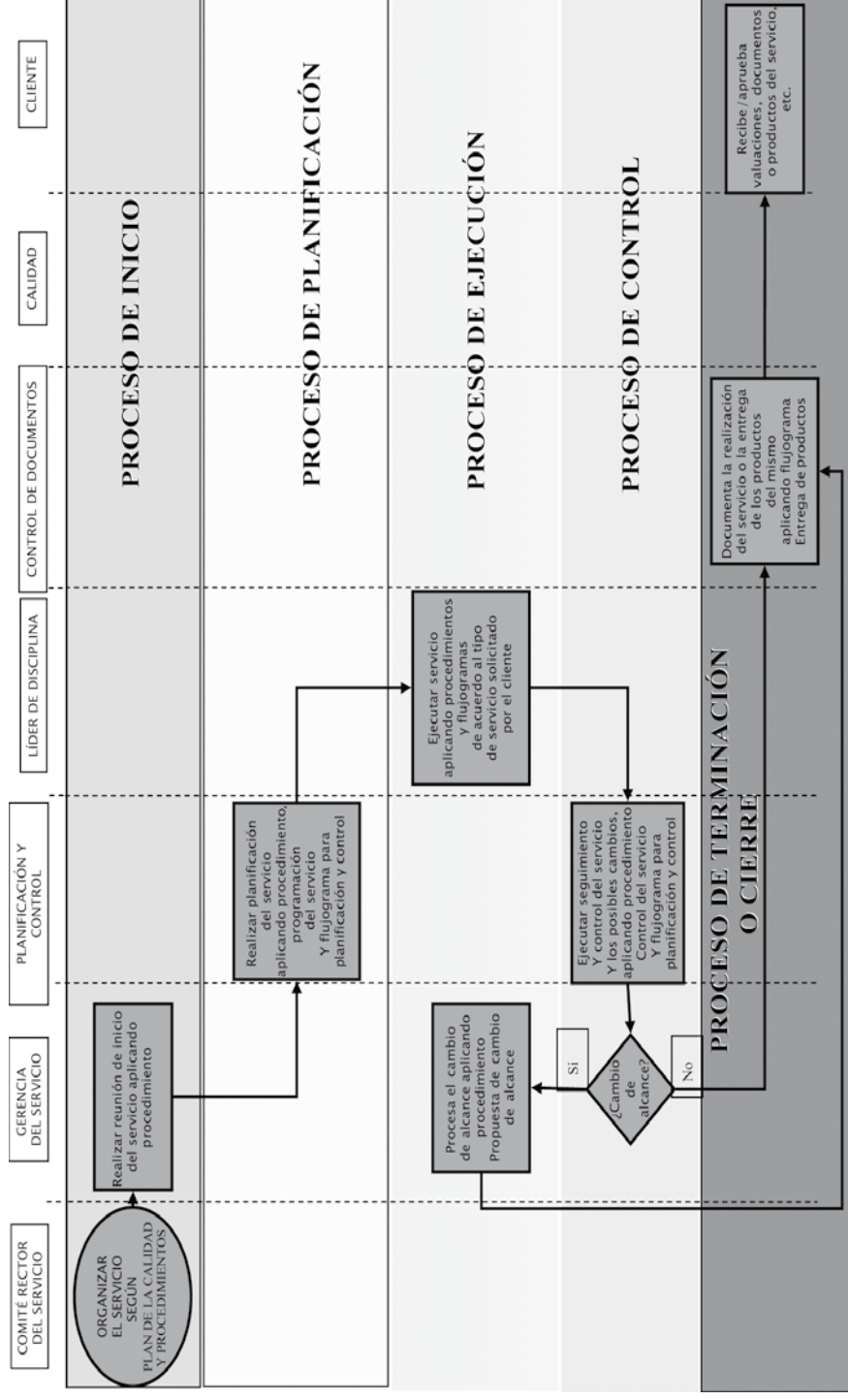
Como es conocido, la implantación de estos sistemas es una tarea ardua, que requiere de gran disciplina, esfuerzo y orientar un cambio cultural en la organización. Para asegurar el desarrollo de un proceso controlado de cambio, se ha definido la activación de un Comité Rector del Servicio, el cual tendrá como rol y responsabilidad asegurar que se cumpla la implantación de los procesos establecidos en la metodología. Ese comité seguirá la aplicación del Macroproceso del Servicio, el cual es un modelo guía para la metodología. Éste sigue la secuencia lógica de los procesos para realizar proyectos. Son cinco procesos, a saber: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Terminación, o Cierre (Figura 4).

FIGURA 3
Sistema de la Calidad



Fuente: M. Mora (2007).

FIGURA 4
Macroproceso del servicio



Fuente: M. Mora (2007).

b) Plan estratégico

Preparar un plan estratégico es menos complejo que ejecutarlo, y es que sólo 10 de cada 100 empresas que definen planes estratégicos los alcanzan o ejecutan.

La planificación proyectiva constituye la primera forma de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, intentando anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Realizar un plan estratégico es el proceso con el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Los elementos a desarrollar para un plan estratégico son horizonte de tiempo, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico (Figura 5), proyección estratégica, plan operativo, monitoreo estratégico y difusión estratégica.

a) Horizonte de tiempo

Consiste en tener bien definidos los objetivos estratégicos en función del tiempo; aquí se consiguen los lineamientos estratégicos permanentes, semipermanentes y temporales.

Permanentes. Aquí se consiguen los fines de la organización, la misión, valores y cultura. Su horizonte de tiempo va hasta los veinte años.

Semipermanentes. En este segmento se encuentran la visión y las políticas. El horizonte de tiempo va hasta los diez años.

Temporales. Son objetivos inmediatos, cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores; por ejemplo, las metas de producción, los programas y sus proyectos.

b) Diagnóstico estratégico

1. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Análisis DOFA).

2. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con la finalidad de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización (DOFA).
3. El análisis de oportunidades y amenazas conduce al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización:
 - Definir estrategias para aprovechar sus fortalezas
 - Revisar y prevenir el efecto de sus debilidades
 - Anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades
 - Prevenir oportunamente el efecto de las amenazas

c) Direccionamiento estratégico

1. Las organizaciones, para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van, para lo cual se define su direccionamiento estratégico.
2. Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder las preguntas: ¿dónde estábamos y dónde estamos hoy?
3. El direccionamiento estratégico lo integran:
 - Los principios corporativos
 - La visión
 - La misión

FIGURA 5
Plan estratégico



Fuente: M. Mora (2007).

d) *Proyección estratégica*

1. Definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades.
2. Deben definirse los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

e) *Plan operativo*

1. Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.
2. Se debe proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional en estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
3. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el *Presupuesto estratégico*, el cual, en definitiva, es el verdadero Plan Estratégico.

f) *Monitoreo estratégico*

Vigilando los índices de gestión, se debe ejecutar el monitoreo estratégico.

1. Seguimiento sistemático del proceso estratégico, con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.
2. Esta medición debe ser realizada de forma periódica, de tal manera que realmente oportunamente el proceso de planificación estratégica. Esto permitirá, además, introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera.
3. La auditoria estratégica asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planificación estratégica sea sólo una moda.
4. Contribuye, además, a la consolidación de una cultura estratégica.

Como ejemplo de un indicador para el monitoreo estratégico se puede señalar:

Efectividad del mercadeo

Definición del indicador. Mide la capacidad de captar contratos a través de la gestión de mercadeo del Departamento de Ingeniería, relacionado directamente con las estimaciones de ofertas y el resultado de éstas.

El objetivo del indicador. Mostrar la relación entre las h-h de las ofertas realizadas y las horas-h con la «buena pro» otorgada.

- a) La responsabilidad. Alertar a la dirección sobre la relación de ofertas preparadas y ganadas, ya que prepararlas consume horas de los equipos de trabajo.
- b) *La forma de medición.* Consiste en tomar la cantidad de hora-hombre captadas en los procesos otorgados por cada hora-hombre ofertada en los últimos doce meses.

$$\text{Efectividad del mercadeo} = \frac{\text{H-H captadas en periodo}}{\text{H-H de ofertadas en periodo}}$$

- c) *Los valores de referencia.* Se considerarán los siguientes intervalos:

Valor > 0.40	Excelente
$0.25 \leq \text{Valor} \leq 0.40$	Bien
Valor < 0.25	Acción inmediata, peligro

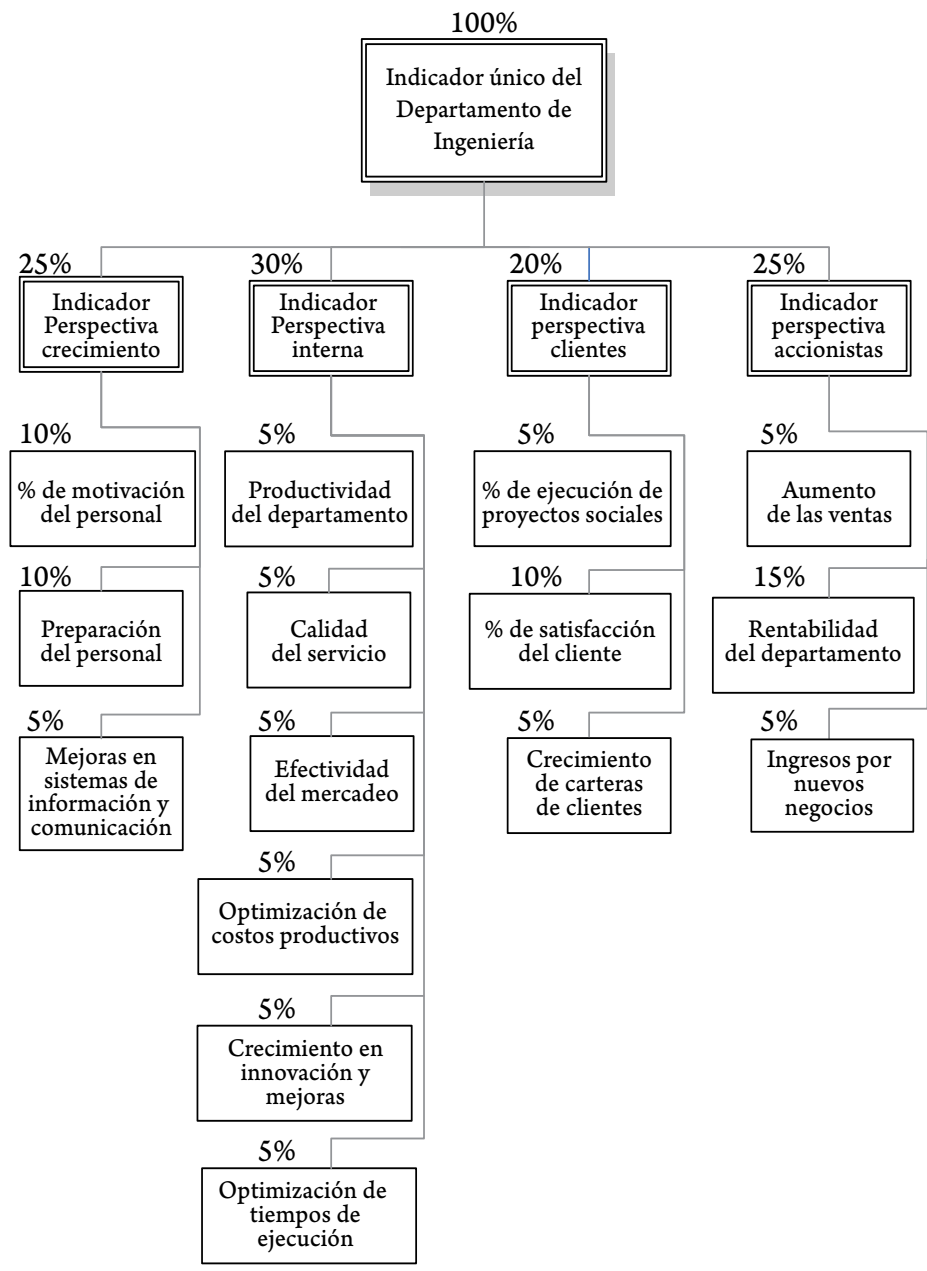
La meta para la unidad de negocios de ingeniería es acertar en 30% de las ofertas en los procesos licitatorios.

- d) *La periodicidad.* Estas mediciones se realizarán trimestralmente, luego de tener actualizados los valores de las ofertas hechas y los contratos otorgados.

Como éste, se definieron 16 indicadores de gestión, una vez definidos los indicadores específicos, para cada objetivo clave del mapa estratégico; se incorpora un indicador clave global que explique por sí mismo la condición total de la unidad de negocios, mostrando la proporción con las perspectivas y sus indicadores. Este indicador global se forma como resultado de las métricas anteriores.

En la Figura 6 se muestra este concepto, así como el total de indicadores desarrollados en el estudio.

FIGURA 6
Mapa Estratégico



g) Difusión estratégica

1. La comunicación del Plan Estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en su ejecución y se comprometan con él.
2. La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará el monitoreo estratégico.

Para atender con éxito los elementos de proyección estratégica y planes operativos se recomienda aplicar la metodología propuesta por el *Project Management Institute* (PMI) en *The Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), el cual es un estándar para conducir el manejo maduro de gerencia de proyectos en las organizaciones, elemento de vital importancia, toda vez que la ejecución de las estrategias sólo es realizable mediante la conducción de programas y portafolios de proyectos manejados de manera óptima y oportuna.

Las principales ventajas de usar OPM3 incluyen lo siguiente:

1. Proporciona una manera de avanzar hacia las metas estratégicas de una organización con uso de los principios y prácticas de gerencia de proyecto.
2. Tiende un puente sobre la brecha entre la estrategia y los proyectos individuales.
3. Proporciona un cuerpo de conocimiento comprensivo respecto a qué constituyen las mejores prácticas en gerencia de proyecto de la organización.
4. Usando OPM3, una organización puede determinar exactamente qué prácticas y capacidades de la gerencia de proyecto hace mejor y qué no tiene o no hace bien; en otras palabras, definir el grado de madurez de la organización en gerencia de proyectos. Este grado de madurez, entonces, da la base para decidir si persigue o no mejoras en áreas críticas específicas, tales como los dominios de portafolios, programas o gerencia de proyecto.
5. Si la organización decide perseguir mejoras, OPM3 proporciona la dirección para asignar la prioridad y planificar.

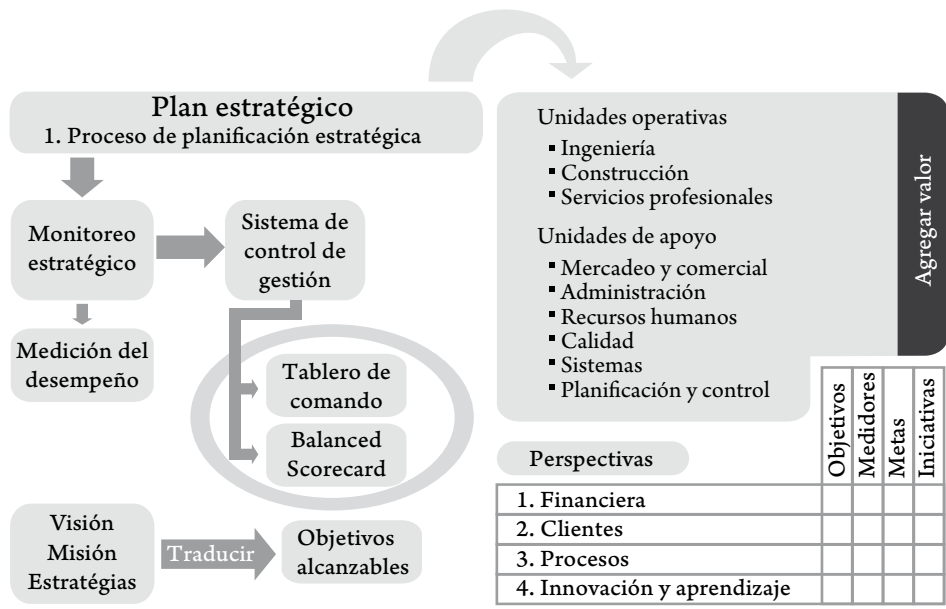
Para ampliar el conocimiento inherente a OPM3, consultar el estándar publicado, según la siguiente bibliografía: Project Management Institute, Inc. (PMI), Knowledge Foundation, 2003, y *The Organizational Project Management, Maturity Model* (OPM3).

FIGURA 7
Plan Estratégico, (proceso de planificación estratégica)



Fuente: M. Mora (2007).

FIGURA 8
Plan Estratégico (proceso de planificación estratégica, cont...)



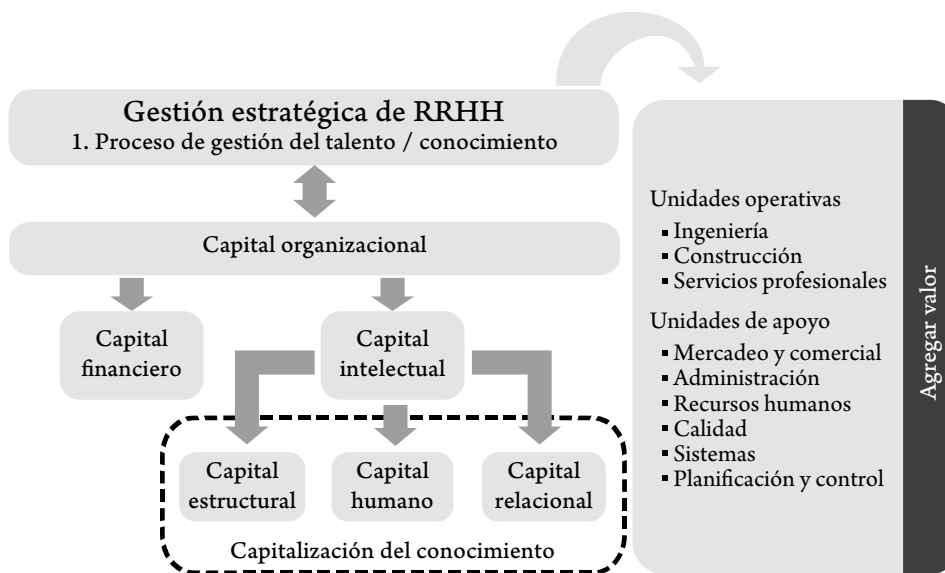
Fuente: M. Mora (2007).

c) Gestión estratégica de los recursos humanos: capital intelectual

Dar el justo valor al concepto capital intelectual, haciendo visible su condición de ser el principal activo de la empresa; como base de éxito, debe atenderse cómo contabilizar estos activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Deben generarse políticas y prácticas que permitan administrar efectiva y eficientemente el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor, teniendo en cuenta que es difícil de identificar y aún más distribuir de manera eficaz, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.

