

# Administración y Organizaciones

Vol.23 No.45

Julio - Diciembre 2020

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos citando la fuente y el autor o autores.



Administración y Organizaciones	Vol. 23 No. 45	Julio - Diciembre 2020	Ciudad de México, México	pp. 144	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	------------------------	--------------------------	---------	---------------------------------------



**Rector General:** Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro  
**Secretario General:** Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

**Unidad Xochimilco**  
**Rector:** Dr. Fernando de León González  
**Secretario de Unidad:** Mtro. Mario Alejandro Carrillo Luvianos

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Directora:** Mtra. Dolly Espínola Frausto  
**Secretaria Académica:** Dra. Silvia Pomar Fernández

**Departamento de Producción Económica**  
**Jefa:** Dra. Angélica Buendía Espinosa

**Editor fundador +**

Mtro. Ricardo Antonio Estrada García

**Editora**

Dra. Graciela Carrillo González

**Coeditor**

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

**Gestora de contenido**

Lic. Ana Xóchitl Martínez Díaz

**Diseño e ilustración de portada**

DG. Mónica Zavala Medina

**Comité Editorial**

Dra. Regina Leal Güemez (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México)

Dra. Esther Morales Franco (Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México)

Dra. Roxana Muñoz Hernández (Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México)

Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

**Comité Científico**

Dr. Eduardo Bueno Campos (Escuela de Negocios, UDIMA, Madrid, España)

Dra. Adriana Patricia Uribe Uran (Área de Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia)

Dr. Diego René Gonzales Miranda (Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia)

Dr. Manuel A. Garzón Castrillón (Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia)

Dr. Jorge Ríos Szalay (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Ciudad de México, México)

Dr. Ricardo Contreras Soto (División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México)

# Administración y Organizaciones

**Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Producción Económica  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco  
p-ISSN 1665-014X  
e-ISSN En trámite**

Administración y Organizaciones. Volumen 23, Número 45, julio-diciembre de 2020, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica, Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex Hacienda de San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, Código Postal 04960, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México. Página electrónica de la revista <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/> Rayo y dirección electrónica: rayo@correo.xoc.uam.mx, Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-2018-112013473100-203; ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Graciela Carrillo González, departamento Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Coapa, Villa Quietud, Código Postal 04960, Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México; fecha de la última modificación: 5 de octubre de 2020. Tamaño del archivo 1.6 M.B.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor responsable de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Administración y Organizaciones	Vol. 23 No. 45	Julio - Diciembre 2020	Ciudad de México, México	pp. 144	p-ISSN 1665-014X e-ISSN En trámite
---------------------------------	----------------	------------------------	--------------------------	---------	---------------------------------------

## **Presentación del Volumen 23, Número 45**

La presente edición del volumen 23, Número 45, corresponde al segundo semestre del año 2020 de la revista *Administración y Organizaciones*. Extendemos un sincero saludo a la comunidad académica e interesados que nos siguen en la publicación semestral y que han recibido con agrado la versión electrónica de la revista.

Este equipo editorial consciente de la difícil situación que seguimos viviendo como sociedad ante la pandemia que atenta contra la salud de las personas y el impacto que de ello deriva en el contexto económico y social, reiteramos nuestro compromiso con la difusión del conocimiento, de las ideas y de las reflexiones que generan nuestros colaboradores para generar un debate plural y bien informado que atañe a los estudiosos e interesados de las áreas sociales, económicas y administrativas.

Tenemos en gran valía la capacidad de respuesta ante el contexto actual y las posibilidades que nos ofrece la Universidad Autónoma Metropolitana para contar con espacios como este, que nos permite la difusión del conocimiento y nos brinda el medio para que se de la convergencia de distintas voces interesadas en los temas relacionados con organizaciones de todo tipo. Con esta publicación ofrecemos un espacio moderno, en versión digital, instalado en la plataforma “Open Journal System” (OJS) versión 3.0, el objetivo es impulsar la difusión del trabajo académico que se conforma de manera individual y de colaboraciones de grupo para lograr un mayor reconocimiento de los resultados de investigación de todos aquellos que han decidido colaborar con nosotros. Asimismo les ofrecemos un formato más accesible para que nuestros lectores aprovechen este proyecto editorial de la mejor manera.

Este volumen 23, número 45, presentan 7 artículos abordan temas actuales de la administración, el emprendimiento, la gestión en organizaciones y nuevas herramientas, así como una reseña de libro que desde una posición crítica discute sobre la relevancia del Emprendedurismo y la autoayuda financiera. Esperamos que estas colaboraciones sean de interés para nuestros lectores.



# ÍNDICE

## **El Papel del Conacyt en la Educación Superior**

### **Análisis del discurso-poder de la Ciencia en México.....9**

*Conacyt The analysis since discourse-power*

*in Science from Mexico*

Erik Geovany González Cruz - Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, México

Thalia Ponce Dimas - Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, México

José Carlos López Figueroa - Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa, México

## **La utilización de las evaluaciones de programas públicos**

### **El caso del Sistema Nacional de Investigadores.....24**

*The Use of Evaluation of Public Programs.*

*The case of National System of Researchers*

Myriam Cardozo Brum - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

## **Un estudio comparativo del grado de satisfacción de los**

### **estudiantes de los diferentes campus de una universidad pública.....38**

*A comparative study of the level of satisfaction of students*

*from different campi of a public university*

Ana María Paredes Arriaga - Universidad Autónoma Metropolitana, México

María Cristina Alicia Velázquez Palmer - Universidad Autónoma Metropolitana, México

## **Una propuesta metodológica basada en la gestión del conocimiento**

### **y con apoyo de SharePoint para identificar y aprovechar el**

### **conocimiento adquirido mediante la capacitación.....54**

*A methodological proposal based on knowledge management and*

*supported by SharePoint to identify and take advantage of knowledge*

*acquired through trainings*

Alonso Perez Soltero - Universidad de Sonora, México

Rosalva Salcido Flores - Universidad de Sonora, México

Jose Luis Ochoa Hernandez - Universidad de Sonora, México

Miguel Enrique Lopez-Muñoz- Universidad de Sonora, México

<b>Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación.....</b>	<b>69</b>
<i>Knowledge Management Model for Innovation</i>	
Liliana Lopez Trujillo - Logopolis SAS, Colombia	
Patricia Lopez Trujillo - Logopolis SAS, Colombia	
Fernando Lopez Trujillo - Logopolis SAS, Colombia	
<b>Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas.....</b>	<b>84</b>
<i>Motivations of the millennial and centennial generations for the creation of startups</i>	
Fany Thelma Solís Rodríguez - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México	
Gabriela Leticia Cisneros Cerda - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México	
Kenya Yadira Guaderrama Angeles - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México	
Margarita Portillo Reyes- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México	
<b>El Escape Room en la Gestión del Capital Humano: Aplicación en la Selección de Personal.....</b>	<b>100</b>
<i>The Escape Room in the Human Capital Management: An application in Personnel Selection</i>	
Alba Soares Collado - Universidad de Extremadura, España	
M. Isabel Sánchez Hernández - Universidad de Extremadura, España	
<b>Reseña El sueño de vivir sin trabajar.....</b>	<b>125</b>
<i>The dream of living without working</i>	
Ricardo Jimeno Espadas - Universidad Autónoma Metropolitana, México	
<b>Autores.....</b>	<b>132</b>
<b>Política Editorial.....</b>	<b>135</b>

## Conacyt: análisis del discurso-poder, entre vencedores y vencidos

*Conacyt The analysis since discourse-power in Science from Mexico*

**Erik Geovany González Cruz\***

ORCID: 0000-0003-1560-5830

**Thalia Ponce Dimas\***

ORCID: 0000-0002-5293-3190

**José Carlos López Figueroa\***

ORCID: 0000-0001-9840-6241

Recibido el 27 de noviembre de 2019; aceptado el 5 de agosto de 2020

### RESUMEN

El papel del Conacyt dentro de la ciencia en México es de carácter primordial, dado que es en esta organización donde se marcan las iniciativas que incentivan al sector científico. En ese sentido, su estudio resulta necesario para analizar y entender el comportamiento de la ciencia en este país. Dentro de este trabajo se propone abordar un análisis del Discurso-Poder desde el punto de vista de Foucault, haciendo un contraste entre la administración que concluyó en 2018 y la que inició en diciembre del mismo año. Se realiza un breve contexto de la importancia que tiene el Conacyt en la Ciencia en México, lo que permite establecer el marco teórico y el método. Con base en lo anterior, se describen los discursos principales en ambas administraciones, lo que permite explicar las relaciones de poder.

**Palabras clave:** Conacyt, Ciencia, Gestión.

**Código JEL:** M1, M12.

---

\* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

#### ABSTRACT

Conacyt has an important relationship with Mexican Science, this organization signals the initiatives that encourage the scientific sector therefore its necessary to study this organization. In this paper is proposed to analyze since discourse-power from the theoretical framework of Foucault making a contrast between the government ended in 2018 and which started in december 2018. The focus will be the value of Conacyt in the Science to relate the theory and method and main discourses in both of them governments. Already with this information will be analyzed discourses and power relations.

**Keywords:** Conacyt, Science, Gestion.

**JEL code:** M1, M12.

---

### Introducción

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) es el organismo descentralizado encargado de la ciencia en México, su objetivo tiene inmediata injerencia en las dinámicas de este sector en el país ya que mediante las diversas políticas que elaboran contribuyen a la formación de cuadros de investigadores y a la vez docentes que se desempeñan en las universidades. A lo largo de la historia de esta organización se han tejido diferentes discursos que han conformado la manera en que se dirige el camino de la ciencia y tecnología en el país. Dentro de este trabajo se tiene el objetivo de conocer los discursos y contra discursos, resaltando en las relaciones de poder que se generan, para ello, se analiza el discurso del sexenio que va de 2012 a 2018 en contraste con la administración de 2018 a 2024.

Para llevar a cabo este objetivo en un primer apartado se habla de lo que es Conacyt, además de cuál es la injerencia que tiene en la ciencia en México. En un segundo momento se hablará del marco teórico de este trabajo: el discurso-poder desde el punto de vista de Foucault, lo que permite construir un esquema desde el cual se establecerá el análisis. De manera complementaria, el esquema permite determinar la metodología a implementar. En tercer lugar, se relatan los discursos de la organización en 2018 y 2019, lo que coincide con el inicio y fin de dos administraciones, en donde se estudiará el informe de resultados del periodo anterior (que termina el 30 de noviembre) relatando también discursos vertidos en ciertos conflictos, en comparación con el documento que informa el inicio de la gestión dentro de Conacyt (que inicia el 1 de diciembre de 2018) y los discursos desarrollados en los conflictos de los últimos meses, lo que permite abordar los contrastes. Finalmente, en un último apartado se realiza el análisis del marco teórico propuesto con los discursos de la organización, y como resultado de ello, se estudian las relaciones de poder que se generan en la ciencia en México. Para cerrar el documento se establecen algunas reflexiones.

## 1. Conacyt y su papel de la Ciencia en México

De acuerdo a su Estatuto Orgánico, el Conacyt es un organismo descentralizado del Estado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que goza de autonomía técnica, operativa y administrativa, este tiene por objetivo ser la entidad asesora del ejecutivo federal para articular las políticas públicas y promover el desarrollo de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación para impulsar la modernización tecnológica del país a través de los órganos establecidos en la Ley de Ciencia y Tecnología (LYCT), la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (LOCNCYT de ahora en adelante), Ley de Bioseguridad de Organismos Genéticamente Modificados (LBOGM), su Estatuto y otras disposiciones legales y administrativas aplicables (Diario Oficial de la Federación, 2014). Además, dentro de su misión establecida en el manual de organización se encuentra:

*Impulsar y fortalecer las actividades de investigación científica, tecnológica y la innovación de calidad y brindar asesoría al ejecutivo federal en esas materias. Articular el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, para contribuir a que la sociedad mexicana enfrente con pertinencia sus principales retos y eleve su calidad de vida (Diario Oficial de la Federación, 2016).*

Y por su parte la visión del Conacyt es la siguiente:

*El Conacyt se ha consolidado como coordinador de las políticas públicas y actividades nacionales en ciencia, tecnología e innovación, con una agenda de cooperación internacional fortalecida y diversificada. Es un organismo comprometido socialmente, que actúa con transparencia y visión de futuro, que cuenta con un marco normativo moderno y flexible, con una administración innovadora, y que toma sus decisiones basándose en un sistema de información eficiente y confiable (Diario Oficial de la Federación, 2016).*

Cómo se observa, tanto la visión y la misión muestran los principios planteados en el primer párrafo, donde se habla de las actividades de investigación científica y tecnológica, del sistema nacional investigadores (SNI), así como las políticas públicas encaminadas a este sector. Las facultades y atribuciones del Conacyt para alcanzar tanto su objetivo, así como llevar a cabo su misión y visión se encuentran estipulados en el artículo 6° de la LCYT y en el artículo quinto de su manual de organización.

Dentro de sus facultades marcadas por la LCYT en principio se habla de la formulación del Plan Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECITI), la formulación de presupuestos y con esto la propuesta y desarrollo de política pública (lo que se contempla en su objetivo), así como la definición de esquemas para la difusión de la ciencia, tecnología e innovación.

Mientras que en su manual de organización dentro de las atribuciones se describen los procesos específicos en relación al SNI, el incrementar la investigación, la promoción de la participación en ciencia de otras organizaciones, el apoyo en la difusión y aplicación de los conocimientos, el apoyo a la conformación y funcionamiento de la red de grupos de investigación así como de proyectos, la formulación de programas de estímulo a la profesión de investigador, el aportar recursos a las instituciones en la formación de recursos humanos en la materia en donde se incluyen las becas de posgrados.

De esta manera se debe observar que el papel del Conacyt en su participación en el desarrollo de la ciencia y tecnología en México tienen una relación directa e ineludible. Bajo este breve contexto, se comprende el papel de este organismo en generar un avance oportuno

en materia de ciencia. En este sentido, es necesario observar los discursos que emite el Conacyt en cuanto a la política que manejan de ciencia y tecnología, esto encaminado a comprender, analizar, estudiar lo que sucede en este campo. Sería importante mencionar que los discursos que se desarrollan en función de la operación del Conacyt generan ciertas respuestas en quienes forman parte de la comunidad científica, pero también en las relaciones de poder que son parte del devenir de la organización, de la conformación de la política científica y del alcance de sus objetivos. A continuación, se expone el marco teórico bajo el cual se analizan los discursos en relación a ciencia y tecnología en México.

## 2. Relación teórica de Discurso y Poder

El estudio del poder y el discurso en las organizaciones responde principalmente al pensamiento de Foucault. En la última década su concepción teórica ha tenido mayor énfasis y responde a que la estructura teórica del trabajo de este autor reformó la manera de comprender el poder y el discurso. Dentro de la filosofía de Foucault se observa una clara influencia del trabajo de la antropología estructuralista. Esta primera etapa de su trabajo, es de utilidad para describir el funcionamiento del Conacyt desde sus discursos cambiantes y limitantes.

De esta forma primero se habla del poder como un elemento que se alberga en lo más profundo del ser humano. Foucault en su trabajo titulado *Vigilar y Castigar* (2005), describe la manera en que el ejercicio del poder se alberga en el corazón y en el alma de quienes son testigos del suplicio, hasta antes del siglo XVII. La ejecución pública tenía el fin de depositar el miedo y reforzar el poder del rey en quienes eran testigos. Sin embargo, el autor también refiere al cambio que se dio con la llegada de ideas racionales, de libertad, justicia e igualdad, las cuales dejaban mal paradas las prácticas de ejercicio de poder cotidianas. Por lo que se generaron nuevas formas de ejercicio del poder que tienen el mismo objetivo, el corazón y el alma de las personas.

El autor en este libro, deja entrever, como es el discurso legitimado el que delimita el acceso a la verdad, y por lo tanto es fuente de poder. En la modernidad el discurso válido, dejaría de estar (no por completo, pero sí en gran parte) en el pensamiento religioso y cuya materialización se encuentra en el poder del rey, para alojarse en la filosofía científica, y cuya materialización se ramifica en cada una de las ciencias, él pone como ejemplo, el discurso penalista.

Foucault trata el tema del discurso con mayor profundidad en su trabajo *La arqueología del saber* (2008), en este expresa tópicos muy importantes para comprender cómo se da el discurso y la importancia de éste en la conformación de la historia. De esta manera afirma que la historia clásica está escrita por quienes son los vencidos, de una manera cronológica, cuyos vacíos son llenados por quienes tienen el poder para hacerlo, los ganadores. Sin embargo, él plantea que la historia debe estar formada por discursos que son silenciados, que la historia tiene su riqueza en las irrupciones, desviaciones, saltos y discontinuidades. El conflicto, en este sentido, es el eje que acerca a la historia a la verdad de los sucesos. En este sentido la historia está hecha por el discurso, el cual, a su vez, está conformado por formaciones discursivas.