Atender este concepto implica manejar los componentes que lo conforman, como son capital estructural, capital humano y capital relacional.

FIGURA 9
Gestión Estratégica de RRHH



Fuente: M. Mora (2007).

Atender estratégicamente el recurso humano pasa por elementos metodológicos y paradigmáticos; lo metodológico lo encontramos en cuatro elementos básicos, que son los siguientes:

Provisión. Quién trabajara en la organización.

Aplicación: Qué harán las personas en la organización.

Mantenimiento. Cómo retener el talento en la organización.

Desarrollo. Cómo preparar y desarrollar a las personas.

En resumen, es saber quiénes son y qué hacen las personas, de manera que se establece un seguimiento y control implícito y tácito.

Lo paradigmático es más complejo de tratar, ya que se encuentra instalado en la cultura de los empresarios y los trabajadores, materia prima de todo este asunto o proceso. Esperamos usar la metodología como trampolín para superar los paradigmas y hacer fluir una nueva cultura operativa que vea el cambio como la oportunidad de progreso.

FIGURA 10
Gestión Estratégica de RRHH (Cont...)



Fuente: M. Mora (2007).

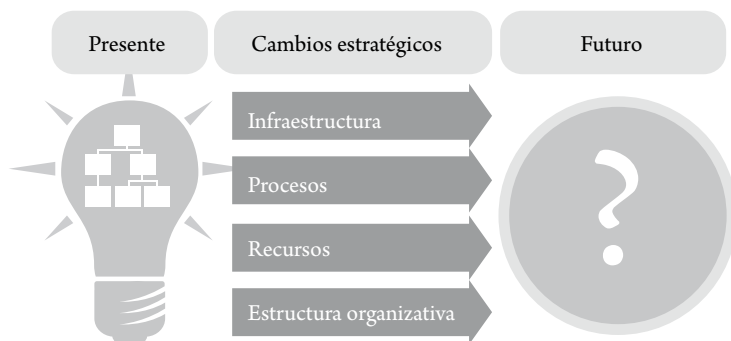
CONCLUSIONES

La metodología plantea una acción holística respecto al sistema de producción, sustentando la operatividad en los tres pilares enunciados: Plan de la Calidad, Plan Estratégico y Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Se promoverán cambios al sistema vigente (Infraestructura / Procesos / Recursos / Organización) como respuestas generadas por la directiva de la empresa en

busca de soluciones inteligentes a necesidades de la organización y su entorno. Esto requerirá generar crecimiento o modificación de lo existente, de tal manera que se plantea tratar el asunto como un proyecto estratégico (Figura 11).

FIGURA 11
Surgimiento de ideas para proyectos estratégicos



Fuente: L. E. Palacios (2005).

Se tomarán los objetivos estratégicos de la gerencia de la empresa a través de las siguientes cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera

1. Lograr la generación de ingresos en forma sostenida.
2. Contribuir al manejo eficiente del flujo de caja de la empresa.
3. Optimizar costos.

Perspectiva cliente

1. Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente externo.

Perspectiva procesos internos

1. Disponer de procesos confiables y transparentes, basados en el aseguramiento de la calidad del servicio.
2. Asegurar el cumplimiento de las normas vigentes de seguridad, higiene y protección al ser humano, ambiente e instalaciones.

Perspectiva recursos humanos

Incrementar la productividad del personal a través de la retención de talentos, desarrollo integral e identificación con la cultura y valores de la empresa.

Consolidar una cultura de manejo de procesos de calidad, seguridad, higiene y ambiente, demostrada en la actitud de la gente.

Se debe aplicar lo propuesto en el modelo y conducirlo como una iniciativa que se implante como sigue:

Acometer el proyecto en cuatro fases:

Primera fase

- a) Diagnóstico de lo actual = «Base Cero» (punto de partida).
- b) Definir el alcance y horizonte de tiempo.
- c) Diseñar el modelo de sistema estratégico de gestión a implantar.
- d) Planificar el alcance y recursos (técnicos y financieros).
- e) Aprobar, por la junta directiva de la empresa, la ejecución de la segunda fase.

Segunda fase

- a) Ejecutar la implantación del modelo de sistema estratégico de gestión, según el plan aprobado.
- b) Seguimiento y control de la ejecución del plan (informe periódico de gestión del proyecto).

Tercera fase

- a) Medición, seguimiento y control de resultados.
- b) Terminación y cierre del proyecto.

Cuarta fase

- a) Verificar las condiciones del proyecto en operación.
- b) Mantenimiento del proyecto, según el plan estratégico, el sistema de la calidad y el proceso de mejoramiento continuo.

REFERENCIAS

- BECKER, B., M. Huselid, M. y D. Ulrich (2001), *El Cuadro de Mando de RRHH, vinculando las personas la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona, España.
- ECHEVERRÍA, R. (2000), *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Argentina.
- FRANCÉS, A. (2005), *Estrategia para la empresa en América Latina*, IESA. Venezuela.
- FRANCÉS, A. (2006), *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, Prentice Hall, Venezuela.
- PALACIOS, L.E. (2005), *Gerencia de proyectos, un enfoque latino*, Publicaciones UCAB, Venezuela.
- PORTER, M. (1997), *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Continental, Argentina.
- KAPLAN, R. y D. Norton (1996), *The balanced scorecard*, Gestión 2000, Barcelona, España.
- Project Management Institute, Inc. (PMI), Knowledge Foundation (2003), *The Organizational Project Management, Maturity Model (OPM3)*, Proyecto Managament Institute, USA.
- SERNA, G.H. (1999), *Gerencia estratégica, planeación y gestión. teoría y metodología*, 3R, Colombia.

RESUMEN

En el ámbito laboral, el desempeño de las actividades pueden ser referidas como la tarea laboral que se requiere cumplir con responsabilidad a través de una capacidad personal percibida en función de cómo se evalúa la dificultad del trabajo y la libertad de decisión. El estrés laboral es resultado de la evaluación que cada persona realiza respecto a la dificultad de las actividades que tiene que desempeñar. Si el proceso estresante es constante, cotidiano, se puede volver crónico, presentando múltiples síntomas de tipo fisiológico, psicológico y conductual. Si además el proceso laboral se relaciona con la atención de personas y sus demandas, la exigencia es mayor y repercute en situaciones de tipo emocional que pueden desembocar en el síndrome de *burnout*. Se analiza a un grupo de enfermeras del IMSS 49 de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, utilizando escalas de medición de tarea laboral, estrés crónico y síndrome de *burnout*. Se trabajó con 76 enfermeras que evalúan alta la cantidad y responsabilidad de su trabajo y donde ellas manifiestan presentar algunos síntomas frecuentes de estrés, en donde un poco más de la tercera parte de ellas presenta las dimensiones de despersonalización y de realización personal reducida del síndrome de *burnout*.

Palabras clave: tarea laboral, síntomas de estrés, síndrome de *burnout*, enfermeras.

ABSTRACT

At work, the performance of activities can be referred to the work task that is required to comply with accountability through perceived personal capacity in terms of how we evaluate the difficulty of work and freedom of decision. Occupational stress is a result of the evaluation that each person makes regarding the difficulty of the activities to be played. If the stressful process is constant, daily, can become chronic, presenting multiple physiological, psychological and behavioral symptoms. If in addition, the work process is related to the care of people and their demands, the demand is greater, and affects emotional situations that can lead to burnout syndrome. It analyzes a group of nurses from IMSS 49 of the city of Los Mochis, Sinaloa, using scales measuring job task, chronic stress and burnout. We worked with 76 nurses who assess the high quantity and responsibility for their work and where they show any symptoms of stress which frequent in just over a third of them have the dimensions of depersonalization and reduced personal accomplishment, from the burnout syndrome.

Key words: work task, stress syntoms, burnout syndrome, nurses.

Beatriz Y. Arita Watanabe es profesora investigadora TC, Perfil PROMEP, y SIN Nivel 1. Escuela de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Sinaloa. Correo: <baritaw@hotmail.com>.

Gabriela Enid López Corrales y Paulino Mariscal Barrera son alumnos de la Licenciatura en Enfermería, Los Mochis, Sinaloa, UAS. Verano de la Investigación Científica.

SÍNDROME DE *BURNOUT* EN ENFERMERAS DEL IMSS DE LOS MOCHIS, SINALOA

Fecha de recepción: 01/05/11 Fecha de aceptación: 15/06/11

Beatriz Y. Arita Watanabe / Gabriela Enid López Corrales
Paulino Mariscal Barrera

INTRODUCCIÓN

El síndrome de ‘quemarse’ por el trabajo está caracterizado por cansancio emocional, despersonalización y realización personal reducida. Aparece como tal en la década de los setenta y se atribuye el primer instrumento para su medición —el *Maslach Burnout Inventory*— a Cristina Maslach. Hoy, el *burnout* es concebido como respuesta al estrés crónico laboral. Para su medición se han construido otros muchos instrumentos, entre ellos el CBB, el MBI-GS y el CESQT. En las organizaciones laborales se presentan altas demandas de trabajo relacionadas en general con decisiones relativas a otras personas. La atención al público es cada vez más una situación laboral indispensable en la mayor parte de los trabajos. El estudio del *burnout* se comenzó a relacionar con las actividades laborales que tenían que llevarse a cabo, atendiendo a otras personas: médicos, enfermeras, profesores, asistencia pública, entre otras labores, y que son trabajos que requieren de manejo emocional en las relaciones interpersonales. Ante esto, se argumentó que se puede presentar el *síndrome de burnout* donde las exigencias laborales pueden estar conectadas con situaciones de alta emocionalidad, sobre todo si éstas tienen que ver con relaciones interpersonales constantes y que requieren de esfuerzos de tipo emocional.

En este documento se describe el proceso de estudio del burnout desde la década de los setenta hasta la actualidad, mencionando los aportes teóricos y científicos y algunas investigaciones que utilizan inventarios de medición del síndrome. Se presentan los resultados de una investigación realizada con la participación

de dos estudiantes de Enfermería durante el Verano de la Investigación Científica 2009. El estudio se realiza con enfermeras del IMSS de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, relacionando el síndrome de burnout con síntomas de estrés crónico y con características de la tarea laboral. Se utiliza el CBB (Moreno y cols., 1995), el Inventario de Síntomas de Estrés (Domínguez y Méndez, 1993) y la escala de Tarea laboral (Arita, 1998).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El síndrome de burnout, también conocido como síndrome de 'estar quemado', síndrome de agotamiento emocional o profesional, o síndrome de desmoralización, es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una enfermedad laboral que puede provocar detrimento en la salud mental y física de los trabajadores. Para Gil-Monte (2001), el fenómeno es entendido como una respuesta al estrés laboral crónico, ubicado en un contexto mundial, donde los cambios ocurridos en el entorno socioeconómico y en el mercado laboral han contribuido significativamente al desarrollo y a la extensión de este síndrome.

En estas nuevas transformaciones se encuentran los cambios en la estructura de los sectores económicos, que han originado un fuerte crecimiento del sector servicios, y la aparición de nuevas formas de trabajo caracterizadas por la necesidad de laborar más tiempo en contacto con las personas hacia las que se dirige el trabajo. El burnout se ha conceptualizado como un proceso que ocurre entre los profesionales que trabajan directamente con personas o cuyo objeto de trabajo son personas (trabajadores de salud, como médicos, enfermeras; trabajadores de la educación como profesores; la hostelería, servicios sociales, administración pública, entre otros). La presencia del síndrome de burnout puede tener repercusiones psicosomáticas, conductuales, emocionales, familiares y sociales, y puede ser motivo de absentismo laboral y de bajo rendimiento en el trabajo (Pera y Serra-Prat, 2002).

Según datos del Inegi (2000), casi 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) de Sinaloa se ubica en el sector servicios, es decir, son personas que laboran en actividades que en su mayoría refieren la atención a las personas y que, por tanto, son susceptibles de padecer el síndrome de burnout. Aunado a lo anterior, Maslach y Schaufeli (1993) indican que aunque este síndrome aparece como un proceso específico de los ámbitos descritos, el fenómeno también ha sido analizado en otro tipo de profesionales, como directivos y mandos intermedios de cualquier tipo de organización, lo cual dirige la atención a todos los trabajadores, a cualquier ámbito de trabajo donde exista la relación laboral. Es decir, el estudio del síndrome de burnout emerge como un constructo que debe considerarse en todo estudio de la organización laboral.

MARCO TEÓRICO

La organización laboral exige de sus trabajadores actitudes y eficiencia máxima y un trato cotidiano con otras personas donde las emociones no deben mostrarse y, por tanto, son absorbidas por el propio trabajador. La alta competitividad exigida y la inseguridad laboral que prevalece en el ámbito del trabajo a nivel mundial, aunadas a las diversas exigencias del medio, así como transformaciones en las costumbres y enfoques hacia la vida, condicionan un ritmo vertiginoso que genera estrés, angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo en la salud de los individuos del nuevo milenio (Apiquian, 2007).

Dice Gil-Monte (2003) que desde un nivel organizacional la profesión de enfermería se caracteriza por trabajar en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada donde se presentan los problemas de coordinación entre los miembros, la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, la incorporación de innovaciones y respuestas disfuncionales por la dirección hacia los problemas organizacionales. La consecuencia de la falta de ajuste de la organización a su estructura genera ambigüedad, conflicto y sobrecarga del rol, así como baja autonomía en el trabajo. La falta de apoyo en el trabajo y los conflictos interpersonales con compañeros, dirección y administración de la organización, así como excesiva identificación del profesional con el usuario o los conflictos con éste, aumentan los sentimientos negativos.

El estrés, como proceso cotidiano generado por todas las relaciones que se tienen en el trabajo, incluye a los estresores y las tensiones de las personas y su entorno, además de la susceptibilidad de cada individuo.

El estrés en las profesiones asistenciales está compuesto por variables físicas, psicológicas y sociales, en donde inciden estresores, como la escasez de personal, que supone sobrecarga laboral, trabajo en turnos, trato con usuarios problemáticos, contacto directo con la enfermedad, el dolor y la muerte, falta de especificidad de funciones y tareas, lo que supone conflicto y ambigüedad de rol, falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones. Todos ellos son antecedentes del síndrome de burnout (Gil-Monte, 2003).

El estrés laboral es resultado de la evaluación de cada sujeto respecto a la tarea que tiene que desempeñar y la forma en que la enfrenta (Ivancevich y Matteson, 1992, en Arita, 2006). La tarea laboral es referida a la cantidad de trabajo, la capacidad para decidir y el grado y tipo de responsabilidad sentida por la actividad laboral realizada; también se considera la dificultad del trabajo y la libertad de decisión en el mismo (Seward, 1993). Producto del proceso anterior, puede ser la presencia de respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales. En las primeras, se manifiestan como consecuencia de cambios químicos en el organismo y la activación hormonal que pueden ocasionar reacciones en cadena, haciendo latir aceleradamente

el corazón, aumentando la presión arterial y el nivel de insulina, con el objeto de que el cuerpo produzca la energía necesaria para movilizarse y enfrentar el reto.

A la par, se dan respuestas de tipo psicológico y conductual donde la persona evalúa el estresor como irrelevante, como reto o como amenaza; es lo que Lazarus y Folkman (1991) denominan evaluación primaria. Posteriormente, dicen los mismos autores, se produce la evaluación secundaria, donde la persona confronta lo que debe hacer con lo que puede hacer y cuáles son las herramientas con las que cuenta para enfrentar la situación.

Si en la evaluación primaria y secundaria el evento se evalúa como irrelevante, el estrés termina y no tiene ningún efecto en el organismo, ni en el comportamiento de la persona. Si se evalúa como amenaza, quiere decir que la persona considera que no tiene las herramientas suficientes para enfrentarlo y entonces el estrés negativo, o distrés, hace presencia; si es evaluado como reto, se decide enfrentarlo y el tipo de estrés es positivo, también denominado eutrés. Las respuestas que se dan tras las evaluaciones son definidas por Lazarus y Folkman (Ibid) como afrontamientos: evitativos ante la amenaza y aproximativos ante un reto.

La diferencia en la cantidad de estrés que produce cada situación (en este caso, laboral) depende del grado de reacción de cada persona; se produce a través de la percepción que ésta tiene de la situación, proceso mediante el cual se da significancia particular a todo lo que sucede alrededor de la persona.

Para Arita (2006), como todos somos diferentes, ante estímulos iguales se darán reacciones diferentes. La evaluación cognitiva hecha por cada persona es una variable mediadora que maneja información diferente, debido a las diferencias de vida de cada persona y la manera en que fueron asimiladas. Esta evaluación sirve de mediación entre lo que produce el estrés y las reacciones de adaptación de la persona que evalúa. Estas reacciones de adaptación son denominadas por Lazarus y Folkman (Ibid, 44) como formas de afrontamiento, donde éstas son procesos «[...] a través de [los cuales] el individuo maneja las demandas de la relación individuo-ambiente que evalúa como estresantes y las emociones que ello genera».

Estas reacciones no provocan daños a corto plazo, pues nos permiten defendernos y dar solución a las exigencias del medio, pero si la situación persiste por largo tiempo, porque no resolvemos el problema o la demanda del medio, entonces se presentan las reacciones de manera continua, convirtiéndose en respuestas crónicas (de más de seis meses), generando efectos negativos de tipo cognitivo, afectivo y de la conducta que van deteriorando la salud física y mental de las personas.

El estrés crónico puede ocasionar enfermedades cardiovasculares que comienzan con hipertensión y pueden desembocar en infartos cardio o cerebrovasculares; alteraciones nerviosas reflejadas en calvicie o enfermedades de la piel; trastornos digestivos que pasan de gastritis y colitis a úlceras; elevación del azúcar en la sangre, hasta presentar *diabetes mellitus*, entre otros trastornos fisiológicos. Cognitiva y emocionalmente, se presentan situaciones de ansiedad, depresión,

preocupaciones continuas y cambios conductuales como el comer menos o más de lo acostumbrado, tomar alcohol y fumar más, entre otros síntomas. Son respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales consideradas como síntomas de estrés crónico (Dominguez y Méndez, 1993; Arita, 2006).

Ubicando el estrés crónico como estrés crónico laboral, es importante decir que el trabajo, si se convierte en un factor provocador de estrés personal, propicia el riesgo de padecer problemas psicológicos, psicosomáticos y médicos. Para Vinaccia y Alvaran (2004), el estrés crónico laboral inicialmente se asoció al concepto de sobrecarga laboral, debido al exceso de horas de trabajo extra. Sin embargo, dicen Moreno y Peñacoba (1999) que la demanda o sobrecarga laboral no es el único factor determinante del estrés laboral; también lo es la baja utilización de las habilidades, así como otros factores ocupacionales que implican baja demanda.

La interacción entre las respuestas individuales al estrés, junto a la presión laboral en el ambiente de trabajo, puede provocar la presencia del síndrome de burnout (Albaladejo y cols., 2004). Este síndrome toma presencia donde las exigencias laborales pueden estar relacionadas con situaciones de alta emocionalidad, sobre todo si éstas tienen que ver con relaciones interpersonales constantes y que requieren de esfuerzos de tipo emocional. Tal es el caso de trabajos como el de profesores, médicos, enfermeras y todos aquellos donde la relación continua con otras personas es indispensable.

Las personas que ejercen las profesiones anteriores no sólo tienen que cumplir sus actividades, sino también relacionarse con las personas que reciben sus servicios (alumnos, enfermos), lo cual requiere de recursos extra para enfrentar la alta emocionalidad. Ante esto, es posible que se presente el síndrome de burnout, que es un síndrome tridimensional, caracterizado por cansancio emocional, despersonalización y realización personal reducida (Maslach y Jackson, 1982; Moreno y Oliver, 1995; Arita y Arauz, 1998).

El síndrome de burnout, o respuesta al estrés crónico asistencial, es un estado de agotamiento emocional, físico y mental grave, en el que la persona se derrumba a causa del cansancio psíquico que surge de la interacción social y ante una rutina laboral. Se presenta en personas que por su profesión acostumbran ocuparse de los demás. Para Grau (1995), el síndrome de burnout produce detrimento psicológico y es el principal factor de moral baja, ausentismo, se desarrolla un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo.

Este síndrome es motivo de preocupación y para Tuesca y cols. (2006) es importante considerarlo, debido a sus repercusiones, emocionales, conductuales o psicosomáticas, por las implicaciones familiares y sociales, así como por las repercusiones en el ámbito laboral. Los autores anteriores mencionan que dicha psicopatología está fuertemente asociada a las nuevas normas de relación laboral en los últimos años, estando firmemente establecida como una enfermedad ocupacional.

El fenómeno cobra interés a mediados de los setenta cuando se reúnen expertos que acuñan el término *burnout*. En esos años, se desarrolla un instrumento denominado *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que sirve de referencia técnica para el estudio del burnout y subsecuentes instrumentos van modificando las características que definen el síndrome, pero en lo general se conservan las tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y realización personal reducida.

Maslach y Jackson (1982) presentan algunos datos provenientes de varios estudios con médicos y enfermeras donde se compara la información con datos normativos, encontrándose diferencias interesantes entre estos dos grupos: las enfermeras presentan los mismos niveles de cansancio emocional que el grupo normativo, pero estos últimos presentan medidas bajas en despersonalización y realización personal reducida. Los médicos tienen niveles altos en cansancio emocional y realización personal reducida, en comparación con el grupo normativo, mostrando niveles similares de despersonalización. Los niveles de cansancio emocional fueron similares para médicos y enfermeras.

Maslach y Florian (1988), en un estudio realizado con 60 consejeros de rehabilitación en el área de San Francisco, Estados Unidos, reportan que el cansancio emocional emerge como factor clave relacionado con el exceso de trabajo y se percibe como falta de control.

Para el caso que nos ocupa, las enfermeras que tienen como ámbito laboral el hospital, su trabajo requiere o tiene exigencias diversas, según el servicio al que están adscritas, pero todas ellas tienen que enfrentar, además de sus actividades «técnicas», la relación con los pacientes y sus familiares, que son muy emotivas, ante situaciones negativas, donde el enfermo se siente mal o se queja de sus males, y más cuando la responsabilidad para la enfermera es mayor ante una enfermedad grave o mortal. Está en juego la vida de sus pacientes.

De 1965 a 1975 la investigación referida a los estresores en el trabajo de enfermería se enfocó principalmente al estudio de los departamentos de cuidado intensivo, aduciendo la causa al tipo de labor que se desarrolla en esos departamentos, las constantes demandas emocionales y los cambios continuos de actividad que las enfermeras deben enfrentar y que piden adaptaciones constantes (Arita, 2006).

Doyle y cols. (1982) mencionan que las enfermeras de las unidades de cuidados intensivos están bajo un estrés psicológico y emocional más fuerte que las enfermeras de las unidades no intensivas. Existe más irritabilidad, agresión verbal y resentimiento, así como más ansiedad; se verbalizan más disgustos concernientes a las condiciones de trabajo. Las enfermeras sienten mucha más responsabilidad, pobre comunicación con los médicos y espacio limitado para trabajar, aparte de situaciones de estrés intragrupal.

En los ochenta se producen investigaciones que documentan no sólo las causas específicas del burnout y las características de esas enfermeras en riesgo, sino también la eficacia de varias estrategias de afrontamiento. Koeske, Kirk y Koeske

(1993, en Ogus, 1995) sugieren que las estrategias de afrontamiento que confrontan y buscan el cambio son más efectivas que las estrategias de afrontamiento paliativo que conllevan tácticas de evitación o de negación.

Algunos estudios en la década de los noventa aún se interesan por el burnout en las unidades de cuidados intensivos. Oheler y Davidson (1991) estudian el síndrome en relación con la ansiedad y el estrés laboral en enfermeras de cuidados intensivos neonatales, encontrando asociación entre rangos altos de estrés laboral, de ansiedad y de burnout, a diferencia de enfermeras de cuidados no intensivos. Mallett y cols. (1991) también refieren alto burnout en enfermeras de cuidados críticos, en comparación con las que trabajan en un hospicio y presentan bajos niveles del síndrome.

Otros estudios en la década de los noventa refieren los afrontamientos y encuentran que los sujetos que utilizan afrontamientos directos o activos tuvieron los más bajos niveles de burnout, a diferencia de los que utilizan afrontamientos inactivos. Son resultados reportados por Simoni y Paterson (1997), Ceslowitz (1989) y Boyley y cols. (1991), citados todos ellos en Grau y Chacón (1998).

En España, se desarrolla el Cuestionario Breve de Burnout (CBB) para la evaluación de los factores en el proceso de burnout: antecedentes, síndrome de burnout y consecuentes. El objeto del CBB no es evaluar específicamente las dimensiones del burnout, sino obtener una evaluación global del mismo, así como de los antecedentes y consecuentes del síndrome. La validez convergente con el MBI es alta: $r=0.6881$, son 21 reactivos (Moreno, Bustos, Matallana y Mirales, 1997). Arita (1999) desarrolla una investigación con enfermeras del ISSSTE Culiacán, utilizando el CBB, encontrando correlaciones significativas entre el síndrome de burnout y las variables de afrontamiento evitativo, síntomas de estrés y ansiedad rasgo.

Avanzado el siglo XXI, los estudios sobre el síndrome de burnout lo conceptualizan como proceso y respuesta al estrés laboral crónico (Gil-Monte, 2005; Apiquian, 2007) y nuevos inventarios surgen para su medición. Según Gil-Monte (2001, 2005), el MBI-General Survey, nuevo instrumento utilizado en el estudio del burnout, refiere sus ítems no sólo a las personas destinatarias del trabajo; tienen un carácter más genérico no exclusivo para profesionales de servicios: se evalúa una crisis en la relación de una persona con su trabajo y no necesariamente una crisis en las relaciones entre una persona y la gente con la que se relaciona en el trabajo. Se asume que la relación de las personas con su trabajo se sitúa sobre un continuo que va de compromiso con el trabajo (*engagement*) a quemarse por el trabajo (*burnout*). El MBI-GS maneja tres dimensiones: eficacia profesional (similar a realización profesional), agotamiento (incluye fatiga física y emocional) y cinismo (a diferencia de la despersonalización, refleja indiferencia o actitudes de distanciamiento hacia el trabajo).

En Culiacán, Zárate (2009) utiliza el cuestionario de evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo (CESQT) en un estudio con médicos y odontólogos que ejercen

su profesión y que son, además, profesores universitarios. Este cuestionario fue construido en la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSCO) de la Universidad de Valencia en España (<http://www.uv.es/unipsico>) (activo, diciembre de 2004, citado en Gil-Monte, 2005). Es un cuestionario que evalúa el síndrome de burnout en profesionales de la salud y en profesionales que trabajan con personas discapacitadas.

Con estos antecedentes, el objetivo de este trabajo se dirigió a analizar la autoevaluación que las enfermeras hacen de su tarea laboral, la presencia o no de síntomas de estrés y de las dimensiones del síndrome de burnout.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en el verano de 2009 con la colaboración de dos estudiantes de Enfermería de la Universidad Autónoma de Sinaloa, campus Los Mochis. Para ello, se realizaron talleres teóricos y metodológicos para el análisis conceptual del síndrome de burnout y otras variables, como fueron la tarea laboral y los síntomas de estrés crónico. Posteriormente, las actividades se encaminaron a la explicación metodológica, ubicando los instrumentos que se aplicarían, para lo cual se llevó a cabo un breve ensayo metodológico con la aplicación de los instrumentos.

Posteriormente, los alumnos hicieron contacto con la jefa de enfermeras del IMSS Los Mochis, a través de una maestra de la Licenciatura en Enfermería. Los muchachos trabajaron con 76 enfermeras de base del IMSS 49 de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, de los servicios de consulta externa (10), cirugía general (10), control de equipo y esterilización (10), medicina interna (13), quirófano (9), urgencias (9) y hemodiálisis (15). Las participantes fueron elegidas al azar, considerando más o menos un número equilibrado por servicio.

Los instrumentos utilizados se eligieron, considerando la evaluación que las enfermeras debían realizar de sus actividades, para lo cual se utilizó la escala de tarea laboral. Asimismo, se eligió el inventario de síntomas de estrés crónico, como referencia de síntomas presentes en las enfermeras, ante situaciones laborales que provocan reacciones estresantes y que al ser continuas conforman síntomas crónicos. Finalmente, se utilizó el Cuestionario Breve de Burnout para estudiar las dimensiones del síndrome, sus causas y consecuencias.

1. Tarea laboral. Arita (1998). Es una escala tipo Lickert que contempla cinco valoraciones de la tarea laboral que van de muy poco a muchísimo con calificación de uno a cinco, siendo el valor 1 el de menor peso y que corresponde a muy poco, 2 significa poco, 3 regular, 4 mucho y 5 el de mayor peso y significa muchísimo. Las aseveraciones son: cantidad de trabajo, responsabilidad por el trabajo, dificultad del trabajo,

responsabilidad por la vida de los pacientes y libertad de decisión en el trabajo. Fue elaborada y probada por Arita (2005, 2006).

2. Inventario de síntomas de estrés crónico. Elaborado por Domínguez y Méndez (1993). Son 42 reactivos que consideran síntomas referidos a trastornos cardiovasculares, gastrointestinales, del sueño, conductas de enfermedad, ansiedad y depresión, entre otros. Mide la frecuencia de la presencia del síntoma en los últimos seis meses. Es una escala tipo Lickert que va de nada a siempre. Ha sido utilizado en múltiples estudios con población de la ciudad de México, Guadalajara y Culiacán, entre otras ciudades.
3. Cuestionario breve de burnout. Desarrollado por Moreno y Olivier (1995). Cuestionario para la evaluación de los factores presentes en el proceso de burnout: antecedentes, síndrome y consecuentes. Su objetivo es evaluar específicamente las dimensiones del burnout: cansancio emocional, despersonalización y realización personal reducida.

Procedimiento

Se solicitó permiso a la jefa de enfermería del IMSS 49 y se procedió a explicar a cada enfermera que accedió a contestar las instrucciones y contenido de cada escala. La aplicación de todas las escalas tuvo una duración de dos semanas. Posteriormente, se revisaron en gabinete que las escalas estuvieran bien contestadas y se procedió a elaborar la base de datos con el paquete SPSS. El análisis refirió datos relativos a la descripción de la tarea laboral, los síntomas de estrés crónico y el síndrome de burnout.

RESULTADOS

Tarea laboral

En la Tabla 1 se observan las valoraciones que las enfermeras dieron a las cinco subescalas de la tarea laboral. Respecto a la cantidad de trabajo, con excepción del servicio de quirófano, todos los demás servicios son evaluados como mucha y muchísima la cantidad de trabajo; lo considera arriba de 70% de las enfermeras. La evaluación de la responsabilidad por el trabajo es en 100% como mucha o muchísima; sólo los servicios de control de equipo/esterilización y el de hemodiálisis son evaluados como regular por 10% y 6.7% de las enfermeras, respectivamente. Arita (2006) realiza un estudio con enfermeras del ISSSTE Culiacán trabajando con 122 participantes de los diferentes servicios y turnos. Los resultados dicen que 75% de las enfermeras reporta como excesiva la cantidad de trabajo, siendo reportada la responsabilidad por el mismo en 53.6% como mucha y 46.3% como muchísima, es

decir, 100% la reporta con valores altos. Al comparar los resultados de Arita (2006) y los de esta investigación, los datos son muy similares.

TABLA 1
Evaluación de la tarea laboral, enfermeras del IMSS 49 Los Mochis,
según servicio (n=76)

Servicio	Cantidad de trabajo	Responsabilidad por el trabajo	Dificultad del trabajo	Responsabilidad por la vida de los pacientes	Libertad de decisión en el trabajo
Nivel de evaluación* Servicio	3 4 5	3 4 5	3 4 5	3 4 5	1 2 3
Consulta externa	30% 50% 20%	50% 50%	70% 20% ---	--- 30% 70%	30% 10% 60%
Cirugía general	30 60 10	20 80	60 10 10	--- 40 60	60 10 30
Control de equipo y esterilización	20 70 10	10 60 30	50 --- 10	--- 40 60	50 10 40
Hemodiálisis	20 73.3 6.7	6.7 53.3 40	73.3 26.7 ---	6.6 40 53.4	46.6 13.4 40
Medicina interna	15.4 46.2 38.4	46.2 53.8	84.6 7.6 ---	15.4 46.2 38.4	61.5 30.8 7.7
Quirófano	33.3 14.5 22.2	66.7 33.3	11.1 33.4 ---	--- 44.4 55.6	54 23 23
Urgencias	22.3 55.6 22.2	77.7 22.3	44.4 11.1 ---	--- 55.6 44.4	45 22 33

Fuente: elaboración propia.

* Nivel de evaluación de las enfermeras: 1=muy poca, 2=poca, 3=regular; 4=mucha; 5=muchísima.

Respecto a la evaluación de la tarea de acuerdo con su dificultad, en consulta externa 20% de las enfermeras lo evalúa como mucha, cirugía general 10%, hemodiálisis 26.7%, medicina interna 7.6%, quirófano 33.4% y urgencias 11.1%; el 10% de las enfermeras de los servicios de cirugía general y control de equipo/esterilización evalúan la dificultad del trabajo como muchísima. En la investigación de Arita (2006), 57% de las enfermeras evalúa la dificultad como regular. La diferencia en la evaluación de la dificultad de la tarea puede deberse a los años de antigüedad de las enfermeras, donde las enfermeras del ISSSTE Culiacán tienen más años de antigüedad y, por tanto, de experiencia en el manejo técnico. Esto probablemente explique la diferencia; sin embargo, son argumentaciones que habrá que probar.

La responsabilidad por la vida de los pacientes es evaluada como mucha y muchísima por la mayor parte de los servicios. La diferencia está en el servicio de hemodiálisis. El 6.6% de las enfermeras lo evalúa como regular y en medicina interna 15.4 por ciento. Arita (2006) reporta datos similares, donde 46.3% de las enfermeras

del ISSSTE evalúa como mucha la responsabilidad por la vida de los pacientes y 53.3% como muchísima.