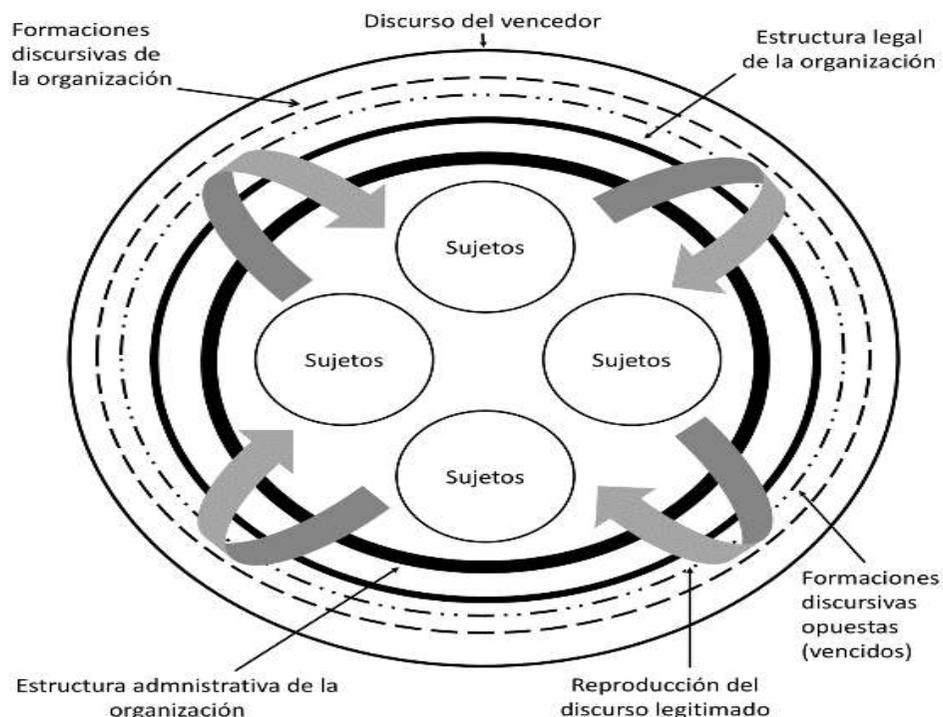
*Una formación discursiva no desempeña, pues, el papel de una figura que detiene el tiempo y lo congela por décadas o siglos; determina una regularidad que le es propia a unos procesos temporales: plantea el principio de articulación entre una serie de acontecimientos, de transformaciones, mutaciones y*

*de procesos. No forma intemporal, sino esquema de correspondencia entre varias series temporales. (Foucault, 2008: 123)*

La idea de una historia continua, que no es estática, que cambia, permite ver los conflictos como un elemento importante para comprender la historia. En este sentido, la historia en una organización permite observar los saltos, discontinuidades, desviaciones, hace posible entender de una mejor forma el proceso de cambio.

En la figura 1 se hace un acercamiento desde la perspectiva de poder y discurso de Foucault hacia las organizaciones. De esta forma se puede observar, que existe un discurso del vencedor, el cual permea a la organización, este discurso obedece a las condiciones del ambiente y que, en el caso de las organizaciones de carácter público, se trata de la política del gobierno en mandato. En segundo nivel, se encuentran las formaciones discursivas de la propia organización, que, si bien están determinadas por la línea del discurso vencedor, tienen sus propias características. Ahí mismo se encuentran, un latente (u abierto) conflicto, las formaciones discursivas de los vencidos. También muestra la figura 1, las estructuras legales y administrativas de la organización, como elementos permeables a los discursos dominantes; y finalmente cómo los sujetos (individuos atados al discurso) son el objetivo del discurso, pero también, reproductores del mismo.

FIGURA 1. DISCURSO Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: elaboración propia.

Aunque se tiene en cuenta que se trata de una reducción de la vasta filosofía foucaultiana, con esta base teórica se estudia una desviación en la historia reciente del Conacyt. El paso

de una administración del gobierno federal de México a otra con características políticas discursivas sumamente distintas y cuyos cambios repercuten en la organización de manera directa.

### **3. Metodología para el análisis de los discursos**

Para analizar los discursos vertidos desde el Conacyt y tomando en cuenta que se utiliza un marco teórico desde el Discurso-Poder de Foucault, se ha optado por retomar el análisis discursivo que realiza este autor desde la genealogía y arqueología. Este entendido como método, será concebido como un modo de crítica (Barratt, 2008), se le relaciona a una conexión con el estudio de las micro-prácticas del poder y también a la resistencia (Jorgesen, 2000), en la arqueología y la genealogía existe un compromiso de totalizar la visión de la historia, en una imagen de discontinuidad de rupturas en el cambio social.

El método arqueológico, descubre las reglas reguladas y prácticas sociales en las que el desconocimiento de los actores se desarrolla, además, es posible lograr algún distanciamiento desde las prácticas institucionales a partir de aceptar la verdad, actúa como un revelador de la profundidad. Mientras que la genealogía reconoce la singularidad de los eventos superficiales observando el significado de los pequeños detalles, no contra lo esencial o lo que se sobreentiende, hay una discontinuidad y arbitrariedad, actúa como una grabadora de accidentes, cambios y mentiras. Después de esto, la genealogía será la construcción de estas descripciones arqueológicas y de intereses, donde intervendrán las intenciones y las relaciones de poder como conceptos clave de la interpretación, para mapear una situación específica, en este caso una organización.

El mismo Jorgesen (2000), define algunas guías para llevar a cabo la genealogía como método en el estudio de una organización. Una de las principales tareas que enmarca, es la necesidad de ordenar las piezas en tiempo y espacio, en donde se requiere de la acumulación de material, se trata de ir a las páginas y las piezas para obtener de ellas la cronología necesaria con relación al contexto, aclama no por una historia de verdades, sino por una historia honesta en la que al actor se le concebirá de una manera más natural respecto a la posibilidad de alternar explicaciones y puntos de vista (Jorgesen, 2000).

La genealogía en el estudio de lo organizacional debe retomar necesariamente el uso de la arqueología, que será el análisis de los documentos con relación a los contextos, de manera cronológica y tomando en cuenta aquellos que son los no oficiales, para que después, ya en el uso de la genealogía estos sean leídos y estudiados. Como resultado de lo anterior, se realizarán análisis de los contra discursos, del desarrollo histórico y de los contextos, donde siempre se deberá tener en cuenta, además del elemento clave que estemos analizando, la relación que pueden estos tener con aspectos de poder.

Tomando en cuenta este encuadre, se realizará una revisión de tipo documental de los discursos y contradiscursos en relación con el Conacyt en ambos periodos. Para realizar este análisis se ha estipulado rescatar el año 2018 y la primera mitad del 2019, lo que coincide con el cambio de gobierno el 1 de diciembre de 2018. En tanto, se analizará el discurso del reporte de logros del Conacyt 2013-2018, resaltando en algunos acontecimientos en torno a conflictos. Para el año 2019, se retomará el Informe 2019. Se puntualiza en los discursos centrales para

pasar a analizar por un lado los discursos oficiales, que se emiten en los informes en contraste con el reporte de hechos del sexenio anterior y el presente.

La recuperación de estos textos se realiza vía web, en las páginas oficiales y de los periódicos. Partimos de los documentos significativos en relación a la administración del Conacyt que se emiten en cada administración, en el primer caso con un reporte de logros, en el segundo con el Informe 2019, que hasta el momento en que se elabora este documento era el discurso escrito que recuperaba las líneas de trabajo de la nueva administración. Tomando en cuenta el objetivo del documento, se busca describir los discursos emitidos más que definir el desempeño de ambos periodos.

Se describirán los discursos en contraste con los acontecimientos de opiniones diferentes de las del mismo Conacyt, es decir de la comunidad científica, en dos momentos distintos, donde se comprende un cambio de gobierno. En este sentido, se está considerando para el primer caso el gobierno de 2012 al 2018, y en el segundo el de 2018 al 2024, tomando en cuenta así los discursos y contradiscursos. Con base en lo anterior, se analizarán las relaciones de poder que resultan dentro de esos períodos, pero también de las consecuencias en el último, resultando el discurso del vencedor y el vencido.

#### **4. Discurso de la Ciencia en México**

Como se mencionó anteriormente, a continuación, se analizan los discursos de los dos periodos de Conacyt, en tanto los puntos que retoman dentro de su documento principal desde el que elaboran la planeación del gobierno en ambos periodos.

##### **4.1 Administración del 2012 al 2018**

Dentro de la presentación del informe 2013-2018 en sus principales acciones enunciadas están la puesta en marcha de estrategias diseñadas para fortalecer las capacidades de ciencia, tecnología e innovación, el aumento de los recursos destinados al sector, la creación y el fortalecimiento de capital humano altamente calificado, la implementación de políticas que consideraban la heterogeneidad entre las entidades; la vinculación entre los sectores académico y privado; además de la generación de infraestructura científica y tecnológica. Subrayando que todas estas acciones se realizaron con un enfoque global y de acceso abierto al conocimiento (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2018).

Se resalta en el informe citado la búsqueda de poner en práctica una política pública coherente que articule los esfuerzos de todos los actores involucrados en la materia, aspecto que deriva del PECITI 2014-2018, donde se definieron objetivos y estrategias para la consolidación de las capacidades en ciencia, tecnología e innovación. Los ejes de dicho plan estaban enfocados en los siguientes puntos (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2014):

- Fortalecer el gasto nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Formar y fortalecer el capital humano altamente calificado.
- Fortalecer el desarrollo regional.
- Fortalecer la vinculación con el sector productivo.

- Fortalecer la infraestructura Científica y Tecnológica.

Para el primer punto se reportó que una medida utilizada internacionalmente para comparar la inversión de los países en ciencia y tecnología es el Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE), en tanto México al final del periodo destinó el 0.50 por ciento de su PIB a la inversión en este rubro. Para el segundo punto, como resultado dentro del informe se habla que en la administración pasada se entregaron 200 mil becas (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2018).

Para el tópico del desarrollo, se observa como uno de los grandes logros la constitución de consorcios entre centros públicos de investigación, lo que se constituye como una figura flexible que agrupa a investigadores en torno a temas comunes con un enfoque multidisciplinario y regional. En total se integraron 23 consorcios en temas de agroindustria, manufactura avanzada, energía e hidrocarburos y temas transversales, de los cuales 18 se encuentran en operación (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2018).

En relación con el tema de la vinculación con el sector productivo son 4 los programas que se señalan como importantes: 1.- Programa de Estímulos a la Innovación, 2.- Esquema de Estímulos Fiscales a la Innovación, 3.- Programa de Incorporación de Maestros y Doctores en la Industria y 4.- Programa de Posgrados con la Industria. Para la infraestructura las principales acciones desarrolladas fueron los laboratorios nacionales, la cooperación internacional y la construcción de repositorios nacionales (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2018).

Ahora, para realizar un análisis completo de los discursos que se emitían alrededor del Conacyt es necesario mencionar aquellos emitidos por otras voces, para esto nos remitimos a las opiniones vertidas sobre cada uno de los puntos de las líneas estratégicas del PECITI.

1.- *Fortalecimiento del gasto en tecnología e innovación.* Dentro del artículo 9 bis de la LCTI se establece que:

*El monto anual que el Estado Federación, entidades federativas y municipios destinen a las actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico, deberá ser tal que el gasto nacional en este rubro no podrá ser menor al 1% del producto interno bruto del país mediante los apoyos, mecanismos e instrumentos previstos en la presente Ley (Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión, 2015).*

Dentro de esta administración existe una demanda y crítica constante a la falta de esfuerzos para alcanzar el 1% del PIB, realizada tanto por estudiantes de posgrado beneficiados por las becas Conacyt en mesas de diálogo realizadas en el senado de la república en julio de 2017, pero también por periodistas como Arturo Solís (2018) en Forbes quien resalta en su artículo: EPN no llegó a su meta de inversión en ciencia, tecnología e innovación.

2.- *Formar y fortalecer el capital humano altamente calificado.* En diversos momentos durante el sexenio tratado existieron críticas, notas sobre el apoyo a becarios de Conacyt, las becas postdoctorales o al extranjero que otorga esta institución. En esta parte, es necesario mencionar el caso específico que movilizó a estudiantes de posgrado de todo el país el 23 de marzo de 2017, cuando alumnos de UAM Xochimilco denuncian un recorte a las becas dado que el Conacyt había rechazado en principio a 7 de cada 10 alumnos de posgrado de la UAM (Sánchez, 2017). Con este antecedente y sumado a que en enero del mismo año se cambia la tabulación de las becas de salarios mínimos a unidades de medida de actualización<sup>1</sup> (UMA).

---

<sup>1</sup> Esta medida modifica el monto de las becas de los estudiantes de posgrado, ya que la Unidad de Medida y Actualización (UMA) se trata de un monto menor al salario mínimo. La UMA es calculada y determinada por el Instituto Nacional de Esta-

Lo que determinó una serie de movilizaciones por parte de los estudiantes de posgrado, finalizando con la entrega de las becas.

3.- *Fortalecer el desarrollo regional.* Se debe decir que dentro del informe se destaca la participación de los Centros Conacyt en el desarrollo de grupos de investigación de carácter regional. dentro de las mesas de diálogo con estudiantes de posgrado en el Senado realizadas en Julio de 2017, una de las líneas que se reportan es la falta de creación de centros en los puntos estratégicos y con problemáticas de acuerdo con la región donde radican (Gonzalez y Ponce, 2017).

4.- *Respecto al sector privado.* Con la idea de fortalecer la relación con el sector productivo se crearon una serie de programas de vinculación, se reportó que entre 2009 y 2017, el Conacyt destinó recursos públicos a fondo perdido por más de 24 mil 448 millones de pesos a empresas mediante el Programa de Estímulos a la Innovación (PEI). De ellos, 30%, es decir, 7 mil 367 millones de pesos, fueron para 512 empresas transnacionales. Es importante mencionar que las reglas de operación del PEI abren la participación a micro, medianas y grandes empresas y que en el listado de beneficiarios del programa se encuentran compañías cuya matriz está en otros países, como las estadounidenses Ford, General Motors, IBM, Intel y Monsanto, las alemanas Bayer, Continental y Volkswagen, la francesa Sanofi o la japonesa Nissan (Editorial, Conacyt: despilfarro en manos privadas, 2019).

5.- *Infraestructura.* Una de los aspectos en los que se centraba la crítica era la importante reducción al presupuesto en el sector, que si bien no se veía reflejado directamente por el monto del presupuesto se aloja en el destino que se le daba a los recursos específicos, uno de ellos era en la infraestructura, pese a los aparentes incrementos, a causa de la inflación ya que estos no se veían en términos reales (Cassani, 2018). En estos cinco puntos, ejemplificamos los discursos que giraban alrededor de las líneas estrategias del Conacyt, haciendo necesario leer todos los discursos e historias posibles, para realizar un análisis más amplio.

#### **4.2 Administración a partir del 1 de diciembre de 2018. Primera mitad de 2019**

Si bien esta administración es reciente y no existe aún la formulación del PECITI se retoma el documento generado en donde se exponen los puntos que en principio se proponen como líneas de trabajo, titulado *El Conacyt de la 4T*, encuentra como líneas principales (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2019):

- Acercar la ciencia al pueblo.
- Fomentar el avance del conocimiento.
- Apoyar proyectos prioritarios del gobierno de México.
- Articular proyectos de CTI comprometidos con el bienestar social y el cuidado del ambiente con un enfoque transversal.
- Combatir la desigualdad con una perspectiva humanística.

---

dística y Geografía (INEGI), quien debe presentarla dentro de los primeros 10 días del mes de enero (Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión, 2016).

Esta idea del Conacyt de la 4T, ha sido resignificado en diversas opiniones vertidas alrededor de las acciones de la nueva administración entre los que destacan los medios, los investigadores, los estudiantes de posgrado y la comunidad que se dedica a la investigación en México. En este punto se relatan algunos acontecimientos y polémicas surgidas principalmente en los medios de comunicación.

Una de las primeras noticias relevantes de esta gestión se originó cuando uno de los Subdirectores de Comunicación fue reportado por El Universal con carrera trunca (Dominguez, 2019), a lo que existió una presión en redes para destituir al funcionario, el que terminó por renunciar al cargo. Más adelante en mayo se dió a conocer el gasto del comedor para empleados del Conacyt en el que de acuerdo a la nota pondría en duda la austeridad a la que en general la administración pública está sometida, el diario El Universal reveló que, de acuerdo con un contrato publicado en Declaranet (plataforma de la Secretaría de la Función Pública), el Conacyt pagó 15 millones 78,457 pesos a la empresa Pigudi Gastronómico, SA de CV, para atención a su personal. (Política, 2019)

En Aristegui Noticias, el 22 de mayo se informa sobre la elaboración de una carta que entregaron en Palacio Nacional respaldada por las firmas de más de 3 mil científicos adscritos a los Centros Públicos de Investigación del Conacyt (CPIs). En dicho documento se destaca que durante la última década, los CPIs han sido castigados presupuestalmente “de manera considerable”, además de verse perjudicados (Redacción, 2019). A principios del mes de junio se anuncia que los viajes hacia el extranjero por investigadores serán regulados por el representante del Ejecutivo (Benítez & Granados, 2019), este anuncio causó opiniones entre la comunidad científica abogando a que esta medida era innecesaria y que los recortes presupuestales estaban afectando el avance de la ciencia en México.