Al analizar las respuestas sobre la libertad de decisión en el trabajo, ninguna de las enfermeras de los distintos servicios refirió los valores de mucha o muchísima libertad. Las enfermeras evalúan como regular la libertad de decisión: en consulta externa 60% de ellas; control de equipo, 40%, y hemodiálisis, 40% de las enfermeras. En la mayor parte de los servicios, la libertad de decisión para las enfermeras es muy poca o poca, destacando medicina interna, cirugía general y quirófano donde 61.5%, 60% y 54% de las enfermeras, respectivamente, declaran tener muy poca libertad de decisión. El 46.4% de las enfermeras del ISSSTE (Arita, 2006) evalúa como poca la libertad de decisión.

Tanto en los antecedentes reportados por Arita (2006) como en los resultados de esta investigación dieron una visión respecto al trabajo, en específico la tarea desempeñada por la enfermera, en donde se considera excesivo el trabajo, cargado de gran responsabilidad, lo cual lo puede estar volviendo tedioso; además, las decisiones no le corresponden directamente a la enfermera; es decir, ella no controla el proceso, pero debe realizar las labores. Todo lo anterior está relacionado con la alta responsabilidad sentida por el trabajo y por la vida de los pacientes.

Síntomas de estrés crónico

Con el trabajo cotidiano y considerando que la tarea laboral es evaluada como excesiva, con alta responsabilidad y bajo control del trabajo, el estrés cotidiano como forma de vida va contribuyendo a la aparición de síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales negativos, propios del proceso de estrés crónico.

Respecto a los síntomas de estrés que se presentan de manera muy frecuente entre las enfermeras, fueron declarados con dolor de cuello y espalda 18% de las enfermeras (16.3% en enfermeras del ISSSTE); cefalea por tensión, 16%; migraña, 12%; colitis, 11% (16.3% en enfermeras del ISSSTE); gastritis, 6.5%; ansiedad, fatiga y sudoración excesiva, 5.2%, cada síntoma y las alergias (14.3% en enfermeras del ISSSTE), imperiosa necesidad de moverse, insomnio e indigestión en 3.9% de las enfermeras para cada síntoma (explosiones de coraje, 14.3% de las enfermeras del ISSSTE). Es de tomarse en cuenta que por lo menos un síntoma de estrés crónico está presente en poco más de la mitad de las enfermeras de Los Mochis (42.9% de Culiacán).

TABLA 2
Número de enfermeras que presentan las dimensiones del síndrome de burnout según servicio, IMSS 49 de Los Mochis, Sinaloa (n=76).

Servicio	Cansancio emocional	Despersonalización	Realización personal reducida
Consulta externa		2	1
Cirugía general		1	2
Control de equipo y esterilización		1	4
Hemodiálisis		5	7
Medicina interna	2	4	5
Quirófano		4	3
Urgencias		3	2
Total	2 2.6 ^a %	20 26,3%	24 31.5%

Fuente: elaboración propia.

Síndrome de burnout

En la Tabla 2 se observa la prevalencia de las dimensiones del síndrome de burnout, donde 2.6% de las enfermeras presenta cansancio emocional, 26.3% despersonalización y 31.5% realización personal reducida. El cansancio emocional está presente únicamente en dos enfermeras de medicina interna, pero la despersonalización y la realización personal reducida se manifiestan en algunas enfermeras, pero de todos los servicios. Ninguna de las enfermeras presenta las tres dimensiones, es decir, el síndrome de burnout. Los datos reportados por Arita (2006) para las enfermeras del ISSSTE Culiacán refieren que 10.7% de las enfermeras presentan cansancio emocional, la despersonalización fue reportada por 46.4% de las enfermeras y 32.1% realización personal reducida. Los datos del IMSS y del ISSSTE son similares para la dimensión de realización personal reducida; respecto al cansancio emocional, lo reporta 2.6% de las enfermeras del IMSS, comparado con 10.7% de las de Culiacán. La despersonalización está presente en 26.3% en el IMSS, en comparación con 46.4% del ISSSTE. Estas dos últimas dimensiones se presentan en menor medida en el IMSS, lo cual es de tomarse en cuenta, pues se refleja en que ninguna de las enfermeras presenta las tres dimensiones, es decir, el síndrome de burnout. No así en las enfermeras del ISSSTE, donde tres de ellas sí presentaron las tres dimensiones.

DISCUSIÓN, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Las evaluaciones cotidianas que los trabajadores realizan respecto a su trabajo son el fundamento principal que da fuerza a la comprensión del tipo y estilo de respuestas que ellos presentan ante las exigencias del mismo. Seward (1993) caracteriza las dimensiones de estudio de la tarea laboral haciendo referencia a la cantidad, dificultad y responsabilidad por el trabajo. Al respecto, más de 70% de las enfermeras del IMSS 49 evalúan como mucha o muchísima la cantidad de trabajo. Respecto a la dificultad, 33.4% de las enfermeras de quirófano evalúa como mucha, 26.7% de hemodiálisis, consulta externa 20% y urgencias 11.1 por ciento. En este mismo rubro de evaluación, 20% de las enfermeras de cirugía general evalúa como mucha o muchísima la dificultad de la tarea que desempeñan. En relación con la responsabilidad por el trabajo y por la vida de los pacientes, con excepción de los servicios de control de equipo/esterilización y el de hemodiálisis, en los demás las enfermeras evalúan en 100% como mucha o muchísima la responsabilidad. Y más delicado es el asunto de la responsabilidad por la vida de los pacientes, donde también la mayor parte de los servicios evalúan como mucha o muchísima ésta; un porcentaje pequeño de las enfermeras de los servicios de hemodiálisis y medicina interna la evalúan como regular: 6.6% y 15.4%, respectivamente.

De entrada, se tiene que tanto la cantidad de trabajo y su dificultad, así como la responsabilidad por el mismo y por la vida de los pacientes, son aspectos muy importantes que influyen en la forma en que las enfermeras viven su labor cotidiana, considerando alta la cantidad y dificultad como la responsabilidad. Si a ello agregamos que perciben como poca o muy poca la libertad de decisión, entonces las situaciones de estrés son constantes y se agrega sentir cansancio, desilusión y emocionalidad intensa reflejados en síntomas.

Al observar los síntomas que se van presentando de manera frecuente, se puede decir que éstos están en lo que Fontana (1992) menciona como de resistencia, es decir, síntomas de estrés que se presentan por más de seis meses, es decir, de estrés crónico, y que de continuar pueden desencadenar el agotamiento físico y mental y desembocar en enfermedades mortales. Así, están presentes en las enfermeras estudiadas el dolor de cuello, espalda, cefálea y ya algunas de ellas presentan migraña, colitis y gastritis, además de fatiga, sudoración excesiva y alergias que de continuar la situación es posible que se presente la cronicidad y la complicación de sus malestares y desemboque el proceso en enfermedades que surgen por un debilitamiento sistémico del organismo y de la mente.

Estos síntomas están en relación a otras dimensiones de tipo emocional que pueden referirse al síndrome de burnout; son el cansancio emocional, la despersonalización y la realización personal reducida. El 2.6% de las enfermeras manifiesta cansancio emocional, 26.3% de ellas despersonalización y 31.5% realización personal reducida. En todos los servicios hay enfermeras que presentan las dos últimas

dimensiones. Esto quiere decir que la despersonalización es una dimensión del síndrome de burnout que es de tomarse muy en cuenta; es decir, las enfermeras muestran una relación despersonalizada con sus pacientes, ante las exigencias excesivas y comportamientos irritantes de algunos enfermos que a la larga hacen que la enfermera vaya acumulando emocionalidad negativa y ésta se va protegiendo y despersonaliza su relación (Moreno y Olivier, 1995). La realización personal reducida, presente en una tercera parte de las enfermeras, aproximadamente, refiere cuando el trabajo ya no es un reto y no es lo que la persona esperaba de él; hay desilusión y apatía.

Hace doce años, Arita y Arauz (1998) llevaron a cabo una investigación similar a la presente con enfermeras del ISSSTE Culiacán. El 46.4% presentó despersonalización y 32.1% realización personal reducida. El 20% más de las enfermeras del ISSSTE presentaron despersonalización, en comparación con las del IMSS Los Mochis. Aunque los datos no son comparables, pues la muestra es distinta y los estudios se llevaron a cabo en diferentes años, resalta la importancia de analizar con mayor fuerza las características laborales del trabajo de enfermería, que requiere de un gran esfuerzo relativo a la responsabilidad, y si además se constata que la cantidad de trabajo es mucha, entonces allí están los cambios que deben surgir en las instituciones hospitalarias y dar más apoyo de grupo y de reconocimiento a la labor de enfermería.

Propuestas

1. Desarrollar talleres de evaluación del trabajo donde se analicen las cargas de trabajo y cómo efficientar el tiempo.
2. Llevar a cabo talleres vivenciales acerca de las experiencias emocionales que las enfermeras tienen cotidianamente, buscando reducir la emocionalidad negativa, compartiendo y platicando las experiencias.
3. Analizar las consecuencias del trabajo mal evaluado por la enfermera, que se dirige hacia una despersonalización de la relación con el paciente y con los demás partícipes del trabajo.
4. Realizar actividades de ocio serio que busquen la convivencia sana entre los trabajadores del IMSS 49 de Los Mochis.

CONCLUSIONES

El síndrome de burnout se presenta como un asunto que hay que estudiar con detenimiento y darle la importancia que requiere, toda vez que el trabajo representa más de la mitad del tiempo de la vida de la mayoría de las personas. El actuar cotidiano tiene cada vez más requerimientos de capacidades de trabajo relaciona-

das con la habilidad para tener contacto con los demás. La alta emotividad que ello conlleva, ante situaciones de tener que lidiar con diversas personas y su forma de ser, requiere del apoyo de especialistas que consideren el fenómeno del síndrome de burnout como característica distintiva del nuevo entorno laboral que se va gestando en este nuevo milenio.

REFERENCIAS

- ALBALADEJO R., R. Villanueva, P. Ortega, P. Astasio, M.E. Calle y V. Domínguez (2004), Síndrome de burnout en el personal de enfermería de un hospital de Madrid, *Revista Española de Salud Pública*, vol. 78, núm. 4, Madrid, julio/agosto, SCIELO.
- APIQUIAN, A. (2007), El síndrome de burnout en las empresas, *Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac*, 26-27 de abril, Mérida, Yucatán.
- ARITA, B. (1998), Escala de tarea laboral, documento interno de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- _____ (1999), Afrontamiento, estrés y ansiedad asociados al síndrome de burnout en Enfermeras, tesis de Maestría en Psicología de la Salud, Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Psicología, México.
- _____ (2006), *Síndrome de burnout. Estrés crónico asistencial*, Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Psicología, Cosío Impresiones, México.
- ARITA, B., y J. Arauz (1998), Tarea laboral, síntomas de estrés crónico y síndrome de burnout en el personal de enfermería en un hospital regional del ISSSTE, estudio de prevalencia, en *Revista Médica de la UAS*, segunda época, núm. 3, vol. 1, Coordinación Universitaria del Hospital Civil, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, julio/diciembre 3-10.
- DOMÍNGUEZ B., y B.M. Méndez (1993), Importancia de la elaboración de instrumentos en el estudio del estrés, *Primer Coloquio Interno de Investigación, Estrés y Salud*, Centro de Servicios Psicológicos, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- DOYLE W., S. Foster y S. Froehling (1982), Psychologic response to situational stress in intensive and non intensive nursing, en *Burnout in nursing profession, coping strategies, causes and costs*, The C.V. Mosby Company.
- FONTANA D. (1992), *Control del estrés*, primera edición, El Manual Moderno, México.
- GIL-MONTE, P. (2001), Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey, *Salud Pública de México*, vol. 44, núm. 1, enero/febrero, 33-40.
- GIL-MONTE, P. (2003), El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout), en profesionales de enfermería, revista electrónica *Interacao Psy*, año 1, núm. 1, agosto:19-33.
- GIL-MONTE, P. (2005), *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*, Pirámide, Madrid.
- GRAU, J. (1995), El estrés en el equipo de cuidados paliativos: el burnout, revista *Higia*, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 8-15.
- GRAU J., y M. Chacón (1998), Burnout: una amenaza a los equipos de salud, conferencia magistral en el *Seminario de la Seccional de la Asociación Colombiana de Psicología de la Salud*, Cali, Colombia.
- LAZARUS R.S. y S. Folkman (1991), *Estrés y procesos cognitivos*, Roca, México.
- MALLET K., y J.H. Price (1991), Relationships among burnout, death anxiety and social support in hospice and critical care nurses, *Psychological Reports*, 68 (Pt2). 1347-59.

- MASLACH C., y W.B. Schaufeli (1993), Historical and conceptual development of burnout, en W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, Londres, 1-16.
- MASLACH C., y V. Florian (1988), Burnout, job setting, and self-evaluation among rehabilitation counselors, *Rehabilitation Psychology*, vol. 33 (2), 85-93.
- MASLACH C., y S. Jackson (1982), Burnout in health professions: a social psychological analysis, *Social Psychology of Health and Illness*, G.S. Sanders and J. Suls (editors), Lawrence Erlbaum associates, New Jersey: Hills dale.
- MORENO J.B. y H.C. Olivier (1995), El MBI como escala de estrés en profesionales asistenciales, adaptación y nuevas versiones, documento de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- MORENO J.B., R. Bustos, A. Matallana y T. Miralles (1997), La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13(2), 185-207.
- MORENO B., y C. Peñacoba (1999), El estrés asistencial en los servicios de salud, en M.A. Simon (ed.), *Manual de psicología de la salud*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- OEHLER J.M. y M. Davidson (1991), Burnout, Job stress, anxiety and perceived social support in neonatal nurses, *Hearth and Lung*; 20 (Spt.1), 500-505.
- PERA G., y M. Serra (2002), Prevalencia del síndrome del quemado y estudio de los factores asociados en los trabajadores de un hospital comarcal, *Gac Sanit*, 16(6): 480-6.
- TUESCA R., M. Iguarán, M. Suárez, G. Vargas y D. Vergara (2006), Síndrome de desgaste profesional en enfermeras/os del área metropolitana de Barranquilla, *Salud Uninorte*, Barranquilla, 22(2): 84-91.
- SEWARD J.P. (1993), Estrés profesional, en J. LaDou, Medicina laboral, El Manual Moderno, México.
- VINACCIA S., y L. Alvaran (2004), El síndrome del burnout en una muestra de auxiliares de enfermería. Un estudio exploratorio, *Terapia Psicológica*, año/vol. 22, núm. 001, Sociedad chilena de Psicología Clínica. 9-16, Chile.
- ZÁRATE, N. (2009), Condiciones organizacionales predisponentes del síndrome de quemarse por el trabajo en docentes de la salud, tesis de Maestría en Psicología de las Organizaciones, Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Psicología, México.

RESUMEN

Los cambios constantes y la incertidumbre que genera la globalización y la apertura de los mercados ha influido para que líderes de empresas que desean permanecer en un mercado con clientes exigentes y competidores más agresivos realicen cambios constantes en las formas de hacer y dirigir su organización. Esta realidad influyó para decidir investigar a propietarios que ejercen la función de liderazgo en empresas del municipio de Culiacán, Sinaloa. La investigación se inscribe en el marco de los estudios administrativos y organizacionales y tiene como objetivo principal *investigar las características de personalidad y el comportamiento de cuatro líderes en su relación con los subordinados para determinar el estilo de liderazgo que emplean en el logro de las metas organizacionales*. Las empresas investigadas son de diferente giro: industrial, comercial y agrícola; diverso tamaño: pequeña, mediana y grande; su mercado varía del local, regional, nacional y de exportación. En los resultados se contemplan los servicios y productos que ofrecen, estructura organizacional, relación de la familia en la creación y consolidación de la empresa, filosofía para la competitividad organizacional y el estilo de liderazgo que emplean a partir de sus características de personalidad y el comportamiento que despliegan con sus empleados.

Palabras clave: liderazgo, características personales, comportamiento, competitividad organizacional.

ABSTRACT

The constant change and uncertainty generated by globalization and the opening of markets has influenced business leaders who want to stay in a market with demanding customers and aggressive competitors, make constant changes in the ways of doing and managing their organization. This reality was influential to decide to investigate the function of exercising leadership in companys owners in the municipality of Culiacán, Sinaloa. The research falls under the administrative and organizational studies, and has as its main objective: to investigate the personality characteristics and behavior of four leaders in their relationships with subordinates to determine the leadership style that they employs in achieving the organizational goals. The companies investigated are of a different twist: industrial, commercial and agricultural; different size: small, medium and large, the market varies from local, regional, national and export markets. The results provide for the services and products offered, organizational structure, relationship of the family in the creation and consolidation of the company, philosophy for organizational competitiveness and leadership style that they employs from personality characteristics and display behavior with its employees.

Key words: leadership, personal characteristics, behavior, and organizational competitiveness.

María del Socorro Borboa Quintero es profesora e investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, campus Culiacán. Culiacán, Sinaloa, México. Correo: <msborboa@hotmail.com>.

LIDERAZGO EN EMPRESAS SINALOENSES

Fecha de recepción: 28/06/11 Fecha de aceptación: 11/08/11

María del Socorro Borboa Quintero

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de actividades organizacionales que implanten una posición exclusiva en el mercado, es necesario considerar que los desafíos que enfrentan las organizaciones en el umbral del siglo XXI son completamente diferentes a los enfrentados en las últimas tres décadas del siglo pasado. El entorno en que se desenvuelven está caracterizado por la incertidumbre y complejidad, derivada de la globalización y la apertura de las fronteras a los mercados internacionales. Esta realidad influyó para decidir investigar a propietarios que ejercen la función de liderazgo en empresas ubicadas en el municipio de Culiacán, Sinaloa. La investigación se inscribe en el marco de los estudios administrativos y organizacionales, considerando principalmente las teorías de comportamiento y de liderazgo y tuvo como objetivo principal «investigar las características de la personalidad y el comportamiento de cuatro líderes en su relación con los subordinados para determinar el estilo de liderazgo que emplean en el logro de las metas organizacionales, así como, a partir de su comparación y análisis, identificar el estilo de liderazgo que prevalece en las empresas investigadas».

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó en empresas sinaloenses líderes en su ramo, las cuales son de diferente giro: industrial, comercial y agrícola; diverso tamaño:

pequeña, mediana y grande; su mercado varía del local, regional, nacional y de exportación. Son empresas que se diferencian porque han mantenido un crecimiento constante —a pesar de la crisis de 1994—, manifiesto en el incremento de su infraestructura y personal, ampliación de su mercado, así como en el mejoramiento de su imagen en la comunidad. La investigación es de tipo cualitativo, se hizo una historia de vida, un estudio etnográfico y dos estudios de caso. Este tipo de investigación «sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, y busca la objetivación en el ámbito de los significados» (Taylor y Bogdan, 1987).

Para investigar la pequeña empresa, se utilizó la tradición de historia de vida, un tipo de entrevista a profundidad en la que el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. En la gran empresa comercial se utilizó el método etnográfico, el cual permite conocer lo que acontece en la vida cotidiana organizacional. La técnica usada fue la observación participante encubierta, la cual permitió aprehender la jerga necesaria para transitar entre los sujetos que viven la vida organizacional sin romper los espacios construidos por ellos mismos. En el estudio de la mediana empresa comercial y de la gran empresa agrícola se adoptó el estudio de caso. Al respecto, Barba (2001) señala que su importancia radica en que es un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de éste se puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes.

MARCO TEÓRICO

Productividad a través de la fuerza laboral

La manera en cómo se organiza y administra la fuerza laboral es una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva.

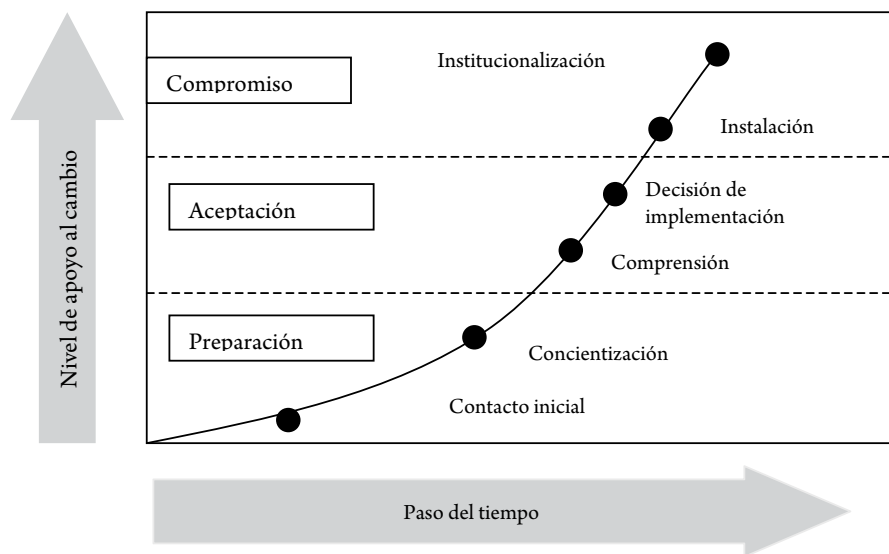
Las fuentes de éxito tradicionales —la tecnología de los productos y de los procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala— aún pueden proporcionar poder competitivo, pero ahora a un grado menor que en el pasado, haciendo que, comparativamente, sean más importantes la cultura y las capacidades organizacionales derivadas de cómo se administra la gente (Pfeffer, 1996:16).

Pero alcanzar el éxito a través de una fuerza laboral capacitada, motivada y comprometida, no es tarea fácil para los responsables de lograr la máxima productividad en las organizaciones; requieren «modificar fundamentalmente la forma de

pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación de empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus actividades» (Pfeffer, 1996:26).

Para lograrlo, los líderes deben ser capaces de desarrollar y comunicar una visión de lo que puede ser la organización, así como proporcionar motivación y dirección a la fuerza laboral para lograrla. Para implantar los cambios requeridos, es importante que los líderes desarrollen habilidades, características personales y comportamientos que les permitan establecer el compromiso de los empleados hacia la competitividad de la organización a través de las etapas de compromiso con el cambio que se muestran en la Figura 1, denominada etapas de compromiso con el cambio, muestra que en «[...] la primera etapa, que es de *preparación*, los empleados escuchan el cambio por medio de *memorandum*, reuniones, discursos o contacto personal y toman conciencia de que éste afectará directamente su trabajo. En la segunda etapa, los líderes les ayudan a *comprender* todo el impacto del cambio y los resultados positivos de llevarlo a cabo. Cuando los empleados entienden que el cambio es positivo, se toma la decisión de implantarlo.

FIGURA 1
 Etapas de compromiso con el cambio
 Conducta de relación



Fuente: Daft (2005:425).

En la tercera etapa comienza el verdadero proceso de *compromiso*. Es la etapa de instalación, un proceso de prueba del cambio; los líderes tienen la oportunidad de estudiar los problemas y preocupaciones de los empleados y poner en acción

el compromiso con el cambio. En la etapa final, la institucionalización, los empleados lo ven no como algo nuevo, sino como parte normal e integral de las operaciones de la organización (Daft, 2005:425).

Es necesario considerar que en este proceso para instalar el cambio a nivel organizacional, los líderes encontrarán resistencia de los empleados en cada una de las tres etapas. De las barreras que enfrentan, destacan: no percibir los beneficios, falta de coordinación y cooperación, temor a la pérdida del trabajo o del estatus, por lo que se recomienda, además de tener una visión clara de lo que desea que sea su organización, identificar primero a aquellos que tienen poder e influencia para motivar a otros, crear equipos de cambio, otorgar capacitación y ser un facilitador que promueva la participación, la comunicación y promover un ambiente que proporcione seguridad a la fuerza laboral y, para ello, la acción de liderazgo es de gran importancia.

Evolución de la teoría de liderazgo

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Lo central está en lograr que se alcancen por medio de la gente; a continuación, se consideran los estudios realizados.

Rasgos de personalidad de los líderes

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo se dirigieron a identificar los rasgos que describieran con precisión a los líderes, suponiendo que un buen líder nace, no se hace. La justificación era que si se podía descubrir un perfil de un líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no ser colocados en posiciones de liderazgo. La investigación inicial concluye que ningún rasgo o combinación de rasgos garantiza que alguien sea líder exitoso, concluyendo que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de ellos garantiza el éxito (Robbins, 1999:145).

Comportamientos de líderes exitosos

Investigadores posteriormente consideraron que los líderes se hacen, no nacen, por lo que se dirigieron a observar la forma en que se comportaban los buenos líderes para influir a sus subordinados. Se llevaron a cabo dos importantes estudios para identificar la conducta de liderazgo: uno, por *Bureau of Business Research*, de la Universidad de Ohio (que se conoce como OSU) y, otro, por la Universidad de Michigan.

El estudio de la Universidad de Ohio concluye que los líderes presentan dos tipos de conducta (Certo, 2001:334): a) *la conducta de estructura* (orientada a las tareas). Los líderes limitan la actividad de los subordinados a la estructura que ellos

definen, y b) *la conducta de consideración*; este tipo de conducta por lo general intenta desarrollar y mantener buenas relaciones humanas entre el líder y los subalternos. Los investigadores de la Universidad de Michigan, liderados por Rensis Likert, identificaron dos tipos básicos de comportamiento del líder: a) la conducta centrada en el trabajo, y b) la conducta centrada en el empleado, las cuales coinciden con los comportamientos encontrados en la Universidad de Ohio.

Enfoques de liderazgo que contemplan a los líderes, seguidores y situación

Aunque se identificaron algunos rasgos y comportamientos comunes en líderes, algunos investigadores consideraron que para comprender la acción de liderazgo es importante tomar en cuenta la situación en la que se desarrolla la relación líder-subordinado.

En la teoría del liderazgo situacional se distinguen los siguientes modelos:

- Modelo de contingencia de *fiedler*, elaborado por Fred Fiedler y sus colaboradores
- Modelo de la participación del líder, desarrollado por Victor H. Vroom y su equipo
- Modelo de ruta meta, desarrollado por Robert House y otros investigadores, y
- Modelo de liderazgo situacional, o de ciclo de vida, creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard
- Liderazgos contemporáneos: transaccional y transformacional

El modelo de Fiedler considera que el estilo que emplea el líder puede estar orientado a la tarea o a las relaciones, y para medirlo desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario de compañero de trabajo menos preferido (CTMP). Fiedler asume que el estilo de liderazgo es innato en la persona y, por tanto, no se puede modificar para ajustarse a situaciones cambiantes; es decir, si el cuestionario detecta que el líder está orientado a las relaciones y su puesto requiere un liderazgo orientado a la tarea, se tiene que reemplazar al líder, o cambiar la situación ajustándola a su estilo.

El modelo de la participación del líder, desarrollado por Victor H. Vroom y su equipo, señala que las situaciones de resolución de problemas difieren, y reconocen que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias; asumen que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones entre varios grados de estilo de liderazgo de autocrático a participativo, sugiriendo que para ser efectivos los directivos deben ser buenos al diagnosticar situaciones y flexibles para responder a la situación con un estilo apropiado.

El modelo de ruta meta sostiene que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización y perciban que será benéfico para ellos.

Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las mismas con la finalidad de que sean alcanzadas. De acuerdo con esta teoría, las funciones del que dirige consisten en ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). Esta teoría afirma que cada contexto exige del líder un comportamiento diferente, por lo que el líder debe diagnosticar las situaciones antes de intervenir.

El modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida, de Hersey-Blanchard, expone que el factor más importante que influye en la selección del estilo de líder es el grado de desarrollo y de disponibilidad de los seguidores. El grado de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso), mientras que el de disponibilidad es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro.

Estilos de liderazgo contemporáneos. Estilos que se caracterizan por ser carismáticos¹: transaccional y transformacional.

Liderazgo transaccional: en este tipo de liderazgo, el líder motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, identifica lo que los seguidores quieren o prefieren y los ayuda a lograr un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan. Al emplear el estilo transaccional, el líder depende de una recompensa contingente y de una gerencia por excepción. Gerencia por excepción significa que el líder sólo interviene cuando no se logran los objetivos, y recompensa contingente son los premios o estímulos que emplea el líder para mejorar el desempeño y satisfacción de los seguidores (Gibson et al., 2001; Robbins, 1998).

Liderazgo transformacional: el líder expresa una visión que motiva a los seguidores a trabajar en pos de metas trascendentales, en lugar de las de interés propio y a corto plazo. Bass (citado por Gibson et al., 2001) identificó cinco factores que describen a los líderes transformacionales: carisma, atención individual, estimulación intelectual, recompensa contingente y gerencia por excepción. Por otra parte, Hersey et al. (1998:521-27), a partir del análisis realizado a las estrategias y características propuestas por varios autores, resaltan que las acciones concretas que debe

1 El liderazgo carismático es la capacidad de influir en los seguidores con base en un don sobrenatural y poderes de atracción. Los seguidores disfrutan estar con un líder carismático, porque se sienten inspirados, cumplidos e importantes. Sin embargo, por sí sólo el carisma resulta insuficiente si no va acompañado de habilidades de evaluación, capacidades de comunicación y una sensibilidad hacia los demás (Gibson et al., 2001). Incluso, este tipo de liderazgo es considerado por Robbins (1998) como sinónimo de liderazgo transformacional.

realizar el líder en una transformación organizacional son: compromiso personal con la transformación por medio del liderazgo; fuerza y firmeza para comunicar la imposibilidad de mantener del *statu quo*; comunicación clara y entusiasta de una visión inspiradora de lo que la organización puede ser; establecimiento oportuno de una masa crítica de apoyo a la transformación; reconocer, aceptar y ocuparse de la resistencia a la transformación; definición y establecimiento de una organización que pueda poner en práctica la visión, comunicación e información periódicas sobre el progreso y reconocimiento y recompensa de los logros.

Es necesario poner en tela de juicio la noción de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz en cualquier situación. Un líder eficiente sabe que él —nadie más— es el responsable de los errores de sus subordinados; también ve los triunfos de ellos como propios, no como amenazas, por lo que busca rodearse de colaboradores capaces, independientes, seguros de sí mismos, a los cuales estimula y asciende, creando energías humanas y visión humana que favorezca la competitividad de la organización (Drucker, 1993:116-120).

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se compara el estilo de liderazgo de los líderes de cuatro empresas sinaloenses. El análisis se hace a partir de conocer el origen de sus empresas, productos y servicios que ofrecen, e identificar aquello que realizan con el apoyo de un equipo de trabajo satisfecho y comprometido que permite posicionar sus productos y servicios en un mercado cada vez más competido.

Productos o servicios que ofrecen

Productos Oasis, SA de CV. Se crea como empresa familiar en agosto de 1988. Su capital inicial se constituye por la venta de sus bienes inmuebles y nace con el objeto de producir y comercializar el refresco de lechuguilla, un producto totalmente desconocido en la localidad, el cual mantenía un volumen de ventas estable en temporada de calor, por lo que se vieron en la necesidad de buscar productos alternos originales, como son las galletas de cacahuete, o con gran demanda en el mercado, como el cacahuete salado y enchilado; y la línea de chamoy en presentaciones de cacahuete y ciruela, productos comestibles que le dieron equilibrio a las ventas durante todo el año, así como posicionarse en el mercado.

Servicios al Campo. Inicia operaciones sin capital, sólo con la experiencia de su propietario en 1980, con el apoyo de los distribuidores de fertilizantes y su amplio conocimiento de las necesidades de sus clientes. La empresa se ha especializado en la compra y venta de amoníaco anhidro, producto dirigido a quienes cultivan granos, lo que le ha permitido mantenerse como líder en el mercado, debido a que ofrece

un servicio diferenciado que incluye un gran número de plantas surtidoras, ubicadas estratégicamente con el propósito de estar cerca del cliente, además de los servicios de transporte, almacenamiento, renta de carros-tanque en ferrocarril y venta de no-drizas para aplicar el fertilizante; incluso, ofrece financiamiento a sus clientes.

Almacenes Coppel. Se fundó en Culiacán en 1965. Es una empresa comercial que a través de 250 tiendas departamentales, ubicadas estratégicamente en el país, oferta gran variedad de productos de mediana calidad para una clientela que oscila entre uno y cuatro salarios mínimos; su negocio está en vender a crédito. Al inicio, vendió regalos, después ultramarinos (latas, comestibles, fruta, jamones, etc.), hasta tortas, que entregaba en las oficinas personalmente. Un tiempo fue imprenta y luego vendió equipos de oficina marca Remington. Hasta entonces, el crédito que daba era de un mes, pero con la distribución de los radios Philco empezó a dar un año, que le daba el fabricante. El crédito comercial surge con el negocio bajo la figura del «vale», que hoy se conserva y que se le conoce como «crédito mercantil» o «Crédito Coppel».

Agrícola San Isidro. Inicia operaciones en 1953. En sus inicios, se dedicó a la producción y comercialización de una gran variedad de cultivos, como tomate, chile, calabaza, y hasta granos. Posterior a la evaluación de la situación de la empresa, se decide producir sólo berenjena para el mercado de exportación, principalmente Estados Unidos. En sus inicios, las actividades de producción se caracterizaron por la utilización del arado y la yunta como instrumentos de trabajo principales. Según fueron surgiendo en el mercado nuevas tecnologías, la empresa se fue equipando, adquiriendo aquellas que estaban a su alcance y que podían ser adaptadas a sus condiciones empresariales. En la actualidad, se considera el mayor productor de berenjena en el mundo.

El análisis a la información anterior muestra que los cambios realizados en los productos o servicios que ofrecen las empresas investigadas, con el propósito de mantener su competitividad en el mercado, determinan en gran medida su éxito, lo que es congruente con lo propuesto por Hall (1996), en su modelo de contradicción de la efectividad, el cual considera las organizaciones más o menos efectivas respecto a la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo para juzgar la efectividad. Realidades múltiples y conflictivas, comunes a todas las organizaciones, las cuales son la base para el criterio y la acción y conducen a que la organización pueda ser visualizada como efectiva o inefectiva, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de sus metas.

Estructura organizacional de empresas sinaloenses

Productos Oasis es una pequeña empresa industrial que cuenta con 37 empleados y una estructura formal en la que se encuentran definidos los puestos, canales

de comunicación y relaciones de autoridad/responsabilidad, indispensables para el desarrollo de la actividad organizacional. En la toma de decisiones operativas, su propietario fomenta la participación de sus empleados de manera grupal, mientras que en la toma de decisiones estratégicas, aun cuando se apoya en asesores externos, especialistas en la materia, con el propósito de contar con la mayor información posible, en algunas ocasiones se apoya de la intuición, la cual, según Robbins (1999) es un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada —acumulada—, que no necesariamente opera de manera independiente del análisis racional; en su lugar, ambos se complementan.

Servicios al Campo. Es una mediana empresa comercial que cuenta con 98 empleados, la cual, a pesar de contar con una estructura formal definida, plasmada en el organigrama, que contempla relaciones de autoridad/responsabilidad, los canales de comunicación y los diferentes puestos y niveles jerárquicos, los empleados no saben exactamente cuáles son sus funciones y trabajan de acuerdo con las necesidades de información de su director. Su propietario es quien conoce los planes y toma las decisiones de manera intuitiva, apoyándose únicamente en su experiencia. Normalmente, las decisiones de los mandos medios tienen que ser consultadas y es hasta que las situaciones se convierten en rutina cuando los empleados pueden decidir.