A finales del mes de julio inició un intercambio de comunicados de Conacyt con el Foro Consultivo Científico y Tecnológico, la cual es una asociación civil contemplada en la LCT que tiene la función de formar parte de la creación del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y que busca ser una organización que reúna las opiniones de la comunidad científica, dentro de la misma ley se estipula que dicha organización depende económicamente del presupuesto que le otorga Conacyt. Este último declara que no era obligatorio que el Conacyt diera ese recurso y que era necesario fiscalizar las operaciones del Foro (Góchez, 2019). El 12 de agosto la olimpiada mexicana de matemáticas denunció que el Conacyt no les asignó presupuesto para el segundo semestre del año, por lo que carecerán de recursos para acudir al menos a tres competencias nacionales e internacionales, acusación que de acuerdo con el presidente Andrés Manuel López Obrador es falsa, pues afirmó que su gobierno apoya “como nunca” a la ciencia y la tecnología (Redacción Animal Político, 2019).

En otras opiniones como la de Mauricio de María y Campos (2019) en El Financiero, hace una crítica a las decisiones que se están tomando dirigidas a la ciencia y tecnología, por lo que informa que en reunión reciente, organizada por Clara Jusidman, Presidente del Centro Tepoztlán y Julia Tagüeña, Coordinadora del Foro Consultivo Científico y Tecnológico, exploraron una nueva visión y acciones estratégicas para promover la ciencia, la tecnología y la innovación que resume en cinco propuestas (De María y Campos, 2019):

1. Reformar y mejorar la gobernanza pública del sistema de ciencia y tecnología por la vía jurídica y la reestructuración institucional.
2. Fortalecer las bases de recursos humanos para la ciencia, la tecnología y la innovación.

3. Reforzar la contribución de las universidades y los institutos de investigación al desarrollo nacional, aplicando cirugía oportuna con bisturí y tiempo para reorientarse.

4. Convertir a las empresas en el eje principal del Sistema Nacional de Innovación, con recursos propios estimulados por recursos públicos fortalecidos.

5. El nuevo proyecto debe enmarcarse en una visión estratégica de Estado de largo plazo que impulse la satisfacción de las necesidades económicas y sociales nacionales, liderada por el Ejecutivo Federal, el Conacyt, el sistema de educación superior e investigación, la banca de desarrollo y el sector empresarial.

En entrevista con Antonio Lazcano, científico integrante del Colegio Nacional hace una fuerte crítica a la actual dirección del Conacyt quien calificó lo que hoy se vive como un momento en el que se puede perder la esperanza, y en el que mucho de lo logrado en los últimos cincuenta años se puede perder. Remarca que todo avance se puede perder por los recortes y advierte en la necesidad de reconocer el derecho a la participación de los académicos y científicos para decidir hacia dónde se impulsa la investigación y en caso de existir actos de corrupción se deben comprobar y perseguir (González, 2019). Una de las últimas noticias surge por la falta de ampliación de beca de doctorado a los estudiantes en el extranjero, a lo que la directora del Conacyt respondió que revisarán los casos (Redacción, 2019). Estas son solo algunas de las noticias y opiniones vertidas en la presente administración, se determinó solo mostrar las que más han destacado más.

## **5. Análisis del discurso-poder en Conacyt**

Con base en las diferentes formaciones discursivas señaladas en el apartado anterior es posible establecer que existió en el cambio de administración, dada en 2018, una modificación de carácter discursivo, como lo señala Lazcano en una entrevista (González, 2019), y quien es parte de la comunidad científica, se trata de una desviación de una perspectiva que llevaba 50 años aproximadamente, es decir, desde que se creó el Conacyt. De esta forma es posible observar cómo el discurso vencedor fue intercambiado por un nuevo discurso. Es decir, durante varias gestiones se siguió una línea (de carácter neoliberal) en cuanto al desarrollo de la ciencia y tecnología, la administración de 2012 a 2018, bajo el mandato de Enrique Peña Nieto, se mantuvo este sendero. Sin embargo, con la llegada de un nuevo partido (Movimiento de Regeneración Nacional) liderado por Andrés Manuel López Obrador, el discurso vencedor cambió. El discurso que antes era el discurso vencido (social-humano, por el económico), y que se mantuvo por muchos años en esta perspectiva, pasó a ser el discurso vencedor. Por lo tanto, el discurso vencedor pasó a ser el discurso del vencido.

En la tabla 1, se muestran los diversos discursos y contradiscursos que se describieron anteriormente, tanto para el periodo de la administración federal de 2012 a 2018, como para la administración federal del 1 de diciembre de 2018 a la primera mitad de 2019. De tal manera que podemos observar el discurso por una parte de quien se encuentra gobernando, es decir el vencedor, y quien lleva a cabo la administración, modificaciones y estrategias que considera pertinentes en el Conacyt. Por otro lado, se encuentran los contradiscursos de aquellos que forman parte o tienen algún tipo de relación cercana con el desempeño del Conacyt, los vencidos, en tanto que se encuentran por fuera del ápice que toma decisiones en el actuar del Conacyt.

TABLA 1. DISCURSOS EN CONACYT

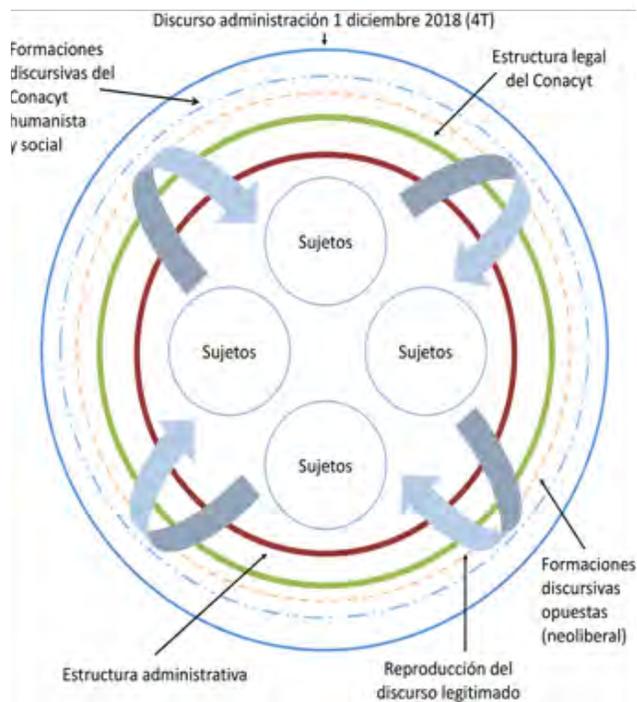
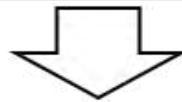
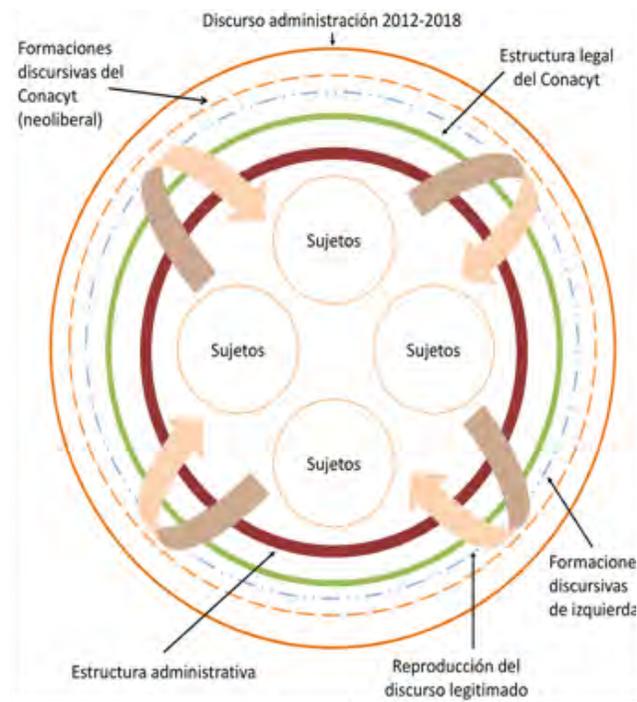
Administración Federal del 2012 al 2018		Administración Federal del 1 de diciembre de 2018 - Primera mitad de 2019	
Discurso del vencedor	Contradiscurso	Discurso del vencedor	Contradiscurso
Gobierno en turno (Informe 2013-2018)	Estudiantes de posgrado (Mesas de Diálogo realizadas en el Senado, 2017)	Gobierno en turno (El Conacyt de la 4T)	El Universal (medio de comunicación)
Gobierno en turno PECITI (2014-2018)	Arturo Solís (2018) en Forbes  Movilizaciones por parte de los estudiantes de Posgrado	Gobierno en turno (Andrés Manuel López Obrador)	Científicos adscritos a los CPIs  Foro Consultivo Científico y Tecnológico  El Financiero (Mauricio de María y Campos, 2019) Antonio Lazcano Estudiantes en el extranjero

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1, se muestran dos discursos claves del vencedor para la administración federal de 2012 a 2018: el Informe 2013-2018 y el PECITI (2014-2018). Por su parte, en el mismo periodo se encuentran los contradiscursos de los estudiantes de posgrado en el Senado, Arturo Solís en Forbes y las movilizaciones por parte de estudiantes del posgrado. Cuando cambia el discurso vencedor, encontramos dos discursos del gobierno en turno: el texto El Conacyt de la 4T y Andrés Manuel López Obrador. En cuanto a contradiscursos, se encuentran: El Universal, Científicos adscritos a los CPIs, Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Olimpiada Mexicana de Matemáticas, El Financiero (Mauricio de María y Campos), Antonio Lazcano y estudiantes en el extranjero.

Entre los cambios importantes, se dio una perspectiva humanista y social de las prioridades en ciencia y tecnología, así también de los recursos con los que el Conacyt trabaja, los cuales fueron distribuidos de manera distinta. Lo que implicó una reducción de la estructura administrativa, aunque no de la estructura legal. En la figura 2 se observa con base en la estructura teórica de la figura 1, cómo se dio el cambio de discurso de una administración a otra. El cambio del discurso vencedor trajo consigo modificaciones en la estructura administrativa del Conacyt. Esto se fue dando de manera escalonada, primero en el discurso del gobierno federal, que pasó de un discurso neoliberal a un discurso social-humanista. A nivel de la organización, Conacyt retomó como formación discursiva propia el privilegiar la investigación y tecnología de carácter humanista y social. Los cambios estructurales, principalmente implican reducciones de presupuesto. Por lo que, en ambos momentos han existido respuestas de las formaciones discursivas opuestas, por ello el conflicto durante ambas administraciones. Esta lectura desde el discurso y el poder nos permite observar una gama amplia de lo ocurrido en esta alternancia y las posibles repercusiones.

### DISCURSO ADMINISTRACIÓN 2012-2018



Fuente: elaboración propia.

Además, queda claro que los juegos de poder a través de discursos y contradiscursos se evidencian durante ambas administraciones. Resulta importante recalcar que, no se toman como variable aquí los resultados, elemento que bien puede abonar enormemente al estudio, sino únicamente los discursos que se han dado en una y otra administración y los contra discursos. Esto debido a que el objetivo de este trabajo se limita a conocer la construcción discursiva durante ambas administraciones y explicitar el cambio de una a otra.

## **Reflexiones finales**

El que exista un estudio desde la perspectiva del poder y el discurso en las organizaciones, permite observar de manera general el funcionamiento de estas. También nos facilita el estudio de los elementos separados y en conjunto que interactúan durante un cambio como el que se dio en México en 2018, con la entrada de un gobierno que se hace llamar social-humanista, después de varias décadas de gobiernos neoliberales.

La ciencia en México está ligada al destino del Conacyt, el cual, en su estructura legal, no han sufrido cambios de una administración a otra, sin embargo, su estructura administrativa sí se ha visto reducida y las voces opositoras se han dejado escuchar. La lectura que se puede dar a este fenómeno es de una transformación, cuyos cimientos ha dejado en pie y que buscan modificar por el momento la forma de hacer y no de estar, en lo que concierne a la investigación en ciencia y tecnología.

Los caminos que se abren con el cambio del discurso vencedor son múltiples, pero que implican un conflicto inevitable. Este conflicto es una forma de generar cambios, que permiten un crecimiento en la forma en que la educación superior se da en México y cualquier país de Latinoamérica. De la misma forma, observar el papel que juegan los discursos y los contradiscursos, como elementos que se mantienen de una administración a otra, aunque distintos, resulta interesante desde la perspectiva del poder y su comprensión. En el momento en que cambia el discurso vencedor, surge un contra discurso, el del vencido. Pero esto deja una duda, ¿son todas las voces? Los silencios pueden ser los que están esperando ser oídos con mayor ansiedad.

## Bibliografía

- Barratt, E. (2008). The later Foucault in organization and management studies. En *Human Relations*: 515–537
- Benítez, D., y Granados, A. (4 de Junio de 2019). Obstaculiza la 4T viajes al Conacyt; se analizarán: AMLO . *24horas*.
- Camara de Diputados del H Congreso de la Unión. (8 de Diciembre de 2015). Ley de Ciencia Tecnología e Innovación. México: Diario Oficial de la Federación.
- Camara de Diputados del H Congreso de la Unión. (30 de Diciembre de 2016). *Ley para determinar el valor de la unidad de medida y actualización*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Cassani, E. (4 de Febrero de 2018). Complicado panorama presupuestal para la ciencia en México. *Ciencia UNAM-DGDC*.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología . (2014). *Programa Especial de Ciencia Tecnología e Innovación*. México.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología . (2018). *Avances en Política de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013-2018*. México.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2019). *El Conacyt de la 4T*. México.
- De Maria y Campos, M. (6 de Agosto de 2019). Una política renovada de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo nacional. *El Financiero*.
- Diario Oficial de la Federación. (17 de Enero de 2014). *ACUERDO por el que se reforman diversas disposiciones del Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Ciencia*. México.
- Diario Oficial de la Federación. (22 de Febrero de 2016). *ACUERDO mediante el cual se reforman diversas disposiciones del Manual de Organización del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. México.
- Dominguez, L. (12 de Febrero de 2019). Inconformidad por el Director de Conacyt. *El Universal*.
- Editorial. (19 de Enero de 2019). Conacyt: despilfarro en manos privadas. *La jornada*.
- Editorial. (27 de Mayo de 2019). El gasto del Conacyt en su comedor pone en duda la austeridad de la 4T. *Expansión*, pág. Política.
- Fouacult, M. (2005). *Vigilar y Castigar*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2008). *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- Góchez, A. (31 de Julio de 2019). Foro Consultivo advierte que Conacyt quiere desaparecerlo. *Razón*.
- Gonzalez, E., y Ponce, T. (2017). Reducción del presupuesto a la Ciencia y Tecnología en 2017. Respuestas de la comunidad científica. *REDPOL*, 5-22.
- González, H. (11 de Agosto de 2019). 'La titular del Conacyt ha tenido expresiones lamentables': Antonio Lazcano. *Aristegui Noticias*.
- Jorgensen, K. (2000). The meaning of local knowledges Genealogy and organizational analysis. *Scandinavian Journal of Managment*: 29-46.
- Redacción. (22 de Mayo de 2019). Recortes a Conacyt pueden colapsar centros de investigación en México: investigadores. *Aristegui Noticias*.
- Redacción. (27 de Agosto de 2019). Revisará Conacyt casos de estudiantes de doctorado que piden extensión de becas. *Aristegui Noticias*.
- Redacción Animal Politico. (19 de Agosto de 2019). Olimpiada de Matemáticas acusa falta de apoyo y AMLO responde que 'se la pasan inventando cosas'. *Animal Politico*.
- Sánchez, A. (16 de Marzo de 2017). UAM Xochimilco denuncia recorte de becas Conacyt. *La Jornada*.
- Secretaría de Educación Pública. (27 de Agosto de 2019). Obtenido de sep.gob: <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/educacionsinfronteras/>
- Solís, A. (28 de Noviembre de 2018). EPN no llegó a su meta de inversión en ciencia, tecnología e innovación. *Forbes*.

## La utilización de las evaluaciones de programas públicos. El caso del Sistema Nacional de Investigadores

*The Use of Evaluation of Public Programs.  
The case of National System of Researchers*

**Myriam Cardozo Brum\***

ORCID: 0000-0002-5790-6749

Recibido el 27 de noviembre de 2019; aceptado el 5 de agosto de 2020

### RESUMEN

La evaluación de programas muestra paradójicamente niveles internacionales de utilización limitados, incluido México. El objetivo del presente artículo es analizar las recomendaciones efectuadas a programas federales mexicanos evaluados en 2007-2017, sus compromisos y cumplimientos, aportar explicaciones de esta situación y realizar propuestas en el caso del Sistema Nacional de Investigadores. La metodología utilizada es el análisis de información documental y entrevistas. Los resultados muestran recomendaciones que no se transforman en compromisos institucionales y temas recurrentes no resueltos, especialmente, la dificultad para llevar a cabo evaluaciones de impacto. Se concluye en la necesidad de efectuar cambios en las organizaciones vinculadas a la evaluación que favorezcan la utilización analizada.