Almacenes Coppel es una gran empresa comercial que cuenta con 250 tiendas departamentales y aproximadamente 15,000 empleados. Su estructura organizacional cuenta con un consejo de administración, y existe clara definición de los canales de comunicación entre los diferentes puestos, así como de las relaciones de autoridad/responsabilidad. Los fundadores se han encargado de reproducir la actividad empresarial y conforme ha pasado el tiempo, y para enfrentar los retos de la competitividad empresarial, los dueños han estado cediendo sus empresas a administradores preparados en escuelas de negocios. La autoridad en la organización es comprendida de una sola manera: atender al cliente (interno y externo) de la mejor manera. El conocimiento sobre la organización y el dominio de la función son características que deben poseer los líderes con la finalidad de que sus seguidores se sientan con la confianza de acudir a él sabiendo que le espera la solución de su problema.

Agrícola San Isidro es una gran empresa agrícola que en temporadas altas cuenta con 800 empleados. Su estructura organizacional está formalmente definida con niveles jerárquicos autónomos y claros canales de comunicación entre los diferentes puestos. El director general cuenta con el apoyo de los jefes de los departamentos de producción, administración, comercialización y social, los cuales, y como estrategia de la empresa para alcanzar mayor racionalidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades, poseen conocimientos universitarios. La toma de decisiones que promueve la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa. Las decisiones operativas se toman por los grupos de trabajo en el nivel que surge el problema, mientras que las decisiones estratégicas o de crecimiento de la organización son tomadas por el consejo administrativo.

En tres de las cuatro organizaciones investigadas, sus líderes promueven la participación de los subordinados en las situaciones organizacionales que presentan problemas u oportunidades, lo que favorece a la organización porque, como señalan Nonaka y Takeuchi (1999), cuando los modelos mentales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional y cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, surge la innovación

Relación de la familia en la creación y consolidación de la empresa

El análisis ha permitido observar que la familia tiene un papel importante en la creación y consolidación de la pequeña, mediana y gran empresa de la región. Los propietarios de las empresas pequeñas y mediana son de origen humilde, crecieron en familias con grandes carencias económicas, por lo que se vieron en la necesidad de trabajar desde muy jóvenes. Sus padres se encargaron de fomentar valores como el amor al trabajo, el respeto, el apoyo entre hermanos, el respeto por la naturaleza y la fe en Dios. Trabajar desde jóvenes les dio la oportunidad de ocupar diferentes puestos, así como de experimentar distintas relaciones superior-subordinado y evaluar su efectividad en diferentes situaciones, lo cual consideran Kast y Rosenzweig (1998) que prepara para ocupar el rol de liderazgo.

Por otro lado, los propietarios de las grandes empresas crecieron en familias con una tradición empresarial de muchos años, en las que sus fundadores se encargaron de transmitirles una gama de valores, tradiciones, costumbres y experiencias que le dan identidad a la organización y ha permitido su desarrollo, lo cual —se considera— facilitó la oportunidad de que mantuvieran una relación de superior-subordinado, permitiéndoles tener contacto con los clientes, los proveedores, el proceso productivo, etc., y, como señalan Davis y Newstrom (2001), para relacionarse eficazmente tanto en dirección ascendente como descendente los líderes deben ser capaces de vestir ambos uniformes (superior-subordinado).

Filosofía para la competitividad organizacional

Con la investigación se pudo observar que la familia tuvo gran influencia en la adopción de los valores que los propietarios promueven en sus empresas, una cultura de calidad que, de acuerdo con Gibson et al. (2001), define el comportamiento y los límites apropiados de los individuos en la organización, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información.

Se observó que la familia tuvo gran influencia en la adopción de los valores que los propietarios promueven en sus empresas.

Sólo uno de los líderes no posee estudios universitarios. Sin embargo, prepararse constantemente a nivel gerencial y preparar a su personal en temáticas acordes a

la evolución de sus organizaciones, mantenerse informado de las variables económicas y políticas del entorno regional, nacional e internacional, informarse de quién es su competencia y lo que hace e identificar las necesidades de los clientes con el propósito de introducir mejoras a través de la innovación de los productos o servicios que ofrecen, son estrategias comunes desarrolladas por los líderes de las cuatro organizaciones investigadas con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Respecto a la innovación, Michael Porter (1999) señala que la fase impulsada por la innovación es la que más favorece mantener la competitividad del sector por largo tiempo, debido a que se está siempre alerta para permanecer a la vanguardia con incorporaciones de novedades que reactivan la rivalidad interior.

Para mantener un clima de trabajo agradable y obtener el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales, los propietarios de las empresas investigadas se preocupan por otorgar apoyo y reconocimiento a los subordinados, fomentar relaciones humanas basadas en el respeto y la consideración, lo que en los propietarios de la pequeña y mediana empresa algunas veces llega al paternalismo, lo que es congruente con lo señalado por Roure y Rodríguez (1999), de que la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento los sistemas, prácticas y estilos que mejor satisfagan los requerimientos de la empresa y le permitan competir, teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias del entorno.

Estilo de liderazgo en empresas sinaloenses

Los propietarios de la pequeña y mediana empresa crecieron en familias con principios muy rígidos, sufrieron necesidades económicas, lo cual influyó para la formación de algunas características o rasgos de su personalidad, útiles para el logro del éxito de sus organizaciones, como son ambicionar un futuro mejor, un importante impulso personal, seguridad en sí mismos, contar con el apoyo de la familia, estar atentos a los sucesos desarrollados en su entorno, su filosofía operativa se crea aprendiendo e innovando, mantienen una relación de respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad.

Productos Oasis. Su propietario, aun cuando usa la autoridad, por lo general se propone ser justo con su personal, en primer lugar con el trato que les da y en segundo otorgándoles el sueldo y prestaciones a que tienen derecho. Considera que la preparación personal es muy importante para alcanzar las metas que se plantea, por lo que a lo largo de su vida ha aprovechado todas las oportunidades de capacitación que se le han presentado. Para la capacitación del personal, la empresa cuenta con una sala en la que regularmente los sábados, de 7:00 a 8:30 horas, se otorga, a través de videos, conferencias o talleres impartidos por instituciones, como el Centro de Ciencias, particulares, CANACINTRA y CANACO, etcétera.

Nosotros hemos buscado siempre la capacitación nuestra, como responsable del timón del barco, y otra es la capacitación de vendedores, supervisores y personal interno; no importa que hay personas que terminando el curso se van a otros lugares. Aquí traemos desde un sacerdote, un agente de tránsito, un policía, un químico, o alguien que hable de procesos, control de calidad o de relaciones humanas. La variedad de los invitados es porque todos nos sirven.

Al respecto, Wether y Davis (1995) señalan que la capacitación en todos los ámbitos es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, ya que, además de facilitar a los miembros de la misma el desempeño de su trabajo actual, sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral, auxiliando a las personas en su desarrollo, de tal manera que puedan cumplir o manejar actividades futuras independientemente de las actuales.

Para tomar decisiones que le permitan solucionar los problemas operativos en la empresa, el propietario acostumbra reunirse con el personal. Señala que aunque tenga una idea clara del problema y la solución que se puede aplicar, se propone que sean los empleados los que digan los problemas y sugieran las soluciones, explicando que algunas de las sugerencias hechas por empleados han dado gran resultado y a la fecha se conservan.

Les digo: imagínense que ustedes son unas personas que van al doctor a llevar a la empresa, pero como la empresa no sabe hablar, ustedes me van a decir qué le duele. Digan: veo que una de las mangueras no puede hacer pipí, que llora mucho, come de más, o le gusta comer tierra; ustedes saben lo que le duele. Ellos exponen primeramente lo que consideran que le duele a la empresa y luego sugieren la medicina. Obviamente que esto funciona desde el momento que le decimos: es muy buena tu idea y la vamos a poner en práctica; la persona se siente estimulada y la apoya.

Al tomar decisiones a largo plazo o de crecimiento en *Productos Oasis*, buscan hacerse llegar de información, toman cursos específicos y se asesoran de personas especialistas, de acuerdo con el proyecto que quieren realizar.

El análisis a la información permitió determinar que el estilo de liderazgo que despliega el propietario de *Productos Oasis, SA de CV*, con sus subordinados en el quehacer diario de la empresa posee características y comportamientos comunes a diversos enfoques de la teoría del liderazgo; por tanto, el estilo de liderazgo que emplea es un híbrido de los varios enfoques propuestos. Es decir, de acuerdo con el continuo del comportamiento propuesto por Kast/Rosenzweig (2000) se considera centrado en los subordinados. Asimismo, se relaciona con las cuatro opciones del comportamiento del líder del modelo ruta-meta propuesto por Robert House y citado por Hersey et al. (1998:128) en relación con la situación que esté presente;

es decir, otorga a sus subordinados respaldo aumentando su confianza, dirección cuando aclara la ruta a las recompensas, orientado a logros, estableciendo metas elevadas y permite su participación, lo que se traduce en más esfuerzo, mayor satisfacción y desempeño.

Servicios al Campo. El dueño de esta organización emprende nuevos proyectos que influyen en el crecimiento tanto de la empresa como de sus rendimientos; constantemente está pendiente de su entorno y genera nuevas ideas. Dichos proyectos los tiene diseñados en su mente, no están por escrito, pero sí maneja estrategias. La toma de decisiones está centralizada, su liderazgo es autocrático, ya que no toma en cuenta a sus colaboradores más cercanos. En ese sentido, sus subordinados comentaron lo siguiente: «sin él, la empresa se viene abajo», «siempre tiene la razón»; tales expresiones expresan la fragilidad de esta empresa, ya que la organización se encuentra cimentada en las decisiones de su líder, y como no les ha dado oportunidad a sus empleados de compartir tal responsabilidad, ellos se creen incapaces de poder asumirla. El propietario ejerce un estilo de liderazgo conductista, tipo autocrático/centralizado; es decir, de acuerdo con el continuo del comportamiento del líder propuesto por Kast/Rosenzweig (2000), se considera centrado en los jefes. Sin embargo, fomenta las relaciones humanas con sus empleados, se preocupa por su persona y por su familia, por lo que se considera un estilo autocrático combinado con paternalismo.

Se considera que el estilo de liderazgo del propietario de *Servicios al Campo* ha funcionado, debido a la consideración que tiene con sus subordinados, pero se recomienda, con base en el modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (citado en Certo, 2001:338), ajustar su estilo y aprender a delegar, dependiendo del grado de madurez y disponibilidad de sus subordinados, porque continuar con el estilo centralizado es peligroso para la permanencia y desarrollo de la organización, debido a que su actividad está limitada a lo que humanamente él puede realizar.

Almacenes Coppel. La autoridad en la organización es comprendida como atender al cliente de la mejor manera. Las políticas de la empresa están perfiladas a guardar ciertas regularidades de respeto al cliente y a sus colaboradores. Algunos discursos escritos que circulan en la organización como una forma de «red» que enlaza a cada cargo existente, lo muestran. Por ejemplo:

QUÉ HACER PARA MANTENER UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO

Uno: Procura que todos *conozcan* lo que sucede *en tu centro y en tu empresa*. La falta de comunicación, o la comunicación privilegiada para unos cuantos, motivará la desconfianza y los recelos entre sus empleados.

Dos: *Reconoce y premia* el trabajo de manera sistemática. Aquello que haya representado un esfuerzo adicional o una decisión correcta. Los empleados, *necesitan saber que lo están haciendo bien*.

Tres: Aprende a *delegar algunas funciones*. Otórgales responsabilidad y autoridad para tomar ciertas decisiones. Eso les hará sentir que confías en ellos, y que sabes reconocer la capacidad que tienen. Pero primero enséñales y supervísales.

Cuatro: Mantén un ambiente de trabajo *optimista y alegre*. Si en un negocio impera una atmósfera negativa, puede expandirse como un virus contagioso, y lo que provocará será una improductividad del personal, así como el deseo de salir de ahí lo más pronto posible. Tu misión es lograr que todos trabajen *contentos*.

Cinco: Recuerda que si un empleado recurrió a ti o a tu negocio, es porque algo le atraía de él o del *equipo* que se había formado. Procura que este sentimiento continúe y no se desvanezca con el tiempo. Alimenta el entusiasmo de que formen parte de esa gran familia que es su empresa.

Seis: Dicen que *en los detalles se desarrolla el amor*. Pues fomenta el amor de los empleados por su empresa. Detalles como el pastel para el día de su cumpleaños, desayunos ocasionales, paseos de verano, algún «souvenir» esporádicamente, boletos para algún concierto o cine, no discrimines, no vayas a mantener sólo motivados a los que te caen bien y a los empleados «comunes» ni los tomes en cuenta. Es importante saber que «todos» en tu centro colaboran para el éxito. Así que si deseas emprender este tipo de acciones que sean en general y no sólo a un selecto grupo.

Siete: Finalmente, algo que es muy importante, respeta y cumple las promesas y los compromisos. Si no lo haces, seguramente perderás la confianza y la seguridad que habían depositado en ti.

El objetivo de tu centro es sacar buenos resultados, PERO disfrutando todos del trabajo [observación en la empresa].

Los puntos anteriores son, sin duda, un ejercicio que va dirigido a los líderes de la empresa. Los líderes no deben jactarse de que conocen todo en cuanto a las formas de orientar a sus colaboradores; en tal sentido, es como podemos aceptar estos comunicados. La capacitación que reciben los gerentes es dirigida a que aprendan a tratar a sus colaboradores. Los líderes en la estructura de la organización son los 250 gerentes, quienes se encargan de asumir y reproducir el modelo que adquirieron en su formación en las filas de la empresa, percibiéndose en todas ellas un ambiente similar.

El líder en Coppel es un ser que se forma de manera personal y de manera profesional en el permanente esfuerzo de ser mejor. Su estilo de dirigir está orientado al trabajo y a las personas, lo que es común a varios de los modelos de la teoría del liderazgo; sin embargo, se considera más congruente con el modelo de participación del líder de Victor H. Vroom (Borboa, 2004), quien reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, por lo que el líder puede ajustar su estilo de autocrático a participativo, dependiendo de la situación. De igual manera, se considera que el estilo de liderazgo situacional o de ciclo de vida de Hersey-Blanchard (Daft, 2000) corresponde al estilo de

los líderes en Coppel, quienes deciden qué estilo utilizar, dependiendo del grado de desarrollo y disponibilidad de los seguidores.

Además, son líderes transaccionales y transformacionales, porque son carismáticos, capaces de transmitir su visión y de lograr que sus empleados superen sus propias expectativas. Son líderes transaccionales porque clarifican a sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que tienen sobre los resultados de sus acciones, así como las recompensas que obtendrán a cambio de su desempeño y esfuerzo. Son transformacionales porque sus seguidores confían y se identifican emocionalmente con ellos, lo que permite que influyan y modelen su conducta, preparándolos para la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades.

Agrícola San Isidro. El líder de esta organización comparte su autoridad con los principales ejecutivos de la empresa, aunque todos los actores de esta organización reconocen en él la máxima autoridad. La forma de tomar decisiones impuesta por la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa; es decir, la elección de las opciones surge de las opiniones y sugerencias del grupo de individuos que están participando en el análisis y solución de determinado problema, o en el aprovechamiento de oportunidades. Los ejecutivos y empleados son alentados constantemente a expresar sus ideas en beneficio del grupo y de la organización.

En este sentido, un directivo de Agrícola San Isidro manifestó:

[...] cuando es inicio de temporada, se hace un programa de producción con todos, *incluyendo al director general*, y lo llevamos al campo, lo aplicamos y *las decisiones las tomamos entre todos*, hacemos reuniones diarias y si hay decisiones que hay que tomar para otro día, las tomamos ahí mismo, y si son decisiones propias del departamento, participa todo el equipo.

El responsable del área social declaró:

Por lo general, para desarrollar las actividades de planeación se hace en equipo. Se hacen reuniones con las encargadas de cada área y se discuten ahí las actividades que se deben implementar por cada área. Las actividades de planeación son diseñadas; antes de realizarlas, diseñamos una programación y ya sobre la marcha, si es necesario hacer algún ajuste o cambio, se hace. En el caso de la toma de decisiones, es un poco similar, ya que también se hacen reuniones con los encargados de área para discutir los problemas o aquellos aspectos en los cuales se deberán de tomar decisiones tomando en consideración su opinión...

Los directivos y empleados entrevistados afirman que la relación que llevan con los trabajadores de la empresa es ejemplar. Al respecto, un directivo expresó: «Eduardo² acostumbra estar con nosotros todos los días en el comedor de la Agrícola».

2 Eduardo es el nombre del director general de ASI. Otra parte del personal lo llama «el ingeniero».

Afirmó que en estas reuniones se habla de todo, asuntos de la empresa, problemas del personal, hasta bromas. Señala también que el «ingeniero» hace recorridos periódicos a las diversas áreas de producción de la empresa, acercándose y platicando con los ejecutivos, jefes de cuadrilla y eventualmente hasta con los jornaleros, preguntándoles aspectos relacionados con su tarea, su familia, entre otras cosas, lo cual provoca en los trabajadores un sentimiento de simpatía, gratitud, lealtad hacia la empresa y específicamente hacia el director general. «El siempre está pendiente de todo y de todos; eso nos hace sentirnos a gusto», expresó.

La actuación del líder en Agrícola San Isidro está enfocada al diseño y asignación de las tareas que habrán de realizar sus empleados; asimismo, están comprometidos en la creación y sostenimiento de un clima de trabajo agradable, con base en el bienestar de los empleados. Gibson et al. (2001) señalan que la cultura orientada a los resultados expone que los empleados trabajan para cumplir metas específicas, por lo que los líderes motivan con ascensos, bonos y reconocimientos públicos, mientras que la cultura del ser propicia un clima laboral que permite que los trabajadores disfruten con lo que hacen.

Se encontraron elementos que evidencian que el estilo de liderazgo del director general es un híbrido del estilo de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales tienen el carisma en su esencia. De acuerdo con Davis y Newstrom (2001), se considera transaccional cuando para posicionar a la organización emprende cambios profundos, transmite la visión y motiva a sus empleados en la dirección de las metas establecidas, apoyándolos para que logren un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan, empleando una recompensa contingente y una gerencia por excepción. Por otra parte, el liderazgo transformacional es evidente cuando el director general motiva a sus empleados a realizar más allá de sus expectativas y existe un entorno de madurez en los procesos de toma de decisiones e innovaciones encaminadas al mejoramiento continuo de la organización y sus miembros.

CONCLUSIONES

Un factor determinante en el desarrollo y competitividad de la pequeña, mediana y gran empresas investigadas ha sido el estilo de liderazgo que desarrollan sus propietarios. Se encontraron evidencias que muestran que las características de personalidad que poseen las adquirieron en sus familias, mismas que influyen en la manera de comportarse con sus subordinados, algunas veces democráticos y participativos y en otras autocráticos y centralizados.

Las situaciones que se generan en el quehacer diario de las organizaciones requiere que se tomen constantemente decisiones. Cuando se promueve la participación de

los empleados en el análisis de los problemas y la toma de decisión, favorece que los empleados se sientan reconocidos y se comprometan con su implementación.

El estilo de liderazgo detectado en los propietarios de las empresas investigadas es un híbrido de los diferentes modelos que propone la teoría del liderazgo. El propietario de la pequeña empresa desarrolla un estilo de liderazgo participativo, orientado a logros, aclara la ruta y otorga apoyo; es decir, corresponde al modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida de Hersey-Blanchard. Sin embargo, hace distinción, en las situaciones operativas involucra sólo a sus empleados y en las cuestiones estratégicas busca el apoyo de asesores. Asimismo, aunque es un líder carismático, que capacita constantemente a sus empleados, su estilo no se puede considerar transaccional o transaccional.

El propietario de la mediana empresa emplea un estilo de liderazgo centralizado. Él toma las decisiones en la empresa y sólo cuando se vuelven rutina pueden decidir sus empleados. Se considera que su estilo de liderazgo ha funcionado porque tiene un comportamiento paternalista con sus empleados, es decir, los protege y ve por su familia, de tal manera que ellos siempre están dispuestos cuando los requiere, lo que nos hace reflexionar que el crecimiento de la organización está limitado a lo que humanamente su propietario pueda hacer, lo que pone en peligro a la organización, incluso, de desaparecer. Hoy más que nunca la complejidad del entorno, la agresividad de la competencia y las exigencias crecientes de los clientes vuelve indispensable que los líderes promuevan la participación de sus subordinados y los capaciten, de tal manera que en la medida de su desarrollo y disponibilidad se les delegue cada vez más mayor responsabilidad, lo que permitirá que su propietario se concentre en las situaciones de crecimiento y desarrollo de su empresa.

El estilo de liderazgo que desarrollan los propietarios de las grandes empresas investigadas se relaciona con los modelos de la teoría del liderazgo que se contemplan en el marco teórico; están orientados al trabajo y a las personas, lo que es común a varios de los modelos de la teoría de liderazgo situacional. Por ejemplo, al modelo de participación del líder, de Victor H. Vroom, quien reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, por lo que el líder debe ajustar su estilo dependiendo de la situación; o al modelo de ciclo de vida de Hersey-Blanchard, quienes señalan que los líderes deciden qué estilo utilizar, dependiendo del grado de desarrollo y disponibilidad de los seguidores. Sin embargo, su estilo se considera más transaccional y transformacional. Entre los rasgos que los caracterizan, aparecen poseer una visión, inspirar a los demás a alcanzarla, muestran confianza en sí mismos, corren riesgos, son considerados, dignos de confianza y empáticos e intuitivos. Son líderes transaccionales y transformacionales, porque son carismáticos, capaces de transmitir una visión y de lograr que sus empleados superen sus propias expectativas, otorgándoles apoyo

y reconocimiento por el esfuerzo realizado y promueven su participación en la toma de decisiones. Son líderes transaccionales porque clarifican a sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que tienen sobre los resultados de sus acciones, así como las recompensas que obtendrán a cambio de su desempeño y esfuerzo. Son transformacionales porque sus seguidores confían y se identifican emocionalmente con ellos, lo que permite que influyan y modelen su conducta, preparándolos para la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades.

Es importante admitir que es función de los líderes establecer las metas y otorgar apoyo para que se logren, además de reconocer los logros de sus empleados, porque permitirá que se obtenga de ellos mayor esfuerzo, desempeño y satisfacción por los resultados.

Las estrategias comunes implementadas por los líderes de las cuatro organizaciones son promover una cultura de calidad, capacitación constante en todos los niveles de la organización, mantenerse informado de las variables económicas y políticas del entorno, informarse de quién es su competencia y lo que hace, identificar las necesidades de los clientes con el propósito de introducir mejoras a través de la *innovación de los productos o servicios* que ofrecen y mantener una relación de respeto, justicia y consideración con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidad.

Los líderes que capacitan a sus empleados y ajustan su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de desarrollo y disponibilidad de sus seguidores, tienen mayor oportunidad de dedicarse a las situaciones estratégicas, de crecimiento y desarrollo de la organización, además de que permite mayor participación de empleados, lo que genera su bienestar y propicia un clima laboral satisfactorio.

Para mantener un clima de trabajo agradable y obtener el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales, los propietarios de las empresas investigadas se preocupan por otorgar apoyo y reconocimiento a los subordinados, fomentar relaciones humanas basadas en el respeto y la consideración, lo que en los propietarios de la pequeña y mediana empresa algunas veces llega al paternalismo.

REFERENCIAS

- BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2001), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales*, tesis inédita, presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- BORBOA QUINTERO, María del Socorro (2004), *Prácticas y estrategias de la gestión organizacional. Historias de vida*, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- CERTO, Samuel C. (2001), *Administración moderna*, Prentice Hall, México.

- DAFT L., Richard (2000), *Teoría y diseño organizacional*, Internacional Thomson, México.
- (2005), *Teoría y diseño organizacional*, octava edición, Thomson Editores, México.
- DAVIS, Keith y John W. Newstrom (2001), *Comportamiento humano en el trabajo*, décima edición, McGraw-Hill, México.
- DRUCKER, Peter (1993), *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*, Norma, Colombia.
- GIBSON, James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly (2001), *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, McGraw-Hill, México.
- HALL, Richard H. (1996), *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- HERSEY, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998), *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*, Prentice Hall, México.
- KAST Fremont, E. y James E. Rosenzweig (1998), *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, México.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig (2000), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill México.
- KREITNER, Robert y Angelo Kinicki (1997), *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, España.
- NONAKA, Ikujiro y Horitaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- PFEFFER, Jeffrey (1996), *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*, primera edición, Continental, México.
- PORTER, E. Michael (1999), *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- ROBBINS, Stephen P. (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- ROBBINS P., Stephen (1999), *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, octava edición, Prentice Hall, México.
- ROURE, Juan y Miguel Ángel Rodríguez (1999), *Aprendiendo de los mejores, el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*, Gestión 2000, México.
- TAYLOR S.J., y R. Bogdan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona, España.

RESUMEN

Después del embargo atunero impuesto por Estados Unidos, se cerraron todos los mercados para las exportaciones mexicanas. Las repercusiones económicas para el puerto de Ensenada —en general, para el país— fueron severas, ya que el atún dejó de ser uno de los principales productos del sector pesquero de exportación y una fuente importante de divisas, motivo por el cual se impulsó el cultivo del atún aleta azul (*T. orientalis*) en Ensenada y del atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*) en la bahía de La Paz, especies que por el momento se cultivan en la modalidad de engorda en jaulas. Este cultivo se caracteriza porque su rentabilidad es alta y no se conoce su participación en el desarrollo social y económico de las regiones en donde se asienta. Tampoco se conoce la formación de redes de valor de la producción de atún por acuicultura, que permita cuantificar la participación de la población y los beneficios a ésta, de tal manera que se den las condiciones para incentivar el desarrollo. El presente trabajo es un análisis del impacto socioeconómico del cultivo de atún en la bahía de La Paz.

Palabras clave: acuicultura, desarrollo económico, redes de valor, desarrollo social.

ABSTRACT

United States closed all the markets for the Mexican exports of tuna, and the economic repercussions for the Port of Ensenada, and in general for the country, was severe, since the tuna left to be one of the main products of export. Reason by which, promoted the culture of the tuna blue (*Thunnus orientalis*), in Ensenada and of the tuna yellow (*Thunnus albacares*) in La Paz Bay, species that by the moment are cultured in the modality of fattens in cages. This activity characterizes because his benefit is high and does not know his participation in the social and economic development of the regions in where they are. Neither it knows the training of networks of value of the production of tuna by aquaculture, that allow to quantify the participation of the population and the benefits to this, in such a way that they give the conditions for incentive the development. The present work is an analysis of the socioeconomic impact of the culture of tuna in La Paz Bay in Baja California Sur State.

Key words: aquaculture, economic development, value chain, social development.

Mariana Vázquez Hurtado es profesora en la Universidad Mundial, La Paz, Baja California Sur. Correo electrónico: <marianav_mx@yahoo.com.mx>.

Santiago Avilés Quevedo. Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, sc, La Paz, Baja California Sur. Correo electrónico: <saviles04@cibnor.mx>.

ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL CULTIVO DE ATÚN ALETA AMARILLA EN LA BAHÍA DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO

Fecha de recepción: 18/07/11

Fecha de aceptación: 20/08/11

Mariana Vázquez Hurtado / Santiago Avilés Quevedo

INTRODUCCIÓN

Después del embargo atunero impuesto por Estados Unidos, se cerraron todos los mercados para las exportaciones mexicanas. Las repercusiones económicas para el puerto de Ensenada —en general, para el país— fueron severas, ya que el atún dejó de ser uno de los principales productos del sector pesquero de exportación y una fuente importante de divisas (Del Moral y Vaca, 2009:152), motivo por el cual los empresarios ensenadenses vieron la posibilidad de recuperar esta importante actividad pesquera con el establecimiento de ranchos de engorda de atún aleta azul del Pacífico norte (*Thunnus orientalis*) en Ensenada, y de atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*) en la bahía de La Paz. Hoy día, se considera la acuicultura marina como una alternativa de desarrollo costero y se está promoviendo fuertemente la inversión privada en este sector acuícola (Monteforte y Cariño, 2006).

La finalidad de esta actividad es capturar, engordar y exportar este valioso recurso al mercado japonés. El primer rancho para la engorda de atún se establece en Isla de Cedros, Baja California, en 1997, y en 1998 inicia operaciones Maricultura del Norte, S de RL de CV, cerca de la bahía de Todos Santos. A finales de 2003, ya había cinco empresas en operación en la costa de Baja California, principalmente en los municipios de Ensenada y Rosarito, y otras seis concesiones adicionales otorgadas para la instalación de ranchos atuneros en la zona. En 2007 se encontraban operando de manera formal 10 empresas destinadas al mercado de sashimi japonés, recibiendo los rancheros mexicanos aproximadamente 74 millones de dólares por su producción (*op. cit.*).

Esos datos denotan un gran crecimiento en un periodo de cinco años. La razón del crecimiento en esta región se debe a la disponibilidad de atún aleta azul en el Pacífico oriental, a las condiciones hidrológicas apropiadas, a la cercanía de los principales puertos de salida del producto al mercado oriental, a la fuerza de trabajo disponible, a la cercanía de las áreas de captura de alimento para el atún y a las características regulaciones ambientales (Sylvia, Belle y Smart, 2003:197).

Entre los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo de Baja California Sur (PEDBCS, 2005-2011:56) está el de «establecer un modelo de desarrollo sustentable en función de la integración de sus tres componentes básicos: bienestar social, medio ambiente sano y crecimiento económico equilibrado», por lo que entonces, a finales de 2004, se habían autorizado siete concesiones para instalar ranchos marinos de atún aleta amarilla, ocupando aproximadamente mil hectáreas en donde se proyectaban dos cosechas anuales de 20 mil toneladas (Monteforte y Cariño, 2005). Las empresas a las que se les concedió la concesión para cultivar atún aleta amarilla son originarias del estado de Baja California, lo cual limita la participación en el desarrollo de la población costera de la bahía de La Paz.

La acuicultura es un sistema de producción que ha tenido gran desarrollo en el mundo en los últimos treinta años, y que debería tener fuertes encadenamientos sobre el resto de los sectores económicos y de variables como el empleo y el ingreso (Arón y Sastré, 2001).

La acuicultura marina tiene ventajas sobre la pesca, ya que ofrece mayores posibilidades para adaptar sus procesos productivos con la finalidad de satisfacer la demanda de los mercados. Así, en mercados cada vez más sofisticados está creciendo la demanda de pescado fresco, incluso vivo, como en el mercado japonés, lo que para la industria pesquera podría no ser fácil satisfacer adecuadamente no sólo por el volumen, sino por la calidad del producto demandado (Vázquez, 2005:16).

Con el propósito de analizar la forma en que la inversión en acuicultura en la bahía de La Paz contribuye al desarrollo de la ciudad de La Paz, el presente estudio da especial atención al cultivo de atún aleta amarilla en jaulas. El estudio se llevó a cabo en la bahía de La Paz, Baja California Sur, en donde se hace un análisis de variables económicas como el empleo, inversión, aportación productiva y beneficios.

DESARROLLO

En el estado de Baja California Sur, a pesar de que las condiciones ambientales de la bahía de La Paz favorecen el desarrollo la acuicultura marina, ésta no se ha llevado a cabo de manera significativa. En la engorda de peces predomina el cultivo de especies carnívoras, como el atún aleta amarilla, que se caracteriza por tener crecimiento rápido, con altos precios y gran demanda en los mercados internacionales, como el japonés, que requiere de atún fresco con calidad sashimi, que consiste

en ultracongelar el pescado por debajo de -60 grados centígrados para conservar todas sus propiedades. En el inicio, el cultivo de atún aleta amarilla en Baja California Sur tuvo una producción de 125 toneladas, cuyo valor a precios internacionales fue 14.32 millones de pesos.

El papel de la acuicultura marina en el desarrollo regional es un tema bastante controvertido en torno a los niveles de aceptabilidad de los impactos. Es evidente que la prosperidad de las empresas deteriora la región donde se ubican las operaciones de engorda. El impacto no es sólo ambiental, sino que puede afectar otros ámbitos, como el socioeconómico, sanitario, legal, logística de servicios y estructura del mercado local o regional (Monteforte y Cariño, 2005).

La bahía de La Paz se ubica en la parte sureste de la península de Baja California. Tiene forma semielíptica con su eje mayor orientado en dirección nornoroeste-sursureste. Está limitada hacia el oeste y sur por tierra firme, hacia el norte y oriente por las aguas del golfo de California y las islas Espíritu Santo y Partida. Tiene una longitud de 90 km y su ancho es de 60 km con un área aproximada de 4,500 km². Se comunica libremente con las aguas del golfo de California a través de una boca principal, ubicada entre Punta Cabeza Mechudo y el extremo norte de isla Partida. Al sureste también se comunica con el golfo de California por medio de una boca secundaria (canal San Lorenzo), ubicada entre el extremo sur de isla Espíritu Santo y Punta Las Pilitas (Álvarez et al., 1997:13), características que la hace muy productiva.

Para el análisis, se consideraron las variables económicas empleo, inversión, aportación productiva y beneficios. En la bahía de La Paz, en 2006, estuvo en operación un rancho atunero, cuya capacidad instalada fue de 4,000 ton; en su inicio, generó 45 empleos que en relación con el empleo generado por la acuicultura en el estado significa apenas 5.4 por ciento.

La inversión requerida para la puesta en marcha del rancho atunero con una capacidad instalada de 4,000 toneladas fue de us\$ 4'387,035, información obtenida de la Manifestación de Impacto Ambiental del Rancho Atunero Acuicultura la Esperanza (2006). Por otro lado, la inversión en acuicultura en el estado de Baja California Sur en el mismo año fue de \$4'217,247, lo que significa que la inversión del rancho atunero está 1.40% por encima de la inversión estatal en acuicultura por FIRA / FOPESCA.

En Baja California Sur, el único lugar en donde se cultivó el atún fue en la bahía de La Paz y la primera empresa que se instaló en 2006 fue Acuicultura de Baja California, SA de CV, con seis jaulas, la cual alcanzaría una producción de 12,000 toneladas al año, aplicando en su primera etapa una inversión de us\$ 6'529,043; sin embargo, la producción empezó con 125 toneladas.

En el mercado internacional, el atún aleta amarilla es un producto cultivado que se comercializa en 100% principalmente a Japón. Los ingresos proporcionados

por la venta del atún cultivado, cuando el precio es de us\$ 20,000 la tonelada y la producción es de 4,000 toneladas, es del orden de us\$80'000,000 (Eustaquio, 2004). Por otro lado, se estimaron los costos del rancho atunero, resultando aproximadamente de us\$2'033,584 y los beneficios calculados fueron de us\$77'966,416.

CONCLUSIONES

La participación de la acuicultura en el sector es aún insignificante, considerando que las condiciones ambientales de la bahía de La Paz son favorables para que se lleve a cabo la actividad.

Del Moral y Vaca (2009:76) estiman que la industria de los ranchos atuneros generan aproximadamente de 1,000 a 1,500 empleos directos. Sin embargo, los empleos generados en el rancho atunero de la bahía de La Paz son pocos. Esto se debe a que la empresa tiene sus propios trabajadores.