**Palabras clave:** evaluación de programas públicos, organizaciones públicas, utilización de la evaluación.

**Código JEL:** D73.

---

\*Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

#### ABSTRACT

The international utilization of the evaluation of programs is limited, in Mexico too. The objective of this paper is to analyze the recommendations made by the evaluation of federal programs in Mexico during 2007-2017, their commitments and the actual fulfilment of them; to review possible explanations and to make suggestions, in the case of National System of Researchers. The methodology used is based on the analysis of documental information and interviews. The results present recommendations that were not transformed into institutional commitments and recurrent issues that have not been fully resolved, particularly, the difficulty to undertake high impact evaluations. It concludes the need to make changes in the organizations of evaluation that favor the analyzed use.

**Keywords:** evaluation of public programs, public organizations, use of evaluation.

**JEL code:** D73.

---

## Introducción

La evaluación se propone expresamente rendir cuentas a la ciudadanía y mejorar el desempeño de los programas públicos, pero como cualquier proceso, puede conllevar otras finalidades implícitas. De ahí que, el objetivo este trabajo sea rescatar la utilización de los resultados de evaluaciones, cuya calidad y utilidad ha sido valorada positivamente, para mejorar o cancelar programas, asignar recursos y rendir cuentas a la ciudadanía. Dicha utilización puede realizarse de muchas maneras y no hay una tipología universalmente aceptada. Diversos investigadores como Leviton y Hughes (1981) han identificado tres tipos de utilización: instrumental, conceptual y persuasiva. La primera ha resultado en una utilización limitada y las otras dos, han sido difíciles de medir.

En nuestro contexto nacional, es la utilización instrumental la que más se ha desarrollado y cuenta con información. Se dispone de un informe anual sobre el tema que, aunque muestra avances en los últimos años, aún requiere mayor esfuerzo. También existen investigaciones que recogen la percepción de académicos y de funcionarios internacionales sobre la necesidad de que se logre mayor utilización de los resultados de las evaluaciones (Székely, 2013; Cardozo, 2015).

En este artículo, se comienza por analizar la diversidad de factores explicativos de este fenómeno que las investigaciones teóricas y empíricas internacionales muestran, las que van desde el clima político dominante hasta aspectos organizacionales más concretos como la falta de involucramiento de los operadores y usuarios del programa o la ausencia de incentivos. Frente a la situación planteada, el presente trabajo intenta responder dos preguntas de investigación interrelacionadas: ¿cuáles han sido los procesos de evaluación desarrollados y los principales problemas que limitan la utilización de sus resultados en México? y ¿cuáles los cambios que se pueden sugerir para superarlos a las organizaciones que lideran dichos procesos?

En la imposibilidad de analizar las más de 200 evaluaciones federales que el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como responsables de coordinar los procesos de evaluación a nivel federal, realizan anualmente en la actualidad, se optó por analizar el caso de un programa muy cercano al medio académico (obviamente no representativo de todos los demás): el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). En consecuencia, este artículo contextualiza brevemente a la institución responsable del mismo (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Conacyt) y profundiza en la utilización instrumental de los resultados de 13 evaluaciones realizadas al mencionado programa, en el período 2007-2017<sup>1</sup> con objeto de responder en este caso las preguntas antes formuladas. Esta situación es analizada a la luz de la literatura internacional sobre el tema, lo que permite arribar a conclusiones y sugerir recomendaciones.

### **1.- Literatura internacional y nacional sobre el tema**

Como ya se mencionó, la utilización de los resultados obtenidos es el objetivo que le otorga sentido a la evaluación en el proceso de mejora de las políticas y los programas públicos, una vez verificada la calidad de la misma, así como la conveniencia y viabilidad de aplicar sus recomendaciones. Dicha verificación se denomina metaevaluación y, aunque no es infalible, permite reducir los riesgos de aplicar sugerencias incorrectas formuladas por el evaluador del programa. Fue desarrollada en varios trabajos de Scriven, Stufflebeam y Shinkfield, Schwandt y Halpern y House (Cardozo, 2015). Se trata de “un tipo particular de evaluación que enjuicia la calidad y el mérito de lo que hacen los evaluadores profesionales, persigue el perfeccionamiento de sus trabajos y promueve una mayor comprensión de los mismos” (Cardozo, 2012: 187). Analiza y valora el contenido de los informes finales de evaluación, pero también la organización y funcionamiento del sistema de evaluación y el papel de otras instancias y actores que afectan la calidad final del trabajo del evaluador.

La literatura internacional sobre utilización de resultados de la evaluación coincide en la relevancia que el tema ha tomado en las últimas décadas debido a su limitado uso en la toma de decisiones (Weiss, 1988 y 1998; Hofstetter y Alkin, 2003) y en los procesos de influencia (Kirkhard, 2000; Henry y Mark, 2003; Mark y Henry, 2004). Siguiendo el trabajo de Leviton y Hughes (1981), se identifican tres tipos de utilización: a) instrumental, que provoca un cambio específico decidido por las autoridades del programa como resultado de la evaluación; b) conceptual, que implica influir en el pensamiento o actitud de otros actores del proceso (ej. diseñador de políticas); y c) persuasivo, que consiste en aumentar la contundencia de un argumento con la intención de convencer a otros.

Considerando el uso instrumental en un sentido amplio es posible incluir en él los cambios en materia de recursos para el programa, pero en la medida que son asignados por un órgano diferente al responsable del mismo<sup>2</sup>, se considera más adecuado agregar un cuarto tipo de utilización: presupuestal (Cardozo, 2015). Ésta fue la que brindó uno de los primeros argumentos, presentados por la Cámara de Diputados a inicios de este siglo, para institucionalizar la evaluación.

---

1 En 2018-2019 no se ha publicado ninguna nueva por parte de Coneval.

2 En el caso mexicano la Secretaría de Hacienda y Crédito Público prepara el proyecto de presupuesto que será discutido, modificado y finalmente aprobado por la Cámara de Diputados.

Autores de contextos nacionales diferentes y variadas formas de organización de la evaluación, han investigado la complejidad de la utilización de sus resultados. En torno de los factores con mayor poder explicativo del nivel de utilización reina una fuerte diversidad y falta de consenso (Preskill y Caracelli, 1997; Flischer y Christie, 2009), pero, en términos generales, nos permite visualizar la mayor concentración de referencias teóricas y empíricas a los temas de cultura de la evaluación como prerrequisito fundamental para la utilización efectiva de sus resultados.

Así también como a la importancia del involucramiento de sus usuarios durante todo el proceso para mejorar su apropiación de los hallazgos (Patton, Bonbright, Bustelo, Hojlund, Laublie y Mayne citados en Cardozo, 2015). En segundo lugar, se ubican las menciones vinculadas a la credibilidad de la evaluación que, si bien se relacionan con su calidad, parecen depender más del prestigio de los evaluadores (Appleton-Dyer et al, Contandriopoulos y Brouselle, Laublie y Mayne citados en Cardozo, 2015).

En una posición muy cercana a la anterior se ubican el contexto político y normativo, el diseño de interdependencias gubernamentales y la estabilidad del programa, que pueden favorecer u obstaculizar la utilización de las recomendaciones (Perret, Cejudo y Maldonado, Appleton-Dyer et al, Contandriopoulos y Brouselle, Hojlund citados en Cardozo, 2015), que retoman trabajos clásicos como Weiss, 1988 y Mayne, 1994).

Lo mismo sucede con los aspectos organizativos: necesidad percibida de información sobre el programa, nivel jerárquico solicitante de la evaluación, apoyo de autoridades superiores y planeación del proceso, incluyendo la difusión y utilización efectiva de los resultados (los autores mencionados tienden a repetirse, siguiendo el camino iniciado por Leviton y Hughes, 1981).

Si bien muchos de los trabajos revisados mencionan la vinculación entre una elevada utilización de resultados y los procesos de asignación de recursos presupuestales, existen muy pocas referencias expresas al diseño de un sistema de incentivos para favorecer la adopción de las recomendaciones (Zapico, Cejudo y Maldonado, Bonbright citados en Cardozo, 2015), útil mientras avanza el lento proceso de cambio cultural en la materia.

Por otra parte, la evaluación provoca emociones, afecta sentimientos y genera temores y estrés que pueden estar en la base de la resistencia al cambio organizacional, que requiere liderazgos comprometidos con las estrategias y decisiones de utilización de resultados, mecanismos de comunicación más abiertos, participación de los interesados, negociación, mayor motivación y desarrollo de una cultura pertinente al cambio propuesto (Schein, 2004; Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2009).

Henry y Mark (2003) presentan un enfoque novedoso que retoma aspectos culturales y elementos de psicología. Además, es importante mencionar el esfuerzo de Johnson (1998) que revisa los modelos (variables y relaciones entre ellas) de utilización, explícitos e implícitos, de los autores más relevantes de su momento para proponer un meta-modelo que los recupera y articula, incluyendo también variables organizacionales, socio-psicológicas e interaccionales.

En síntesis, la revisión teórica efectuada permite concluir que la tendencia mundial muestra poca utilización de los resultados de la evaluación con algunas excepciones consolidadas en los Estados Unidos de América (EUA), Canadá y Reino Unido y otras incipientes en países latinoamericanos como Chile. Los autores revisados señalan un amplio y disperso conjunto

de posibles factores explicativos de este fenómeno; en cambio, la calidad del informe y la rigurosidad metodológica del trabajo, la utilización de incentivos y los aspectos emotivos sólo aparecen mencionados en pocos casos. Por el contrario, en el trabajo que nos ocupa, la calidad de la evaluación realizada, como ya se mencionó, es un prerrequisito para ocuparnos de que sus resultados sean tomados en cuenta. En el nivel federal mexicano, corresponde al Coneval o a la SHCP hacer su valoración —metaevaluación, aunque ésta no se exige legalmente en México— o solicitarla a un experto externo.

## **2. Métodos**

Se empezó por definir los indicadores a emplear para la medición de la variable “utilización instrumental”: porcentaje de recomendaciones formuladas por los evaluadores que se transforman en lo que Coneval denomina Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), número de ASM cancelados o dados de baja, y porcentaje de ASM cumplidos. En el trabajo se da seguimiento especialmente a los ASM de tipo específico, que dependen sólo de la unidad responsable del programa.

Con base en el informe de Coneval 2013-2014 se identificó que Conacyt mostraba un buen desempeño en los tres indicadores elegidos y se resolvió analizar uno de los programas a su cargo, el de mayor antigüedad (SNI) y coincidente con nuestro interés académico, y se revisaron todas sus evaluaciones en 2007-2017. Las inquietudes muchas veces manifestadas por los investigadores participantes en el SNI hacían suponer que se identificarían algunos problemas vinculados con la organización y el funcionamiento del sistema de evaluación encabezado por Coneval, aunque no exclusivas de este programa.

Se hizo un seguimiento pormenorizado de las recomendaciones recibidas en cada evaluación y las reacciones institucionales ante ellas, señalando las que serían asumidas como ASM, así como su posterior cumplimiento. La información utilizada provino de la página web de Coneval y de la SHCP, en tanto instancias coordinadoras de evaluaciones, y del Conacyt, la que fue complementada mediante consultas formuladas por correo electrónico al funcionario responsable.

## **3. Análisis de la utilización de resultados de las evaluaciones 2007-2017 del Programa Sistema Nacional de Investigadores (S191) a cargo de CONACYT**

El SNI fue creado en 1984 con el objetivo de otorgar distinciones y estímulos económicos a los investigadores que generen nuevos conocimientos. Las evaluaciones coordinadas por Coneval y disponibles para este trabajo fueron: cinco Evaluaciones Específicas de Desempeño (EED 2008 a 2010 y 2012 y 2014), tres evaluaciones de Consistencia y Resultados (ECyR 2007, 2011 y 2017) y cinco Específicas o Fichas de Monitoreo y Evaluación (2013 a 2017). Se utilizó información del Mecanismo para el Seguimiento de ASM de Evaluaciones Externas de Programas Federales que se comenzó a aplicar en 2008, tanto a partir de la página de Coneval como de las de Conacyt y Transparencia Presupuestaria. Salvo las ECyR de 2007 y 2017, todas las demás cuentan con un documento de Posición Institucional y de seguimiento de recomendaciones.

Hasta 2013 fueron formuladas 26 recomendaciones —pocas reiteradas—, 11 de las cuales se transformaron en ASM que se han cumplido en forma plena. Se refieren a gestionar una evaluación de impacto, mejorar los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), revisar la definición de sus poblaciones, eliminar divergencias entre plataformas informáticas, manejar expedientes en forma electrónica, realizar estudios entre otros. También existen algunos cumplimientos parciales —algunas acciones, pero no la evaluación sugerida, o la evaluación de impacto, pero no con enfoque experimental o cuasiexperimental—.

Respecto de las demás recomendaciones se argumentó que: ya se habían cumplido —replantear definición de poblaciones y cobertura, mejorar el portal, aclarar criterios de fijación de metas—, se estaba en proceso de discutirlos (descentralización del SNI), no era atribución del programa (desagregación de gastos), no se consideraba adecuado —uso del índice de Hirsch— o suficientemente fundamentado —reducir la subjetividad de las Comisiones Dictaminadoras— entre otros.

Posteriormente a 2013, se reiteraron las recomendaciones en torno a la definición de poblaciones, la MIR y la evaluación de impacto, así como las respuestas de Conacyt argumentando sus desacuerdos, avances ya efectuados y agregando la solicitud de que el tema de la MIR se tratara conjuntamente con la SHCP y Coneval. Estas posiciones institucionales llevaron a que fueran muy pocos los ASM acordados: en 2013-2014 no se comprometió ninguno, al siguiente año se aceptó uno: analizar la pertinencia de realizar un estudio sobre la trayectoria y productividad de sus beneficiarios. En 2016-2017 se asumieron dos ASM: uno sobre la alineación de los documentos normativos del programa y otro en el sentido de uniformar las definiciones poblacionales. Resalta la ECyR de 2017 que realizó 20 recomendaciones, pero el SNI no asumió ninguna como ASM.

En cuanto al cumplimiento de los ASM acordados, éste siguió siendo alto. Se destaca que se realizó el análisis de factibilidad de la evaluación de impacto, una revisión y modificación del Reglamento del SNI y se avanzó en el estudio sobre la trayectoria y productividad de los beneficiarios, que se terminaría en 2018.

En general, puede señalarse que en 2007-2017 hubo un número importante de recomendaciones no utilizadas, en buena parte con argumentación convincente de Conacyt, pero resultó preocupante el rechazo de todas las propuestas en 2013 y 2017. Es importante recordar que, según informa Coneval (2017-2018), en marzo de 2014, Conacyt había acumulado un 53% de incumplimiento, razón que lo impulsó a diseñar un plan general para 2016-2018, que le permitió lograr un pleno cumplimiento en marzo de 2018. Dicho cumplimiento de ASM ha permitido eliminar divergencias entre distintas plataformas informáticas, modernizar el sistema de cómputo o modificar el Reglamento del SNI, pero subsisten problemas sustantivos reiterados en las recomendaciones desde el inicio de las evaluaciones:

#### **a. Evaluar el impacto del programa**

Coneval exige que la evaluación sea de tipo experimental o cuasiexperimental con diseño del contrafactual, lo que tiene ventajas y desventajas que no es el momento de analizar (Cardozo, 2012) y que implica enfrentar problemas técnicos y éticos importantes, por lo que en muchos casos de alta complejidad de otros contextos nacionales se ha optado por sustituir el análisis atributivo por el contributivo (Forss et al, edit., 2011, García y Cardozo, 2017) y combinar

indicadores cuantitativos y cualitativos.

Se trata de una dificultad que ha estado claramente planteada desde la primera evaluación del SNI. Esta recomendación fue transformada en ASM y dio lugar a una evaluación que el programa considera útil, pero Coneval no aceptó por considerar que su metodología no era rigurosa. A partir de allí, todas las evaluaciones realizadas insisten en la necesidad de llevar a cabo una de impacto, incluso en 2016-2017 se agrega la necesidad de planearlas en su forma ex ante de manera sistemática.

Por su parte Conacyt argumentó rigidez de parte de Coneval, poca comprensión del tipo de programas desarrollado por este Consejo, diferente a los dirigidos al combate a la pobreza, participación en el Programa de Incubadoras de Evaluaciones de Impacto de Coneval y señaló con buen fundamento que existen diferencias significativas entre quienes ingresan al SNI y quienes son rechazados, por lo que estos últimos no pueden funcionar como grupo de control en una medición de impacto de tipo cuasiexperimental. Agregaba que se tenía planeada una evaluación de impacto cuantitativo-cualitativa, a efectuarse en 2018 por prestigiados investigadores, pero su posterior informe muestra que no se trata de una evaluación global del programa sino dirigida exclusivamente a “la productividad académica posterior del investigador” (Campos, 2018).

#### **b. Mejorar el diseño de indicadores de la MIR**

Esto ha estado señalado en todas las EED realizadas y se planteó como ASM por lo menos en 2008 y 2009. Al respecto puede decirse que, si bien se han realizado reuniones de trabajo con SHCP y Coneval, y efectuado continuos ajustes, los evaluadores no se han mostrado satisfechos incluso hasta sus últimos trabajos, realizados en 2017. En 2015-2016 Conacyt señaló que las recomendaciones recibidas de SHCP y la Secretaría de la Función Pública no coinciden, lo que consideró demostrativo de la poca comunicación existente entre estas dos instancias.