Para que la maricultura tenga ventaja en la región en materia de empleos, es necesaria la creación de empresas que formen parte de la red de valor del atún. Por ejemplo, en marzo de 2005 el titular de la CONAPESCA, Ramón Corral, informó al periódico *El Economista* que la empresa Dohsui Co., LTD filial de Mitsubishi, invertiría 150 millones de dólares para producir atún aleta amarilla en Baja California Sur. Las inversiones se dirigirían a la construcción de granjas y a la adquisición de vehículos, congeladoras y equipos de procesamiento. Esa inversión beneficia a las empresas del estado de Baja California.

La maricultura, siendo una actividad económica que forma parte del sector caza y pesca, debería ser fuerte demandante de insumos y, como mencionan Arón y Sastré (2001:70), es un sector que se caracteriza por tener muy débiles vínculos sectoriales con el resto de las actividades económicas, por lo que no ejerce influencia significativa sobre la producción de otros sectores y, con ello, sobre el mercado de trabajo regional.

La acuicultura comercial es la actividad más competitiva de la industria, debido a que son empresas dedicadas a la siembra de especies altamente comerciales. Estas, al incurrir en gastos de infraestructura, insumos y alimentos, deberían promover la formación de redes de valor con el desarrollo de nuevas empresas.

El modelo productivo que promueven las empresas atuneras, como lo señalan Monteforte y Cariño (2005), no favorece a la estructura socioeconómica local. Entre los indicadores que pueden ser afectados están: limitada creación de empleos bien remunerados, prácticamente nulo el flujo al mercado local, competencia con la pesca ribereña y la pesca deportiva, incompatibilidad con los planes actuales de desarrollo turístico y obstáculos a la navegación. El Plan Estatal de Desarrollo menciona el concepto de sectores clave y apuesta a la inversión en sectores específicos, como en los sectores caza y pesca, pero en ninguna parte declara haber reali-

zado una estimación de los impactos que esta inversión tiene sobre el resto de los sectores, ni de otras variantes relevantes, como el empleo, el ingreso, importaciones y exportaciones (Arón y Sastré 2001:70-71).

La inversión considerada como una de las políticas macroeconómicas principales para promover el crecimiento de una región es aún pequeña y actualmente no está cuantificado el impacto social y ambiental que generan en la zona costera de la bahía de La Paz.

Considerando el alto valor económico del atún, los ranchos atuneros deben ser empresas que, además de ser rentables, sean demandantes de insumos de la región, formadoras de redes de valor que permitan la creación del empleos bien remunerados, la inversión y el desarrollo de nuevos proyectos productivos.

El cultivo de atún se caracteriza porque las inversiones son foráneas y extranjeras, y se limita el uso de mano de obra de la región, por lo que la creación de empleos es limitada y mal remunerados, por lo que el ingreso para las familias es bajo.

A pesar de que la maricultura es una actividad de alto rendimiento, a la fecha no hay ningún estudio concerniente a su participación activa en el desarrollo económico y social de la región. Tampoco existe un programa para producir atún en donde se establezcan las estrategias y acciones que se deben realizar para incrementar la productividad de la cadena productiva y que permita cuantificar la participación de la población y los beneficios a ésta, de manera que se den las condiciones para incentivar el desarrollo de la región.

Se recomienda promover la inversión regional en acuicultura y fortalecer los vínculos sectoriales de ésta con el resto de las actividades económicas para así poder ejercer una influencia significativa sobre la producción de otros sectores, mediante la creación de redes de valor, fortaleciendo con ello el mercado de trabajo regional.

REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, Alejandro, Humberto Rojas y Jesús Prieto (1997), «Geología de la bahía de La Paz y áreas adyacentes», en Jorge Urbán y Mauricio Ramírez (comps.), *La bahía de La Paz, investigación y conservación*, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas, SCRIPPS Institution of Oceanography, pp. 13-29.
- ARÓN, F.N. y G.M. Sastré (2001), «Identificación empírica de sectores clave de la economía sudbajacaliforniana», *Frontera Norte*, vol. 13, núm. 26, pp. 51-76.
- DEL MORAL S. R.J. y R.J.G. Vaca (2009), «Administración de la pesquería del atún aleta azul en Baja California. Una vision global», *Frontera Norte*, vol. 21, núm. 41, pp. 76.
- EUSTAQUIO, L. (2004), «Análisis de mercado de atún aleta azul en México al 26 noviembre», en <http://www.seafood-today.com/noticias_mes.php?fecha=2004-11>.
- MONTEFORTE, M y M. Cariño (2005), «Perspectivas de la piscicultura marina en el golfo de California», *Revista Biodiversitas*, núm. 61, pp. 2-7.
- Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Baja California Sur (PEDBCS), 2005-2011:56-64.

- SEMARNAT (2006), «Manifestación de impacto ambiental de la empresa Acuicultura de Baja California SA de CV.»
- SYLVIA, Paula C., S. Belle y A. Smart (2003), «Current status and future prospective of Bluefin Tuna (*Thunnus thynnus orientalis*), Farming in Mexico and the West Coast of the United States», *Cahiers Options Méditerranéennes*, 60, Francia, ciheam, pp. 197-200.
- VÁZQUEZ H.M. (2005), «Bases para el ordenamiento de la maricultura en la bahía de La Paz, BCS, con especial referencial al cultivo de atún aleta amarilla *Thunnus albacares* (Bonaterre, 1788)», tesis de maestría, UABCS.



23 THINGS THEY DON'T TELL YOU ABOUT CAPITALISM ¹

Fecha de recepción: 10/07/11

Fecha de aceptación: 07/08/11

Benjamín García Páez²

Con el inicio del Michaelmas Term (otoño) en la Universidad de Cambridge, la editorial Allen Lane puso en los anaqueles de las centenarias librerías de la ciudad y el resto del Reino Unido el libro que el profesor Ha-Joon Chang terminara de escribir en marzo 2010: *23 things they don't tell you about capitalism*.

La obra se empotra en la profunda crisis en que está inmersa la economía global desde 2008 que, aunque hasta hoy no se ha convertido en un colapso similar a aquella de la Gran Depresión (1929), la débil recuperación y la aparición de nuevas burbujas financieras derivadas de los vastos recursos monetarios y fiscales aplicados como antídoto, pudieran conducir a una recesión tipo «W», es decir, una situación caracterizada por dos caídas abruptas de la productividad en un tiempo relativamente corto. Asumiendo —afirma el autor— de que, a pesar de la omisión de las reformas financieras pertinentes, la recuperación se sostuviera, la secuela recesiva se prolongara por mucho tiempo, dada la vasta destrucción de riqueza en las familias, de las empresas y de los gobiernos cuyos déficit creados por el rescate en sus cuentas, además, los obligaran a reducir la inversión y los

¹ Reseña del libro de Ha-Joon Chang (2010), *23 things they don't tell you about Capitalism*, Allen Lane, Reino Unido.

² Profesor del posgrado en Economía de la UNAM. Actualmente, *visiting scholar* en Development Studies Committee, Cambridge University, UK. Correo: <bgp21@cam.ac.uk>

beneficios que para fortalecer el ingreso se otorgan a través de sus sistemas de bienestar, afectando así al crecimiento, la pobreza y la estabilidad social.

Pero la preocupación central en Chang es que tal catástrofe económica ha sido inspirada por la ideología del libre mercado, aquella que pontificó que era mejor la operación libre de los mercados porque las personas hacían un aprovechamiento más racional de los recursos y se les remuneraba conforme la productividad, porque las empresas, al conocer mejor los mercados donde operaban, maximizaban ganancias y aumentaban la riqueza social en su conjunto, y porque al reducirse la intervención del gobierno en la producción mejoraba el desempeño macroeconómico de un país, pues éste no disponía de la información y los incentivos correctos para tomar las mejores decisiones macroeconómicas.

Si la hipótesis de los mercados eficientes hubiera permanecido enclaustrada en los templos de la sabiduría neoliberal, como otrora ocurría en el ámbito teológico, dice Chang, no habría mucho problema. Sin embargo, el punto es que la hegemonía del enfoque neoclásico permanece inalterado no sólo en la academia, sino también entre los hombres prácticos que ejercen el poder económico y político y, lo peor, siguen considerando que el sistema de libre mercado goza de buena salud y les parece que ‘un poco de transparencia aquí, un poco mas de regulación allá y una módica restricción a las remuneraciones de los ejecutivos financieros por allí...’ es suficiente. De ahí que Chang, congruente con el estilo asumido en su reciente obra publicada (*Bad samaritans: rich nations, poor policies and the threat to the developing world* (2007) y *Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective* (2002), desafía la sabiduría económica convencional y somete a una rigurosa crítica los principales mitos en los que el mundo ha vivido en las últimas tres décadas, demostrando que la versión de libre mercado del capitalismo no sólo ha sido nociva para la sociedad, sino una manera ineficiente de administrar las economías.

Las «23 cosas» que Ha Joon provocativamente dismitifica son:

There is no such thing as a free market; companies should not be run in the interest of their owners; most people in rich countries are paid more than they should be; the washing machine has changed the world more than the Internet has; Assume the worst about people and you get the worst; greater macroeconomic stability has not made the world economy more stable; Free-market policies rarely make poor countries rich; capital has nationality; we do not live in a post-industrial age; the US does not have the highest living standard in the world; Africa is not destined for underdevelopment; governments can pick winners; making rich people richer doesn't make the rest of us richer; us managers are over-priced; people in poor countries are more entrepreneurial than people in the rich countries; we are not smart enough to leave things to the market; more education in itself is not going to make a country richer; what is good for General Motors is not necessarily good for the United States; despite the fall of communism, we are still living in planned economies; equality of opportunity may not be fair; big government

make people more open to change; financial markets need to become less, not more, efficient; good economic policy does not require good economists.

Apegado al toque distintivo cambridgeano donde, primero, las posiciones académicas emergen de la rivalidad entre puntos de vista opuestos y, segundo, no se deja espacio a la «tiranía de la alternativa faltante» (Bhagwati, dixit), Ha-Joon aterriza en ocho principios de reconstrucción de la economía mundial, no sin antes advertir humildemente que cada una de ellas pueden admitir otros elementos, o de que la lista misma puede extenderse: parafraseando lo que una vez W. Churchill dijo sobre la democracia, pero en referencia a que el capitalismo de libre mercado es la peor versión:

[The] *Capitalism is the worst economic system except for all the others; we should build our new economic system on the recognition that human rationality is severely limited; we should build a system that brings out the best, rather than worst, in people; we should stop believing that people are always paid what they 'deserve'; we need to take 'making things' more seriously, the manufacturing sector remains vital; we need to strike a better balance between finance and 'real' activities; government needs to become bigger and more active; and the world economic system needs to 'unfairly' favour developing countries.*

Un libro de esta naturaleza, periscópico y basado en juicios de valor, por supuesto que se expone a la controversia, aun cuando algunos de los juicios provengan de la propia investigación empírica del autor. Su merito, sin embargo, es el planteamiento accesible de verdades esenciales sobre el capitalismo que los librecambistas simplemente soslayan. Con esta obra, el profesor Chang se consolida en una corriente de pensamiento económico heterodoxo contra la globalización, de la cual quizás el más conspicuo representante sea Joseph Stiglitz, y con ella ofrece no sólo a los economistas del desarrollo y a los responsables de la política económica una guía temática que debería estar en sus agendas, sino que también provee el *kit* de herramientas indispensable para que el ciudadano promedio entienda cómo el capitalismo realmente funciona y participe en lo que él denomina '*active economic citizenship*'; es decir, una situación en la que los ciudadanos demandan los mejores cursos de acción a los responsables de la política económica, en especial ahora que se ha desvanecido la promesa de que 'la prosperidad creciente a que conduciría el capitalismo de libre mercado mejoraría la posición de todos los agentes participantes en la economía.'

Aunque quizá para la comunidad de la Facultad de Economía de la UNAM sea ocioso apelar a otros incentivos para la lectura del nuevo libro del doctor Chang, pues lo ha hospedado varias veces y conoce completamente su obra escrita, no lo es tanto para los profesionales formados en otros santuarios de la disciplina en México, pero cuyos planes de estudio exorcizaron en forma prematura la corriente postkeynesiana, y hasta al pro-

pio Keynes, de sus planes de estudio. Así que, además de anticipar que las 286 páginas se leen con fruición, porque es un punto de vista heterodoxo, exento de tecnicidades pero serio ('not *Economics for dummies*', advierte el propio autor), que puede leerse casi en cualquier lugar, que permea la vasta cultura y mordaz sentido del humor del autor; habría que adicionar que su lectura resulta indispensable en un medio académico saturado por el pensamiento económico de otra parte del mundo, pero, lo mas grave, en aquella parte de la teoría económica neoclásica, cuya hipótesis de mercados eficientes, y los modelos derivados de tal presunción, contribuyeron a la crisis financiera y económica socialmente más costosa de nuestros tiempos.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

GENERALIDADES

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* es una alternativa de comunicación científica que tiene la finalidad de publicar textos originales con altos estándares de calidad sobre temáticas en ciencias administrativas a nivel internacional, nacional y estatal. Sus destinatarios son investigadores que trabajan temas de administración en cualquier tipo de organización, así como directivos, especialistas e interesados en distintas temáticas referidas a las ciencias de la administración, como administración, competitividad organizacional, finanzas, inversiones, planeación estratégica, desarrollo empresarial, recursos humanos, mercadotecnia, negocios internacionales, estudios fiscales, gestión de valor Y control y evaluación organizacionales en empresas públicas y privadas.

Se recibirán artículos científicos, ensayos y reseñas bibliográficas. Cabe mencionar que los artículos a publicarse son textos que destacan los principales resultados de una investigación académica (concluida o en proceso) que, posterior a una rigurosa revisión por especialistas, es considerado una contribución original y relevante para el desarrollo de un campo del conocimiento científico. La pertinencia de los textos es en todos los casos determinada por expertos en la materia en el ámbito interinstitucional.

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

Título

Autores

Resumen

Palabras clave

Cuerpo del documento: introducción y objetivo, planteamiento del problema, métodos, resultados y discusión.

Conclusiones

Referencias

El ensayo comprenderá temáticas afines y relativas a las ciencias administrativas; estará constituido por un título, autores, resumen, palabras clave, introducción, desarrollo, conclusiones y referencias. La reseña bibliográfica podrá ser recibida en formato libre.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

Extensión y resumen. Los artículos científicos¹ deben presentarse en el procesador de textos Microsoft Word, con letra Times New Roman de 12 puntos e interlineado de 1.5.

La extensión máxima debe ser de 30 hojas tamaño carta, incluyendo gráficas, cuadros y referencias. Deben incluir, además, un resumen no mayor de 15 renglones y al finalizar éste un máximo de cinco palabras clave que indiquen los temas que permitan la clasificación del trabajo. El resumen y las palabras clave deben colocarse al principio del artículo. Adicional a todo esto, se debe enviar el título, el resumen y las palabras clave en inglés.

Referencias, notas y bibliografía. Las referencias deben presentarse siguiendo la norma internacional común, consistente en hacer la referencia en el texto encerrando entre paréntesis el apellido del autor, el año de la obra y, en su caso, la página o páginas referenciadas, por ejemplo: (Stern, 2002, p. 78-79), o bien, (Stern, 2002:78-79).

Las citas textuales de más de cinco renglones deberán escribirse a renglón seguido (interlineado sencillo), con letra Times New Roman 10 y con margen sólo del lado izquierdo. Las notas deberán incluirse al pie de la página correspondiente, referenciadas numéricamente.

Otros requisitos de forma. Se deberá omitir el nombre del autor o autores en el cuerpo del trabajo para preservar su anonimato en el proceso de arbitraje.

En todos los casos, se deberán enviar los siguientes datos en un archivo diferente del que contiene el trabajo: título del trabajo, especificación del tipo de trabajo: artículo de investigación, nombre completo y grado académico del autor o autores, título de la función académica principal que desempeña el autor en su institución; por ejemplo, profesor, investigador, profesor investigador tiempo completo, etc., y nombre completo de la institución (estos datos serán los que aparecerán enseguida

1 Los ensayos y reseñas bibliográficas deberán considerar el mismo estilo APA. La extensión máxima será de 20 páginas.

del nombre del autor al publicarse su trabajo); direcciones electrónica y física, teléfonos y fax de cada autor. Número del CVU en caso de contar con éste. Todas las hojas deben estar numeradas, incluyendo las que contengan el resumen, gráficas, cuadros y referencias.

Envío de trabajos. Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a la coordinadora editorial, Deyanira Bernal Domínguez (deyanira2673@hotmail.com) como archivo adjunto. También se pueden enviar por correspondencia física a la siguiente dirección:

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
Blvd. Universitarios y Av. De las Américas
Módulo IV, Ciudad Universitaria
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México
Tels. (01) (667) 7- 52-18-59 ext. 106. Fax (01) (667) 7- 52-18-59

Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

División de Investigación y Posgrado
Blvd. Universitarios y Av. De las Américas
Módulo IV, Ciudad Universitaria, Facultad de Contaduría
y Administración Universidad Autónoma de Sinaloa,
Culiacán, Sinaloa, México.
Tels. (01) (667) 7- 52-18-59 ext. 106. Fax (01) (667) 7- 52-18-59

Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado

Investigación
en Ciencias
Administrativas



Precio del ejemplar
\$50.00 m.n.

Revista Investigación en Ciencias Administrativas
Se terminó de imprimir en Servicios Editoriales Once Ríos,
Culiacán, Sinaloa, en septiembre de 2011.
Tiraje: 1000 ejemplares.