Finalmente, en 2016-2017, después de recibir críticas al diseño de su MIR por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Coneval, de redactar un documento metodológico y de reformularla, Conacyt solicitó tratar el tema del indicador adecuado de Fin con SHCP y Coneval, ya que no puede cambiarlo porque viene predefinido en la MIR que se debe completar cada año. Si bien es fundamental que esta matriz del programa muestre su congruencia interna y diseñe indicadores pertinentes que se apliquen periódicamente y permitan la rendición de cuentas, casi no se informa de estos resultados, dejando la impresión que su perfeccionamiento se persigue para cumplir una formalidad, no por la utilidad de su aplicación.

#### **c. Definir claramente sus poblaciones y medir su cobertura**

Se trata nuevamente de una recomendación que aparece en todas las EED revisadas, pero no se había planteado como ASM hasta 2017. En 2010 la institución respondió que plantearía la metodología de su cálculo y en 2011-2012 explicitó las modificaciones realizadas que, nuevamente en 2012-2013, volvieron a ser cuestionadas por el evaluador y así ha continuado sucediendo hasta el último trabajo revisado (Seguimiento de 2016-2017). Se entiende que Conacyt ha trabajado siempre con los investigadores que demandan un apoyo y los que

efectivamente lo reciben, pero eso no significa que no pueda hacer un intento por identificar la población potencial que cumple sus requisitos y determinar una población objetivo a la que el Consejo planee apoyar.

Se concluye que se ha hecho un esfuerzo por mejorar el problema como la preparación de un documento metodológico, pero no se considera un asunto plenamente resuelto. Si bien el Modelo Sintético de Evaluación del Desempeño (MSD) de la SHCP califica la gestión de ASM del SNI como 3 (medio) en 2013 y 2014 y 4.3 (alto) en 2017<sup>3</sup>, en este trabajo consideramos que, si bien el SNI ha mostrado interés y ha realizado acciones para resolver los problemas planteados, incluso alguno no acordado como ASM, los tres puntos previos son relevantes y siguen pendientes.

A partir de la Posición Institucional de 2013 que rechazó todas las recomendaciones, se han seguido presentando algunas con argumentos bastante críticos, fundamentalmente que: 1) el programa no es el único responsable sino que sólo contribuye a promover y fortalecer la calidad de la investigación científica y tecnológica, puesto que la misma es afectada por otros programas del Conacyt y la SEP, 2) los formatos de evaluación de Coneval son muy rígidos, 3) los evaluadores no se contactan con el Consejo para evaluar sus programas, 4) Conacyt trabaja en función de la demanda recibida y no pueden calcular una población potencial, y 5) los resultados de las evaluaciones son superficiales e inoportunos. En consecuencia, en 2016-2017, solicitan otro tipo de evaluaciones más apegadas al funcionamiento real del programa.

En síntesis, las autoridades de Conacyt apoyan las evaluaciones y valoran su contribución, pero consideran que no se aplican metodologías adecuadas al programa y que sus recomendaciones no son factibles, claras y oportunas, por lo que en su mayoría no han mostrado evidencias de una utilización que contribuya sustantivamente a mejorar el programa. Para conocer rigurosamente su efecto sería necesaria la evaluación de impacto que no se ha efectuado.

#### **4. Actitudes de las organizaciones involucradas en el proceso**

Para lograr mejores resultados en la utilización de la evaluación se requieren cambios en las organizaciones involucradas: Conacyt, en tanto organización responsable del programa evaluado, y Coneval y SHCP, como órganos coordinadores de los procesos de evaluación, que se relacionan con el enfoque teórico elegido y la organización, planeación y difusión del proceso evaluativo. El análisis realizado muestra la insistencia de los evaluadores del SNI en repetir recomendaciones muy similares en todo el período de análisis, más vinculadas a asuntos técnicos (definición de poblaciones, alineación de documentos normativos, MIR, etc.) que, a la revisión integral y profunda del programa, en parte debido a que no se trata de evaluaciones de impacto. Es en este tipo de evaluaciones donde se debería superar la tendencia al análisis cuantitativo centrado en la productividad y analizar el conjunto de efectos generados, incluyendo los que han distorsionado el ambiente académico de las universidades y la calidad de sus productos.

Conacyt ha aceptado y realizado mejoras de gestión, que no modifican el fondo del programa, y ha rechazado un número importante de otras recomendaciones, en muchos casos

<sup>3</sup> Se considera buen desempeño por encima de 3.8, pero en 2017 se identifican problemas en la información de sus padrones de beneficiarios.

argumentando dificultades bien fundamentadas. Respecto de los tres problemas reiterados y analizados se considera que, en el tema de las poblaciones, Conacyt podría avanzar y no lo ha hecho: definir y estimar el tamaño del universo de investigadores que potencialmente podría ser beneficiado con su apoyo y el del conjunto que el programa se propone atender cada año, para que pueda ser calculada la cobertura efectivamente lograda a través de la población atendida.

En relación a los otros dos, se trata fundamentalmente de asuntos vinculados al enfoque teórico, la organización y planeación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en su conjunto, que requieren ser modificados por los órganos que lo coordinan (Coneval y SHCP). En especial, la exigencia que la evaluación sea de tipo experimental o cuasiexperimental con diseño del contrafactual que, más allá de sus limitaciones técnicas y éticas, se ha vuelto casi imposible de realizar en la forma exigida por el guión de análisis de factibilidad de Coneval, provocando que sólo se hayan realizado 18 evaluaciones de impacto desde 2007 a la fecha y desconociendo otros métodos que podrían facilitarlas (García y Cardozo, 2017).

En cuanto a la MIR, se trata de una adaptación del Marco Lógico, empleado desde hace mucho tiempo por los organismos internacionales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos, Cepal), que ha permitido al sistema responder a la crítica de falta de evaluación de diseño en el período 2001-2006. Sin embargo, se ha vuelto rígida, podría cubrirse en un formato más simple, trae precargado por la SHCP el “fin” de cada programa (a menudo no compartido por los programas, como en el caso del SNI), razón por la que se cumple con su llenado sin que haya evidencia que se utilice en la gestión (tampoco su impacto ha sido evaluado).

Los asuntos aquí revisados se vinculan muy especialmente con el tema del liderazgo y la cultura organizacional presente en las decisiones asumidas, así como también con los procesos de comunicación de recomendaciones o ASM y de motivación para cumplirlas, dirigidas hacia las organizaciones responsables de los programas evaluados.

## Conclusiones

El trabajo mostró que la información correspondiente a las recomendaciones, ASM acordados y cumplidos por programa, es difícil de integrar porque surge de documentos diferentes, ubicados en también distintos apartados y páginas institucionales. Los informes anuales de seguimiento de ASM de Coneval se muestran completos en cuanto al cumplimiento por dependencia, pero no se desglosan por programa. Las posiciones institucionales señalan sólo las recomendaciones que consideran aceptables para el programa, pero no hay un documento público posterior que confirme los ASM asumidos y mucho menos que informe de su cumplimiento. Esta información sólo puede obtenerse de los posteriores informes de evaluación, cuando estos los mencionan, por lo que se recomienda elaborarlo como parte del cambio organizacional necesario para lograr una mayor comunicación y rendición de cuentas del Coneval y el Conacyt a los ciudadanos<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Documento que Coneval tiene que disponer para poder hacer el acumulado por institución que presenta y que Conacyt podría elaborar dado su limitado número de programas.

En muchos casos las recomendaciones de los evaluadores al SNI han sido rechazadas por Conacyt, pero sólo se han podido analizar aquellas que cuentan con la información necesaria. Nuevamente, se requiere un mayor esfuerzo de transparencia en la comunicación. En relación con las recomendaciones efectivamente transformadas en ASM, el SNI muestra un alto cumplimiento cuantitativo de los ASM asumidos, sin proceder a realizar bajas ni cancelaciones, demostrando su compromiso con esta parte del proceso.

Los beneficios obtenidos por el programa como consecuencia de la utilización instrumental de los resultados de sus evaluaciones han sido de corte operativo, como el relativo a la plataforma informática y el sistema de cómputo o la modificación de su Reglamento, pero las reiteradas recomendaciones sustantivas como la definición de las poblaciones, la construcción de la MIR y la más importante, la evaluación de impacto, siguen pendientes y requieren mayor motivación, flexibilidad y liderazgo tanto de la organización responsable del programa evaluado como de las coordinadoras de la evaluación. Para resolver el primero de los problemas anteriores, tal vez difícil pero no imposible, se requiere un cambio en la actitud y decisión de Conacyt hacia encarar la tarea de definir y estimar la población potencial, objetivo y atendida.

La construcción de la MIR exige cambios fundamentalmente en SHCP y Coneval para simplificarla y permitir que los funcionarios de Conacyt, y otras dependencias, participen libremente en su diseño, de manera que la internalicen y utilicen como instrumento de gestión, no sólo como exigencia normativa. En cuanto a la falta de evaluaciones de impacto, que afectan al conjunto de programas federales, se continúa sin saber cuáles han sido los efectos logrados en 35 años de aplicación del SNI, más allá de los incrementos provocados en la productividad de los investigadores, ya que existen pocos estudios rigurosos sobre sus efectos adversos, la calidad de los trabajos impulsados, su utilidad para los usuarios de la investigación científica e innovación tecnológica y, especialmente, su contribución a la solución de los principales problemas nacionales.

En consecuencia, se propone que Coneval modifique su liderazgo provocando un cambio en la cultura evaluativa en el sentido de reconocer que no es posible seguir sin realizar las mencionadas evaluaciones debido al enfoque teórico elegido y decida autorizar evaluaciones de impacto mediante el diseño de metodologías alternativas, ad hoc a las características de cada caso (no experimentales, contributivas, cuantitativo-cualitativas, etc.), ante la dificultad enfrentada para llevar a cabo estudios experimentales con diseño del contrafactual que han resultado difíciles, caras, no explicativas y con problemas éticos.

Para reducir la opacidad en la comunicación que rodea al tema en una organización relativamente pequeña como Coneval<sup>5</sup>, se propone nuevamente un cambio en su estrategia, que invierta las prioridades: que sacrifique el ritmo de crecimiento cuantitativo de las evaluaciones que coordina, con el alto riesgo de que sus resultados sean poco utilizados, para dedicar más tiempo a garantizar su calidad, comunicar, dialogar y dar seguimiento a las recomendaciones, de manera que efectivamente contribuyan a la mejora continua de los programas e, indirectamente, a lograr su finalidad. Esto debería acompañarse de una evaluación de impacto de los propios ASM aplicados a lo largo de los años estudiados.

Mucho se han estudiado las resistencias de los trabajadores a asumir los cambios organizacionales impulsados por los gerentes, pero en este caso se trata de la resistencia

---

<sup>5</sup> Coneval tiene aproximadamente 120 trabajadores.

de las autoridades de Coneval y SHCP a modificar los procesos que lideran, a pesar de las dificultades enfrentadas en casos como las evaluaciones de impacto.

Se concluye, con las limitaciones de información mencionadas, que no existe evidencia de que los resultados de evaluación hayan tenido una amplia y profunda utilización instrumental en el caso estudiado, especialmente de tipo instrumental, situación que la literatura internacional también ha venido documentando desde los años sesenta, y que muestra la urgencia de innovar en la búsqueda de mecanismos más efectivos.

## Propuesta

Para incrementar el uso de los resultados de evaluaciones en general y del SNI en particular, interesa retomar de los factores señalados en la literatura mundial, aquellos que resultan aplicables a nuestro contexto y sobre todo los que pueden ser modificados en el corto plazo por el propio sistema de evaluación, de manera de incrementar las posibilidades de que las “buenas” evaluaciones sean tomadas en cuenta. Para ello se recomienda introducir o incrementar los siguientes factores:

- Utilización de un enfoque de evaluación adecuado a situaciones de complejidad.
- Participación de funcionarios y otros actores desde la planeación de los trabajos.
- Diseño de términos de referencia ad hoc a cada programa.
- Selección de evaluadores en concursos por invitación (abierta o restringida), asegurando su probidad moral, la pertinente formación y prestigio de su equipo y justificando sus costos.
- Mayor solicitud de trabajo de campo complementario del efectuado en gabinete, incluyendo el levantamiento de percepciones de beneficiarios y organizaciones sociales; presentación oportuna, accesible y clara del informe.
- Utilización presupuestal efectiva.
- Desarrollo de procesos de metaevaluación que garanticen la calidad de la evaluación.
- En los casos de calidad verificada, buscar mecanismos (diálogos, incentivos monetarios y simbólicos, colectivos o individuales, conclusiones vinculatorias, etc.) que promuevan una más amplia utilización de sus recomendaciones.
- Pago de las evaluaciones con un fondo independiente de los programas evaluados, que garantice la libertad de expresión del evaluador.
- Seguimiento continuo del uso comprometido de las recomendaciones.
- Impulso continuo de la cultura de la evaluación.
- Promoción de la reglamentación de la ley que otorga el carácter de órgano constitucional autónomo al Coneval.

Finalmente, ante los recientes cambios introducidos por el gobierno de la Cuarta Transformación en la renovación de los liderazgos de las instituciones responsables del tema analizado, direcciones, secretarías ejecutivas, consejeros, existe optimismo de que las recomendaciones realizadas sean efectivamente incorporadas.

## Referencias

- Campos, R. (2018). Informe final de diseño e implementación de una evaluación de impacto del programa presupuestal S191, Sistema nacional de Investigadores (SNI). Recuperado de <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/evaluacion-de-programas-conacyt>.
- Cardozo, M. (Comp., 2015). *Institucionalización del proceso de evaluación. Calidad y utilización de sus resultados*. México: UAM-X - CESOP.
- Cardozo, M. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos. El estado del arte*. México: UAM-X.
- Conacyt (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) (s/f). Evaluación de Programas del Conacyt. México. Recuperado de <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/evaluacion-de-programas-conacyt>.
- Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social), (varios años). Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social, 2008 a 2015. México. Recuperado de [http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/CMPE/Paginas/Seguimiento\\_recomendaciones\\_2014\\_2015.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/CMPE/Paginas/Seguimiento_recomendaciones_2014_2015.aspx).
- Chiavenato, Idalberto (2009), *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Fischer, D. y Christie, C. (2009). Evaluation Use: Results from a Survey of U.S. American Evaluation Association Members. En *American Journal of Evaluation Vol. 30(2)*, pp. 158-175.
- Forss, K., Marra, M. y Schwartz, R. (2011). Evaluating the Complex: Attribution, Contribution and beyond. En *Comparative Policy Evaluation Vol. 18*. Alemania - Reino Unido: Transaction Publishers.
- García, E. y Cardozo, M. (2017). Evaluación de impacto: más allá de la experimentación. En *Política y Cultura*, No.47: 65-91.
- Henry, G. y Mark, M. (2003). Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions. En *American Journal of Evaluation No. 24 (3)*, pp. 293-314.
- Hofstetter, C. y Alkin, M. (2003). *Evaluation Use Revisited*, en Kellaghan, T. y Stufflebean, D. (eds.), *International Handbook of Educational Evaluation*. Boston: 197-222.
- Johnson, R. (1998). Toward a theoretical model of evaluation utilization. En *Evaluation and Program Planning 21(1)*. Nueva York: Elsevier Science Ltd: 93-110.
- Kirkhard, K. (2000). Reconceptualizing Evaluation Use. An Integrated Theory of Influence, en Caracelli, V. y Preskill, H. (eds.) *New Directions for Evaluation No. 88*, San Francisco: Jossey Bass: 5-23.
- Leviton, L. y Hughes, E. (1981). Research on the Utilization of Evaluations: A review and synthesis. En *Evaluation Vol. 5 No. 4*: 525-548.
- Mark, M. y Henry, G. (2004). The Mechanisms of Outcomes of Evaluation Influence. En *Evaluation No. 10*: 35-57.
- Mayne, J. (1994). Utilizing Evaluation in Organizations: The Balancing Act, en Leeuw, F., Rist, R. y Sonnichsen, R. (eds.), *Can Governments Learn? Comparatives Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*. Nueva Brunswick y New Jersey: Transaction Publishers: 17-44.
- Preskill, H. y Caracelli, V. (1997). Current and Developing Conceptions of Use: Evaluation Use TIG Survey Results. En *Evaluation Practice, No.18 (3)*, pp. 209-225.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *El comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Székely, M. (2013). Evaluación externa de los resultados del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado de [http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Evaluaciones\\_auditorias\\_externas/Informe\\_EER.pdf](http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Evaluaciones_auditorias_externas/Informe_EER.pdf).
- Weiss, C. (1998). Have we Learning Anything New about the Use of Evaluation? En *American Journal of Evaluation No.19 (1)*: 21-33.
- Weiss, C. (1988). Evaluation for Decisions: Is Anybody There? Does Anybody Care? En *Evaluation Practice Vol. 9 (1)*, pp. 5-19.

## Un estudio comparativo del grado de satisfacción de los estudiantes de los diferentes campus de una universidad pública

*A comparative study of the level of satisfaction of students from different campi of a public university*

Ana María Paredes Arriaga\*

ORCID: 0000-0002-1123-9725

María Cristina Alicia Velázquez Palmer\*

ORCID: 0000-0002-4988-5570

Recibido el 1 de diciembre de 2019; aceptado el 29 de julio de 2020

### RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los alumnos de nivel licenciatura de una universidad pública con los servicios académicos y de apoyo que les presta la institución, aplicando el enfoque agregado de la satisfacción. Se diseñó un estudio ex post facto, descriptivo, transversal en el que participaron 1,121 alumnos de cuatro de los cinco campus que la integran. Entre los resultados destaca que, si bien los estudiantes están satisfechos con los servicios educativos y con los servicios de apoyo, existen diferencias entre los campus que demandan de acciones si se quiere tener un nivel de calidad uniforme. En cuanto a las áreas de oportunidad, la seguridad dentro y en los alrededores de los campus requieren de atención inmediata. Se corroboró la utilidad del enfoque agregado de la satisfacción para efectuar estudios que impliquen realizar comparaciones entre diferentes organizaciones y con fines de benchmarking.

**Palabras clave:** marketing, satisfacción usuarios, enfoque agregado.

**Código JEL:** E02, M3, M38.

---

\* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

#### ABSTRACT

This research objective was to know the level of satisfaction of undergraduate students of a public university with academic and support services applying the cumulative satisfaction approach. An ex post facto, descriptive, transversal study was designed. The sample included 1,121 students from four out of five campi. Results showed that students are satisfied with academic and support services, though at different levels. In consequence, actions are demanded to standardize quality level. Interior and exterior security in the campi is an area of opportunity that requires immediate attention. Cumulative satisfaction approach proved to be useful to make comparisons between different organizations and for benchmarking purposes.

**Keywords:** marketing, customer satisfaction, cumulative approach.

**JEL code:** E02, M3, M38.

---

## Introducción

Desde 1995, en el Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconoce el desarrollo sin precedentes y la creciente conciencia del papel vital que la educación superior supone para el desarrollo económico y social en casi todos los países del mundo. En dicho documento se identificaron tres principales tendencias comunes a los sistemas y las instituciones de educación superior (IES):

- Expansión cuantitativa muy heterogénea con desigualdades en el acceso, tanto entre los países como entre regiones dentro de los mismos países;
- Diversificación de las estructuras institucionales, programas y formas de estudio; y
- Restricciones financieras producidas por el ajuste estructural y las políticas de estabilización en muchos países en desarrollo.

Dado que la brecha entre los países desarrollados y los industrializados es cada vez mayor, la UNESCO recomienda que las respuestas de la educación superior a los cambios de hoy deberán regirse por tres principios rectores (Alcántara, sf):

- **Relevancia:** papel y sitio que ocupa la educación superior en la sociedad, sus funciones de docencia, investigación y servicios, vínculos con el mundo empresarial, relaciones con el Estado y el financiamiento público.
- **Internacionalización:** incremento en los intercambios entre universidades de distintos países, lo que debe provocar un mayor entendimiento entre las culturas y también una mayor difusión del conocimiento.
- **Calidad:** su fortalecimiento y evaluación requieren de la participación activa del personal docente y de investigación. Asimismo, debe tomarse en cuenta la calidad de los estudiantes debido al incremento de la matrícula; la diversificación de los programas de estudio y los niveles actuales de financiamiento; y la calidad de la infraestructura académica y administrativa, las cuales también son cruciales.

La calidad es uno de los principales desafíos de la educación superior, ya no se evalúa en términos cuantitativos al sistema educativo, por el contrario la esencia radica en cuestiones cualitativas, es decir en la calidad. Los retos que la modernización pone en términos educativos son múltiples y complejos, por lo que las IES deben planificar sus estrategias con precisión para poder alcanzar las diversas metas deseadas (Alcantara, s/f). La educación de buena calidad exige recursos financieros que garanticen entre otros aspectos: infraestructura física y tecnológica adecuada, condiciones favorables para la ejecución de prácticas escolares, disponibilidad de material educativo y de laboratorio suficiente, programas de becas para estudiantes en situación vulnerable, acciones de movilidad internacional que involucren al personal académico y a estudiantes, así como políticas que privilegien la contratación de profesores e investigadores con estudios de posgrado y la asignación de remuneraciones atractivas. La calidad educativa es un concepto abstracto que engloba principalmente aspectos cualitativos que no son perceptibles a simple vista y que son difíciles de medir (Ocegueda, Miramontes y Moctezuma, 2014).

Se han desarrollado mecanismos internos y externos para evaluar a los profesores, para acreditar los planes y programas de estudio, y para certificar los procesos administrativos mediante las normas ISO. Tradicionalmente, los alumnos participan evaluando a sus profesores, pero por lo general no se mide su nivel de satisfacción con los servicios que les proporciona la IES en la que realizan sus estudios. Ante esta situación, Salinas y Martínez (2007), señalan que es necesario llevar a cabo estudios tendientes a evaluar el impacto de la satisfacción de los estudiantes en lo relativo al medio ambiente universitario, incluyendo todos los servicios que la IES les proporciona para tener una formación integral de calidad. Si la universidad quiere formar profesionistas de calidad, tiene que medir la calidad durante el proceso, es decir, cuando son estudiantes.

La necesidad de medir la satisfacción de los estudiantes universitarios ha propiciado que diversos investigadores se hayan enfocado al desarrollo de instrumentos de medición, entre éstos se encuentran Encinas y Cavazos (2016) en México, quienes han aplicado la escala de comportamiento ciudadano en el contexto de estudiantes de nivel superior. Cadena-Badilla, Mejías, Vega-Robles y Vásquez (2015) hacen una relación de estudios realizados en Latinoamérica, entre los que destacan los de Martínez y Mejías (2009) los cuales han propuesto un instrumento para medir la satisfacción; Torres y Sepúlveda (2009) quienes en Chile miden la satisfacción de los estudiantes aplicando el Análisis de Factores; De la Fuente, Marzo y Reyes (2010) que desarrollan y ponen en práctica una escala de satisfacción, asimismo en Chile; en Colombia lo hacen Vergara y Quesada (2011); y en México Candelas, *et al.*, aplican el instrumento desarrollado por Martínez y Mejías antes citado. En forma reciente Surdez, Sandoval y Lamoyi (2018) realizaron un estudio, en una universidad pública del sur de México, que tuvo como objetivo identificar la satisfacción de los estudiantes de los programas de licenciatura respecto a elementos de la calidad educativa, utilizando el cuestionario elaborado y validado por Gento y Vivas en el 2003.

En este contexto, surgió el interés por llevar a cabo la presente investigación que tuvo como objetivo general conocer el nivel de satisfacción de los alumnos de nivel licenciatura de una universidad pública con los servicios académicos y de apoyo que les presta la institución utilizando el enfoque agregado de la satisfacción.

## **Marco Teórico**

### **La satisfacción de los consumidores y el desempeño de las organizaciones**

La relación entre el nivel de satisfacción de los consumidores y el desempeño de las organizaciones ha sido ampliamente estudiada por diversos investigadores (Anderson, Fornell y Rust, 1997; Szymanski y Henard, 2001; Fornell, Ross y Dekimpe, 2010) quienes han encontrado una relación positiva entre la productividad, la rentabilidad, la retención de los clientes, el gasto de los consumidores y la satisfacción. De tal manera, que hoy día la satisfacción se ha convertido en un concepto fundamental dentro del estudio del comportamiento del consumidor, que se ha extendido a los organismos públicos que proporcionan servicios a los ciudadanos (Van Ryzin, Muzzio, Immerwahr Gulick y Martínez, 2004).

### **Enfoques para medir la satisfacción de los consumidores**

Las primeras investigaciones sobre la satisfacción se centraron en el estudio de la satisfacción obtenida en una transacción específica, esto es, de la experiencia del consumidor con un producto o servicio en una ocasión particular. A partir de los años 80, se fue desarrollando el enfoque de la satisfacción agregada, el cual hace referencia a la experiencia global a la fecha con un producto o servicio (Johnson y Fornell, 1991). Si bien ambos enfoques son complementarios, las medidas agregadas presentan algunas ventajas entre las que se encuentran, el que proporcionan una base estable para identificar las variables que determinan la satisfacción, lo cual puede ser útil para las organizaciones que deseen mejorar sus procesos, así como la calidad de sus productos/servicios (Gustafsson y Johnson, 1997; Johnson y Gustafsson, 1997).

Asimismo, en diversos estudios (Fornell, *et al.*, 1996; Johnson, Anderson y Fornell, 1995) se ha observado que las medidas agregadas de la satisfacción son más útiles para predecir la retención de los clientes y el subsecuente desempeño de las organizaciones, debido a que los consumidores/usuarios toman sus decisiones de recompra con base en sus experiencias de compra y de consumo vividas hasta la fecha, y no considerando una experiencia o transacción en particular.

Desde un punto de vista metodológico, la satisfacción agregada se considera como una variable latente o teórica y esto permite medirla empíricamente, a través de indicadores múltiples, y realizar comparaciones significativas entre diversos tipos de organizaciones, industrias, sectores (Johnson y Fornell (1991). Dentro del estudio de la satisfacción, el enfoque agregado representa una corriente que posibilita el desarrollo de investigaciones, tendientes a identificar las variables que influyen y resultan de la satisfacción, determinar su importancia, estimar el grado de satisfacción y llevar a cabo estudios de benchmarking (Gustafsson, Johnson y Roos, 2005; Johnson, Gustafsson y Cha, 1998; Anderson, Fornell y Lehman, 1994).

### **Los Modelos Nacionales de Satisfacción y el Índice Americano de Satisfacción del Consumidor**

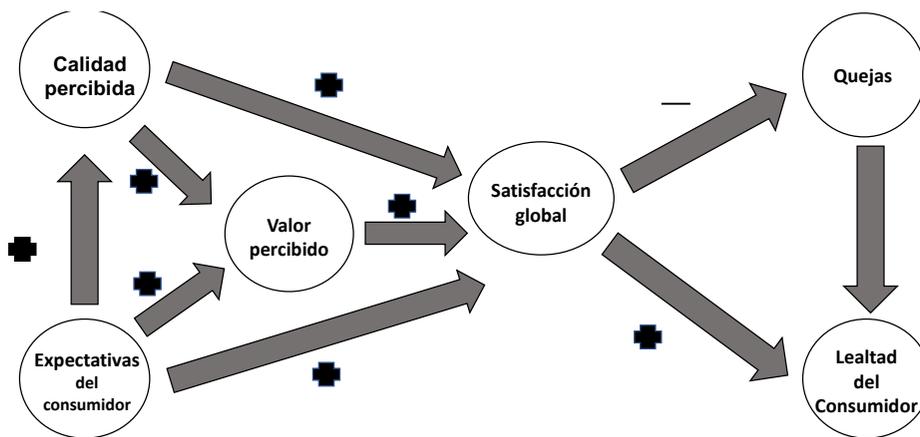
A partir del enfoque de satisfacción agregada, a finales de la década de los 80, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan encabezados por Claes Fornell, desarrollaron

un modelo que permite estimar el nivel de satisfacción, identificar las variables antecedentes de la satisfacción y los efectos de ésta en la conducta poscompra. A la medida de la satisfacción calculada a partir del modelo se le llamó índice nacional de satisfacción. El primer modelo que se construyó bajo este enfoque fue el Barómetro Sueco de Satisfacción del Consumidor (SCSB por sus siglas en inglés), el cual fue presentado en 1989, e incluía 130 compañías de las 32 industrias suecas de mayor tamaño (Fornell,1992). A partir de 1997 se le conoce como Índice Sueco de Satisfacción del Consumidor.

Este mismo grupo de investigadores, presentó en 1994 el Índice Americano de Satisfacción de los Consumidores (ACSI por sus siglas en inglés) que en principio comprendía 203 empresas de 40 industrias y siete sectores de la economía norteamericana (National Quality Research Center, 1995), actualmente incluye 400 firmas de 46 industrias y diez sectores.

A la fecha el índice se publica en forma trimestral y mediante una suscripción se puede tener acceso al reporte completo, en el que se analizan cada una de las variables que integran el modelo, así como sus efectos. A partir de 1999 se ha desarrollado un índice para medir el nivel de satisfacción de los ciudadanos estadounidenses con los servicios proporcionados por el gobierno federal (theacsi.org, 2019).

FIGURA 1. MODELO DEL ACSI



**Fuente:** Johnson, Michael D., Anders Gustafsson y Jaesung Cha. (1998). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices. Service Research Center. Research Report 98, 14: 1-63

En la Figura 1 se presentan las variables que componen el Modelo del ACSI, así como las relaciones entre éstas. Las variables que integran el modelo del ACSI se definen de la siguiente manera:

**Satisfacción:** para efectos del modelo Fornell et al (1996) la definen como una evaluación global de la experiencia de consumo, y la consideran como un constructo agregado.

### **Variables antecedentes de la satisfacción**

Expectativas del consumidor: es una medida anticipada de la calidad que el consumidor/ usuario espera recibir al adquirir un producto o servicio de una determinada organización (theacsi.org, 2019). Representan tanto información derivada de las anteriores experiencias de consumo, así como un pronóstico de la calidad que se recibirá en el futuro por parte de la empresa (Paredes, 2007). Como se aprecia en la Figura 1, se asume un efecto positivo de las expectativas sobre la calidad percibida y el valor percibido (Anderson, Fornell y Lehmann, 1994).

Calidad percibida: es la evaluación que realiza el consumidor respecto a la calidad del producto/ servicio con base en su experiencia de consumo reciente. Esta variable se mide tanto en términos de la personalización, o sea el grado en que cubre las necesidades individuales del consumidor; y de la confiabilidad en cuanto a la frecuencia con la que es posible que algo falle o salga mal con el producto/ servicio (theacsi.org, 2019).

Valor percibido: es una medida de la relación entre la calidad percibida y el precio pagado por el producto. Aun cuando el precio (valor en términos monetarios) con frecuencia es muy importante en la primera adquisición, tiende a tener un menor impacto en las compras posteriores o recompra. Se estima que tiene un efecto positivo sobre la calidad percibida y la satisfacción (theacsi.org, 2019; Paredes, 2007).

### **Variables consecuentes o resultantes de la satisfacción**

Expresión de quejas: en el modelo se refiere al porcentaje de respondientes que han presentado una queja directamente al proveedor del producto/ servicio debido a que no han quedado satisfechos con el mismo. Se asume que hay una relación negativa entre la expresión de quejas y la satisfacción, dado que entre mayor sea la satisfacción, menos probable es que se presente una queja (theacsi.org, 2019; Paredes, 2007).

Lealtad: esta variable es una combinación de la probabilidad declarada por el respondiente de volver a adquirir el producto o servicio en el futuro, y de la probabilidad de comprarlo a diferentes niveles de precio (tolerancia al precio) (theacsi.org, 2019). La relación final en el modelo se establece entre esta variable y las quejas de los consumidores/ usuarios. Si es positiva, quiere decir que ha habido un buen manejo de la queja, convirtiendo a los clientes insatisfechos en leales. Si es negativa, el mal manejo de la queja habrá contribuido aún más a la pérdida de clientes (theacsi.org, 2019; Paredes, 2007).

### **Metodología**

El estudio de la satisfacción de los consumidores/ usuarios es un campo que ha atraído la atención tanto en el medio académico como en las organizaciones. Sin embargo, como ya se ha mencionado, no es tan amplio el número de investigaciones respecto a la satisfacción de los estudiantes de nivel superior, y en particular de universidades públicas, de ahí el interés en desarrollar el presente estudio que tuvo como objetivo general y particulares:

- Conocer el nivel de satisfacción de los alumnos de nivel licenciatura de una universidad pública con los servicios académicos y de apoyo que les presta la institución utilizando el enfoque agregado de la satisfacción. A partir de este objetivo se plantearon los siguientes objetivos particulares:

- Conocer el nivel de satisfacción de los alumnos de licenciatura de los diferentes campus con los servicios académicos que les presta la universidad

- Evaluar los servicios académicos y de apoyo, así como identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad de los servicios que le proporciona la institución a los alumnos

### **Institución de enseñanza superior objeto de estudio**

En 1973 se crea la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), como un organismo descentralizado y autónomo con la finalidad de impartir educación superior, realizar actividades de investigación y difusión de la cultura (Ley Orgánica UAM, 1973). Inicialmente la UAM estaba formada por tres unidades, ubicadas: al sur de la Ciudad de México (CDMX) Xochimilco, al norte Azcapotzalco y al oriente Iztapalapa. Actualmente cuenta con 5 unidades; la cuarta al poniente, en Cuajimalpa y la quinta en el Estado de México, localizada en Lerma, y ofrece en las cinco unidades en total 80 licenciaturas.

### **Diseño de investigación**

Para llevar a cabo la investigación se diseñó un estudio ex post facto, descriptivo, transversal, ya que se realizó en un punto en el tiempo. La información se recopiló mediante un cuestionario directo estructurado que se aplicó a través de entrevistas personales, y que comprendió los siguientes apartados:

CUADRO 1. APARTADOS DEL CUESTIONARIO

<b>Apartado del cuestionario</b>	<b>Número de preguntas</b>
<b>Perfil académico del alumno</b>	Tres
<b>Variables para medir la satisfacción de acuerdo con el modelo del ACSI</b>	Diecisiete Escala del 1 al 10
<b>Evaluación servicios de apoyo</b>	Doce Escala de Likert integrada por cinco categorías
<b>Perfil sociodemográfico del alumno</b>	Cinco

Fuente: elaboración propia

El universo de esta investigación estuvo integrado por los estudiantes de licenciatura de cuatro de los campus que conforman la universidad estudiada que se ubican en la CDMX. Por cuestiones de tiempo y de costo no se consideró el que se localiza en el Estado de México. Para realizar el estudio se diseñó un muestreo por cuotas, tomando como base el número de alumnos inscritos por división académica en cada uno de los campus analizados. La muestra total incluyó 1,211 estudiantes distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Unidad	Número de alumnos
Azcapotzalco	320
Cuajimalpa	250
Iztapalapa	321
Xochimilco	320
<b>Total</b>	<b>1211</b>

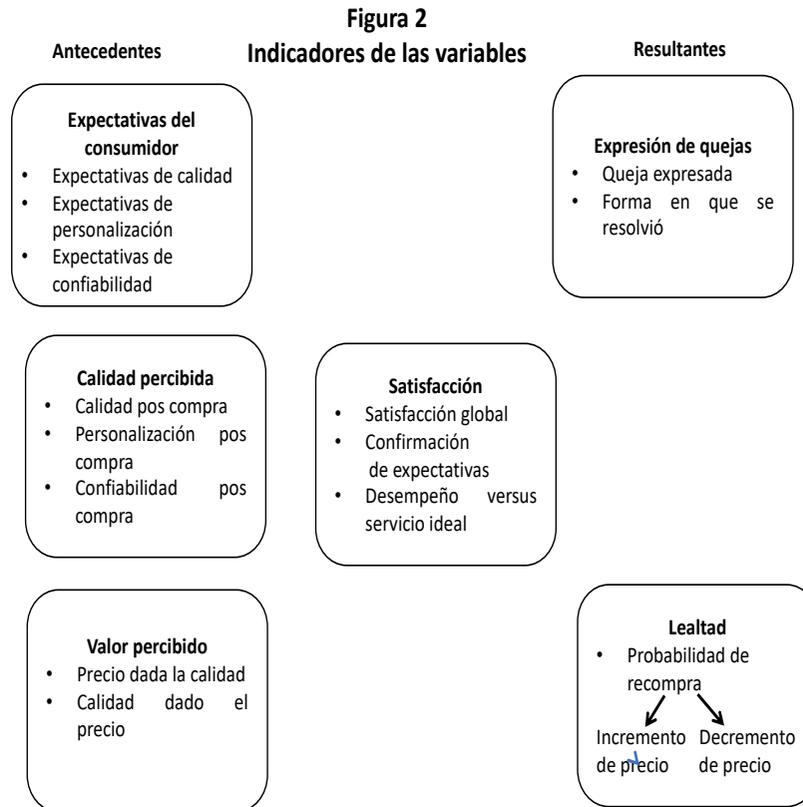
Fuente: elaboración propia

### Identificación de las variables y sus indicadores

Este estudio se llevó a cabo desde la perspectiva de la satisfacción agregada y en particular del modelo del ACSI, ya que dicho modelo permite identificar las variables antecedentes y resultantes de la satisfacción, medir el nivel de satisfacción, y hacer comparaciones entre diferentes tipos de servicios u organizaciones.

Como se ha hecho mención, las variables del modelo del ACSI se consideran latentes o teóricas, esto es, no observables, cuya "realidad" se infiere mediante variables o indicadores observados (Kerlinger y Lee, 2002:49). Así, las variables que integran el modelo del ACSI, definidas en el apartado precedente, se midieron utilizando un enfoque de indicadores múltiples (Fornell, et al, 1996), de tal manera que cada variable se midió empleando más de un indicador, excepto la variable quejas, que por sus características se mide con uno solo. En la Figura 2 se presentan los indicadores de cada variable.

FIGURA 2. INDICADORES DE LAS VARIABLES



Fuente: elaboración propia a partir de Johnson, Michael, Anders Gustafsson y Jaesung Cha. 1008. The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices. Service Research Center. Research Report 98:14.

## Análisis

Esta sección comprende dos apartados. Primeramente, se presenta un análisis de las variables que integran el modelo del ACSI, y posteriormente la evaluación de los servicios académicos y de apoyo.

### I. Variables del Modelo del ACSI

En el Cuadro 3 se muestran los valores medios obtenidos en los indicadores de las variables expectativas del usuario y calidad percibida por campus, y se observa que, con excepción de Cuajimalpa, las expectativas de los estudiantes respecto a la calidad de los servicios son superiores a la calificación que les otorgan una vez que están realizando sus estudios. Esta misma situación se encuentra en cuanto a las expectativas de personalización, esto es, el grado en que la universidad satisface sus necesidades particulares, en lo que se refiere a Xochimilco e Iztapalapa. La variable confiabilidad, que mide la probabilidad de que se presente una situación que pueda influir negativamente en el desarrollo de sus estudios, es la que obtiene las evaluaciones más bajas en todos los campus y representa un foco rojo para la institución.

Por otra parte, el campus Iztapalapa requiere particular atención para mejorar la calidad.

CUADRO 3. VALORES MEDIOS VARIABLES<sup>1</sup>,  
EXPECTATIVAS DEL USUARIO Y CALIDAD PERCIBIDA

Indicadores	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Expectativas de calidad	8.70	8.62	8.37	8.13
Calidad poscompra	8.55	8.78	7.96	8.03
Expectativas personalización	8.20	8.30	8.27	8.06
Personalización poscompra	8.30	8.46	7.82	7.82
Expectativas confiabilidad	7.23	7.42	6.83	7.11
Confiabilidad poscompra	6.84	7.42	6.57	7.06

Fuente: elaboración propia

Respecto a la variable valor percibido, en el Cuadro 4 se tiene que los alumnos de los cuatro campus estudiados se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios educativos que reciben y con la cuota que cubren trimestralmente, ya que evalúan la relación entre estas variables con calificaciones superiores a ocho.

CUADRO 4. VALORES MEDIOS VARIABLE VALOR PERCIBIDO

Indicadores	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Calidad dada la cuota	8.93	8.45	8.56	8.49
Cuota dada la calidad	8.97	8.64	8.53	8.41

Fuente: elaboración propia

Aun cuando las expectativas de los alumnos entrevistados no son totalmente cubiertas en forma global, los estudiantes de los cuatro campus se encuentran satisfechos, ya que la variable satisfacción global toma valores medios superiores a ocho. Sin embargo, se encuentran diferencias por campus, siendo los mejor evaluados Azcapotzalco y Cuajimalpa, siendo asimismo los que más cerca se encuentran de la universidad ideal.

<sup>1</sup> Los indicadores de las variables expectativas del usuario, calidad percibida, valor percibido y satisfacción se midieron en una escala del 1 al 10, donde 10 es la calificación más alta y 1 la más baja.

CUADRO 5. VALORES MEDIOS VARIABLE SATISFACCIÓN

Indicadores	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Satisfacción global	8.59	8.56	8.09	8.15
Cobertura global expectativas	8.14	8.14	7.56	7.76
Universidad ideal	8.26	8.48	7.77	7.94

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el modelo del ACSI, se utilizaron como indicadores para medir la variable lealtad la probabilidad de realizar un posgrado en el campus (medida en una escala del 1 al 10, donde 10 corresponde a muy alta probabilidad y 1 a muy baja) y el número de quejas expresadas. El Cuadro 6 indica que la lealtad de los alumnos en términos de estudiar un posgrado es media, dado que en los cuatro campus se ubica alrededor de siete, siendo Xochimilco el que tiene la calificación más baja.

CUADRO 6. VALORES MEDIOS VARIABLE LEALTAD

Indicadores	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Media				
Probabilidad cursar posgrado (1= Muy baja probabilidad, 10=muy alta probabilidad)	7.72	7.43	7.54	7.03
Porcentaje				
Expresión de quejas	5.6	3.2	8.4	6.7
Resuelta satisfactoriamente	33.3	37.5	40.7	31.8

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la variable expresión formal de una queja, se observa que es realmente bajo el porcentaje de alumnos por campus que lo ha hecho y con excepción de Iztapalapa (40.7%), en el resto de las unidades solo a la tercera parte de los estudiantes se les ha resuelto en forma satisfactoria. Esta situación posiblemente refleja, por un lado, la falta de un mecanismo para presentación y resolución de quejas por parte de las autoridades de la institución en su conjunto; y por otro, la carencia de una cultura para manifestarse en caso de que algo no funcione bien, por parte de los alumnos.

## II. Evaluación de los servicios e identificación de áreas de oportunidad

En esta sección del análisis, para cada una de las variables estudiadas se tomaron las dos categorías que tuvieron el mayor número de menciones. Así, en el Cuadro 7 se observa que las tres variables relativas a los servicios educativos obtienen evaluaciones positivas en todos los campus, destacando que en Cuajimalpa las dos categorías más mencionadas son bueno y excelente; mientras que en los otros tres son bueno y regular. En este sentido, puede afirmarse que los alumnos se encuentran satisfechos.

CUADRO 7. SERVICIOS EDUCATIVOS (%)

Variable/categorías	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
<b>Plan de estudios</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	57.2	47.2	57.0	60.5
	Excelente	Excelente	Excelente	Regular
	32.8	40.4	21.2	19.8
<b>Forma en que los profesores imparten las materias</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	66.3	59.2	60.1	51.8
	Regular	Excelente	Regular	Regular
	20.9	22.4	26.5	32.0
<b>Aplicación del modelo de enseñanza aprendizaje</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	62.5	48.8	56.7	40.8
	Regular	Excelente	Regular	Regular
	22.5	27.2	32.1	37.7

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los servicios de apoyo, éstos también son evaluados de manera positiva (ver Cuadro 8), ya que, en la mayoría de los casos la categoría bueno es la que tiene el más alto porcentaje de respuestas; sin embargo, existe aún necesidad de mejorarlos, particularmente en el campus Iztapalapa, debido a que en tres de las cinco variables estudiadas la moda corresponde a la categoría regular. Resalta nuevamente, el campus Cuajimalpa debido a que la segunda calificación con más menciones en las variables equipamiento de los talleres/laboratorios, disponibilidad de software especializado y trámites escolares, es excelente. Cabe mencionar que de los campus estudiados éste es el de más reciente creación.

CUADRO 8. SERVICIOS DE APOYO (%)

Variable/categorías	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
<b>Número de ejemplares de los libros en la biblioteca</b>	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
	34.7	36.4	34.3	41.9
	Excelente	Regular	Bueno	Regular
<b>Tamaño de los salones</b>	32.2	26.4	26.5	32.7
	Bueno	Bueno	Regular	Regular
	43.1	38.8	43.9	38.3
	Regular	Regular	Bueno	Bueno
<b>Equipamiento talleres/laboratorios</b>	28.8	29.6	28.0	37.7
	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
	43.8	37.6	38.0	38.9
	Regular	Excelente	Bueno	Regular
<b>Disponibilidad software especializado</b>	27.8	32.8	35.8	38.6
	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	41.9	39.2	38.6	41.9
	Regular	Excelente	Regular	Regular
<b>Trámites escolares</b>	27.2	32.8	37.1	35.6
	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	39.4	45.2	40.8	43.3
	Regular	Excelente	Regular	Regular
	33.1	28.0	32.7	35.7

Fuente: elaboración propia

Las actividades deportivas y culturales forman parte de una formación integral de los universitarios, y en este caso en la IES estudiada los alumnos se encuentran satisfechos con estas actividades, ya que en todos los campus el mayor porcentaje de menciones corresponde a bueno. Destaca el campus Xochimilco en el que la categoría excelente es la segunda con más respuestas (ver Cuadro 9).

CUADRO 9. FORMACIÓN INTEGRAL (%)

Variable/ categorías	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Actividades deportivas	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	44.7	36.8	35.2	55.6
	Regular	Regular	Regular	Excelente
	28.8	27.6	34.6	29.5
Actividades culturales	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	45.9	46.8	43.0	54.8
	Excelente	Excelente	Regular	Excelente
	27.8	26.4	35.5	20.9

Fuente: elaboración propia

Un aspecto que reviste particular importancia en la Ciudad de México (CDMX) es el relativo a la seguridad de los alumnos, tanto dentro de las instalaciones de la institución, como en los alrededores, encontrándose diferencias dependiendo del campus (Cuadro 10). En efecto, mientras que para Cuajimalpa la moda corresponde a bueno en ambas variables, en el caso de Iztapalapa corresponde a pésimo. Por lo tanto, se requieren acciones inmediatas por parte de las autoridades para mejorar la seguridad, tanto interna, como externa, en tres de los campus, especialmente en lo que se refiere a Iztapalapa.

CUADRO 10. SEGURIDAD (%)

Variable/ categorías	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Xochimilco
Seguridad en las instalaciones de la universidad	Bueno	Bueno	Pésimo	Regular
	41.6	45.6	35.5	35.4
	Regular	Excelente	Malo	Bueno
	30.3	32.8	33.0	35.2
Seguridad en los alrededores de la universidad	Regular	Bueno	Pésimo	Regular
	32.5	36.8	58.9	32.2
	Malo	Excelente	Malo	Malo
	26.6	24.0	25.2	28.9

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

Desde el punto de vista de las variables que integran el modelo del ACSI se encontró que los alumnos de los campus estudiados se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios educativos. Sin embargo, las medias de las expectativas de calidad, personalización

y confiabilidad son superiores a las calificaciones otorgadas a estas variables, una vez que los alumnos se encuentran cursando sus estudios en la institución, o sea, que sus expectativas no son totalmente cubiertas. Una variable que merece particular atención es la confiabilidad, esto es la probabilidad de que ocurra algún evento que afecte negativamente el desarrollo de sus estudios, la cual obtiene las calificaciones más bajas en todos los campus. Por otra parte, los alumnos de Cuajimalpa reportan los mayores niveles de satisfacción, y los de Iztapalapa los más bajos.

En términos del valor percibido los estudiantes se encuentran bastante satisfechos, dado que los valores medios son superiores a 8 en todos los casos, particularmente en Azcapotzalco y Cuajimalpa. Respecto a la lealtad a la institución ésta puede considerarse un tanto intermedia, debido a que en todos los campus la media se ubica alrededor de siete.

En cuanto a los servicios educativos y de apoyo, se observó que en general los alumnos se encuentran satisfechos, ya que, con excepción de la seguridad, en la mayoría de las variables estudiadas la moda corresponde a la calificación bueno. No obstante, la cantidad de servicios en los que la moda es regular hace necesario un análisis por parte de cada campus y de la institución en su conjunto, dado que constituyen áreas de oportunidad para mejorar la calidad.

## **Conclusiones**

La evaluación de la calidad de los servicios prestados por las IES, constituye un elemento útil para la toma de decisiones tendiente a mejorar la calidad de la educación superior, y para desarrollar una cultura de mejora continua. Asimismo, puede decirse que se corrobora la utilidad del enfoque agregado para medir la satisfacción de los estudiantes, ya que fue posible evaluar las variables antecedentes y las resultantes de la satisfacción, y hacer comparaciones entre los diferentes campus, lo cual en un momento dado puede resultar de utilidad a la institución, para efectos de lograr una calidad uniforme en los servicios que presta a la comunidad universitaria. Si bien, los resultados no pueden considerarse concluyentes debido al tamaño de la muestra, y a que se ha estudiado únicamente a una institución de enseñanza superior.

Por otra parte, del estudio se desprenden algunos tópicos que podrían abordarse en investigaciones futuras como la comparación de los resultados obtenidos con el Modelo del ACSI y los que se obtienen con otros modelos para medir la satisfacción en el ámbito educativo, así como el por qué es baja la expresión de quejas en dicho contexto.

## Referencias impresas

- Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and profitability: Findings from Sweden. En *Journal of Marketing* 58 (January), 53-66.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Rust, R.T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. En *Marketing Science* 16 (2), 129-145.
- Encinas, F.C. y Cavazos, J. Validación de la escala de comportamiento ciudadano de consumidores de servicios educativos. En *Contaduría y Administración*. 61 (4), 649-665.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. En *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E.W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. En *Journal of Marketing* 60 (October) 7-18.
- Fornell, C., Rust, R. T., Dekimpe, M.G. (2010). The effect of customer satisfaction on consumer spendig. En *Journal of Marketing Research*, 47 (1), 28-35.
- Gustafsson, A. y Johnson, M.D. (1997). Bridging the quality-Satisfaction Gap. En *Quality Management Journal*, 4 (3), 27-43.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. y Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. En *Journal of Marketing*, 69 (October), 210-218.
- Johnson, M. D. y Fornell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories. En *Journal of Economic Psychology*, 12 (2), 267-286.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A. y Cha, J. (1998). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices. En *Service Research Center. Research Report 98*: 14, 1-63.
- Johnson, M.D., Anderson, E. W. y Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. En *Journal of Consumer Research*. 21 (March), 128-140.
- Johnson, M. D. y Gustafsson. A. (1997). *Bridging the gap II: Measuring and Prioritizing Customer Needs* en A. Gustafsson, B. Bergman and F. Ekdahl (eds). Proceedings of the Third Annual International QFD Symposium: Volume 2, Linköping, Sweden: Linköping University, 21-34.
- National Quality Research Center. (1995). *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Business School.
- Paredes, A.M. (2007). Aplicabilidad del enfoque agregado para medir la satisfacción de los usuarios de servicios. (Tesis de Doctorado, no publicada). Universidad Nacional Autónoma de México. CDMX.
- Szymanski, D. M. y Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. En *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (1), 16-35.
- Van Ryzin, G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gilick, L. y Martínez, Eve. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: an application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City. En *Public Administration Review* 64 (3), 331-341.

## Referencias electrónicas

- Alcántara, A. (s/f). Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales. DR. Derechos reservados CEIICH-UNAM. Recuperado de <https://www.ceiich.unam.mx/educación/alcantara.htm>.
- Cadena-Badilla, M. Mejías A. A., Vega-Robles, A. y Vásquez, Q. J. (2015). La satisfacción estudiantil universitaria: análisis estratégico a partir del análisis de factores. *Industrial Data*. En *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*. 18 (1): 9-18. Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org).
- Ocegueda, H. J. Miramontes, A. M. y Moctezuma H. P. (2014). La educación superior en México: un estudio comparativo. CIENCIAergo-sum. *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva* (en línea). Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1995). Documento de Política para el Cambio y el desarrollo en la Educación Superior. París, Francia. Recuperado de [www.unesco.org](http://www.unesco.org).
- Salinas, G., A. y Martínez, C., P. (2007). Principales factores de satisfacción entre los estudiantes universitarios. Unidad académica multidisciplinaria de agronomía y ciencias de la UAT Fund. Caubet-Cimera, España. Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org).
- Surdez, E G., Sandoval, M. del C., y Lamoyi, C. L. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. En *Educación y Educadores*. 21 (1), pp. 9-26. DOI: 10.5294/edu.2018.21.1.1. Recuperado de <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/7769/4721>.
- Theacsi.org (2019). Recuperado de <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>.
- Universidad Autónoma Metropolitana (1973). *Ley Orgánica*. México. Recuperada de [www.uam.mx](http://www.uam.mx).

## Una propuesta metodológica basada en la gestión del conocimiento y con apoyo de SharePoint para identificar y aprovechar el conocimiento adquirido mediante la capacitación

*A methodological proposal based on knowledge management and supported by SharePoint to identify and take advantage of knowledge acquired through trainings*

**Alonso Pérez Soltero\***

ORCID: 0000-0002-3175-6703

**Rosalva Salcido Flores\***

ORCID: 0000-0001-6909-8200

**José Luis Ochoa Hernández\***

ORCID: 0000-0001-5009-8913

**Miguel Enrique López Muñoz\***

ORCID: 0000-0002-5981-9454

Recibido el 23 de agosto de 2019; aceptado el 31 de agosto de 2020

### RESUMEN

El aprendizaje organizacional ha cobrado importancia en las instituciones educativas por la necesidad de contar con personal capacitado. El problema que surge es la falta de congruencia entre el desarrollo de las clases, los requerimientos de dirección y la capacitación otorgada. El objetivo del presente trabajo es proponer una metodología que permita fomentar un aprendizaje colectivo para su capital humano considerando un enfoque basado en la gestión del conocimiento. La propuesta permite la identificación, documentación y transferencia del conocimiento utilizando como tecnología de información a la herramienta de SharePoint como apoyo para su implementación. Como resultado, se obtiene una metodología que disemina el conocimiento y muestra con exactitud el entrenamiento que necesita o no impartirse al personal. Se concluye que la metodología provee una manera innovadora de gestionar el conocimiento de los docentes como apoyo en la toma de decisiones referentes al entrenamiento y selección de personal, entre otras.

**Palabras clave:** Capital humano, Gestión del conocimiento, Institución educativa.

\* Universidad de Sonora, México.

**Código JEL:** E24, J2, J24.

#### ABSTRACT

Organizational learning has become important in educational institutions due to the necessity to have trained personnel. The problem that arises is the lack of congruence between the development of classes, the management's requirements and the given training. The objective of this paper is to propose a methodology and acquiring a collective learning for its human capital considering a knowledge management approach. The proposal allows the identification, documentation and transfer of knowledge using as information technology the SharePoint tool as an aid for its implementation. As a result, we obtain a methodology that disseminates knowledge and accurately shows the training that the staff needs or does not need. It is concluded that the methodology provides an innovative way to manage the knowledge of teachers, and serves as an aid in the decision-making process regarding trainings, selection of personnel, among others.

**Keywords:** Human capital, Knowledge management, Educational institution.

**Código JEL:** E24, J2, J24.

---

## Introducción

Actualmente, las instituciones educativas ofrecen a su personal entrenamiento y capacitación a lo largo del ciclo escolar como parte del crecimiento profesional y la actualización docente. Es importante mencionar que no todos los docentes toman las mismas capacitaciones, ya sea por falta de espacio, tiempo, presupuesto o por distintas prioridades; sin embargo, el conocimiento nuevo frecuentemente también es de interés para otros miembros del plantel educativo, y éste solo se queda en el docente que tomó dicha capacitación. Farrel y Jacobs (2016) mencionan que es importante que los docentes practiquen lo que instruyen: el aprendizaje colaborativo. Adicionalmente, en ocasiones los certificados de entrenamientos o capacitaciones que obtienen los maestros, se documentan y rara vez se utilizan para otro propósito, además de un aumento de sueldo o alguna promoción.

Esta problemática que se presenta en diversas instituciones educativas, se estudió específicamente mediante un caso de estudio en una institución de educación privada ubicada en el noroeste de México que ofrece sus servicios educativos en los niveles preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. El propósito del presente artículo es proponer una metodología que permita gestionar el conocimiento adquirido por los docentes en las capacitaciones, para que este sea identificado y posteriormente pueda ser aprovechado por los demás miembros del equipo académico, esto mediante el apoyo de una herramienta tecnológica que facilite el proceso.

El trabajo está organizado de la siguiente manera: inicia con un acercamiento teórico al tema de la capacitación del personal académico en las instituciones educativas y su importancia para el desarrollo de los docentes y alumnos. Adicionalmente, se hace referencia a la literatura relacionada con el aprendizaje colaborativo y cómo pueden beneficiarse las organizaciones.

Se define la gestión del conocimiento y sus aplicaciones, así como también se describe la herramienta tecnológica que soporta la propuesta. Posteriormente, se desarrolla el método donde se detalla cada uno de los pasos a seguir para fomentar el aprendizaje colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa. Se presentan los resultados de la utilización de SharePoint como herramienta tecnológica para gestionar el conocimiento de los docentes y finalmente las conclusiones del trabajo.

## **2. Marco teórico**

En este apartado se presenta una aproximación teórica de lo que implica el aprendizaje colectivo en el capital humano, el cual se obtiene a partir de la capacitación que reciben los docentes en una comunidad educativa utilizando el enfoque de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información.

### **2.1. Capacitación del personal académico en las instituciones educativas**

Hoy en día, en este mundo competitivo y globalizado, las instituciones educativas buscan estar a la vanguardia creando espacios de aprendizaje donde sus alumnos reciban la educación necesaria para adquirir sus competencias hacia una formación integral. Abuhmaid (2011), Covay *et al.* (2016) y Korthagen (2017) hacen hincapié en la importancia de las capacitaciones y entrenamiento de los docentes en todos los niveles educativos y cómo estos apoyan a los maestros para que utilicen sus conocimientos de la mejor manera dentro del aula. Además, mencionan cómo ese conocimiento lo adquieren de distintas formas y no solo a través de capacitaciones formales, sino mediante un aprendizaje experimental que conduce a obtener un conocimiento tácito.

Los docentes no solo obtienen un crecimiento profesional con las capacitaciones formales si no que adquieren herramientas que les permiten conocer nuevas técnicas de enseñanza para sus alumnos, adicionalmente, adquieren un conocimiento tácito al aplicarlas en un determinado grupo de alumnos con características que moldean la manera en la que se utiliza todo ese conocimiento adquirido previamente de manera formal (Bergh y DouweBeijaard, 2015).

### **2.2 El aprendizaje colaborativo del capital humano en instituciones educativas**

Griffiths y García (2016) y Korthagen (2017) sostienen la idea de que existen dos formas de aprendizaje entre los maestros: una de ellas es el aprendizaje formal que obtienen mediante conocimientos explícitos y usualmente otorgados por las instituciones educativas para el crecimiento profesional de los docentes, así como para tener una mejora en la impartición de clases; y la segunda forma de aprendizaje es aquel conocimiento tácito adquirido con la experiencia en el aula.

Wolf, *et al.* (2014), Owen (2015), Marco-Bujosa *et al.* (2017), Li, *et al.* (2016), así como Battersby, Verdi (2015) y Kelley (2018) aseguran que el aprendizaje colaborativo en una institución educativa entre docentes propicia un gran cambio en la manera en la que aprovechan los nuevos conocimientos, ya que además de crecer académicamente y profesionalmente, gustan

más de aprender cuando existe una estructura, comunicación, cooperación, confianza, apoyo, lineamiento y coherencia entre todo el personal académico de la institución. Adicionalmente, concuerdan en que el aprendizaje requiere de un contenido sustancioso y aplicable a sus cátedras, enfocado a los objetivos y esto puede lograrse a través de comunidades de aprendizaje colaborativo que permita la práctica, discusión y retroalimentación resultando en una efectividad consistente. Esto también conlleva a evitar el aislamiento de los maestros y que sus técnicas no sean aisladas, para que puedan incorporarse al objetivo y aprovechamiento de los alumnos.

Serrat (2017) hace mención a la evaluación del aprendizaje colectivo en la organización, y se enfoca en que debe ser evaluada constantemente para mejorar de forma continua. El aprendizaje suele darse de una manera activa aprendiendo individualmente y en equipo. Barão, *et al.* (2017) concuerdan en la importancia que tiene el gestionar el conocimiento de las personas dentro de una organización. Además, asegura que, si el aprendizaje del capital humano se gestiona como conocimiento perteneciente a la institución, se crean formas de apoyo como estructuras, comportamientos y patrones que conlleven a vivir en un contexto donde se utilice al conocimiento con innovación mediante el uso de las tecnologías de información.

### **2.3 Gestión del conocimiento**

Lograr un aprendizaje colectivo entre los docentes de una institución no es un objetivo novedoso, sin embargo, las herramientas que se han propuesto para realizarse no han logrado resultado. Los docentes a quienes se les ha presentado una herramienta tecnológica para colaborar entre ellos a compartir sus conocimientos, no las utilizan ya que consideran que son poco amigables, consumidoras de tiempo, o simplemente no han tenido un contacto directo con ellas (Chi, *et al.*, 2018). Sin embargo, cuando las herramienta son utilizadas para compartir sus conocimientos o experiencias, muestran resultados favorecedores y permiten a la institución tener un ambiente más colaborativo (Hu *et al.*, 2018, Greenhow, *et al.*, 2018, Crawford y Jenkins, 2018).

Una manera de lograr un aprendizaje colaborativo es mediante el uso de las herramientas de la gestión del conocimiento (GC). El conocimiento de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995), Bell, *et al.* (2004), Bhojaraju (2005) y Kurniawan (2014) es información que las personas poseen en cierto contexto y que gestionar dicho conocimiento en una institución educativa es necesario, ya que el conocimiento y el aprendizaje es la esencia de todo espacio educativo. Además, mencionan que la GC es de beneficio para las personas comprometidas con la institución y para el cumplimiento de las metas. La GC es una coordinación sistemática de conocimientos entre las personas que propicia un ambiente de colaboración mejorando la eficiencia de quienes la practican.

La GC tiene un significado muy importante en cuanto a la actitud que las personas adquieren después de lograr un ambiente de aprendizaje colectivo, ya que el contexto en el que se desenvuelven se acerca más a la innovación y los cambios no suelen ser un obstáculo en sus labores, si no que aprenden el hecho de que los cambios van de la mano con la mejora continua (Dalkir, 2017).

## 2.4 Tecnologías de la información: herramienta tecnológica SharePoint

El uso de las tecnologías de la información traducida a una herramienta tecnológica que permita acceder al conocimiento que tienen los miembros de la institución, favorece planear efectivamente cómo transmitir el conocimiento a los demás maestros; facilita que esté disponible desde cualquier dispositivo electrónico y que su documentación y transmisión pueda ser instantánea. Una comunidad en línea ofrece una posibilidad en la que los docentes puedan compartir y reflexionar acerca de sus conocimientos y experiencias adquiridas en las capacitaciones (Macía y García, 2016).

Quesada-Sarmiento, *et al.* (2016) hacen referencia al propósito de toda organización de desarrollar el talento humano entre sus colaboradores y cómo este va a depender de la calidad del conocimiento y habilidades que posean, así como de la innovación que conlleve su planeación y puesta en marcha. SharePoint es una herramienta tecnológica para compartir conocimientos, ofrece la ventaja de contar con un lugar seguro para almacenar y compartir sus experiencias con un acceso desde cualquier dispositivo (Microsoft, 2018). Utilizar un sitio de equipos en SharePoint y crear listas vinculadas, permiten a la organización identificar las capacitaciones que han sido tomadas por cada miembro, así como acceder a las notas del conocimiento que puede ser documentado en otra lista de la misma herramienta para así tomar decisiones en cuanto a habilidades, talentos y así planear entrenamientos y colaboración entre los mismos docentes.

## 3. Método

Derivado de la problemática explicada anteriormente donde se observan algunas instituciones educativas que capacitan a su personal y en donde en muchas ocasiones este conocimiento sólo se queda en el docente que tomó dicha capacitación, se realizó una búsqueda en la literatura para identificar modelos basados en la gestión del conocimiento que pudieran aportar conceptos, ideas, técnicas, procedimientos y/o herramientas para intentar resolver esta problemática específica. Como resultado de analizar 7 modelos para gestionar el conocimiento propuestos por Wiig (1993), Zack (1996), Williams y Bukowitz (2000), Alavi y Leidner (2001), McElroy (2003), Bernal (2011) y Dalkir (2017); surge una propuesta metodológica que considera algunos de los aspectos más relevantes de los modelos estudiados.

De lo anterior, se propone la metodología en la que se plasman 4 etapas con pasos a seguir en cada una de ellas. La primera etapa para identificar el conocimiento está basada en la metodología propuesta por Wiig (1993) y Bernal (2011), ya que consideran como fase inicial el conocer a la organización a partir de un diagnóstico y de manera continua, crear conocimiento en base a las experiencias del personal. Además, incluye el paso de almacenar tomando las similitudes en el modelo de Alavi y Leidner (2001) en las que el almacenamiento del conocimiento creado o encontrado debe ser documentado y guardado. Seguido por la etapa dos la cual consiste en la creación de listas que vinculen al personal con su conocimiento documentado.

La etapa tres consiste en compartir, consultar y planear el conocimiento tomando como referencia los modelos de Zack (1996), Bernal (2011) y Dalkir (2017) en el que enfatizan el uso

de todo ese conocimiento que ha sido previamente identificado y almacenado. Y por último la etapa cuatro, la cual es delegar, crear y capturar el conocimiento a partir de cada nueva capacitación.

La metodología propuesta para gestionar el conocimiento para el aprendizaje colectivo en una institución educativa se puede observar en la figura 1. Las descripciones de cada una de las etapas de la metodología se detallan a continuación:



Fuente: elaboración propia.

### **Etapa 1: Identificar y documentar conocimiento**

*Paso 1. Solicitar y revisar constancias de capacitaciones, cursos y entrenamientos:* Es importante que la institución conozca a fondo las capacitaciones que su personal docente ha llevado, así como los cursos y entrenamientos de los cuales se tiene constancia de participación. Es necesario recolectar cada una de ellas. Para ello, basta con guardar en carpetas electrónicas toda la información con la que se cuenta y digitalizar aquellas que se encuentren en físico. Un ejemplo de este proceso de solicitud y revisión de constancias de capacitaciones, cursos y entrenamientos con los que cuenta la planta docente puede observarse en la tabla 1.

TABLA 1. REVISIÓN DE CERTIFICADOS, CAPACITACIONES, CURSOS Y ENTRENAMIENTOS

Docente	Capacitación
Rosalva Salcido Flores	Teaching Knowledge Test
	Comunicación para personal
	Escuela libre de Bullying
	Equipos de alto rendimiento
	EFL techniques
	Green Belt Six Sigma
	Solución de Conflictos
Paola Espinoza	Los retos del siglo XXI en primaria
	Equipos de alto rendimiento
	Comunicación para personal
	Diplomado en educación especial
	Escuela libre de Bullying
Raquel Godínez	Escuela libre de Bullying
	Comunicación para personal
	Disciplina positiva

Fuente: elaboración propia.

*Paso 2. Crear listas del conocimiento:* Utilizar la herramienta de listas de SharePoint para enlistar todo el conocimiento identificado. Para ello, es necesario describir brevemente cuales son las características del curso o capacitación, así como definir hacia quién está dirigido. Esto puede observarse en la figura 2.

FIGURA 2. LISTAS DEL CONOCIMIENTO

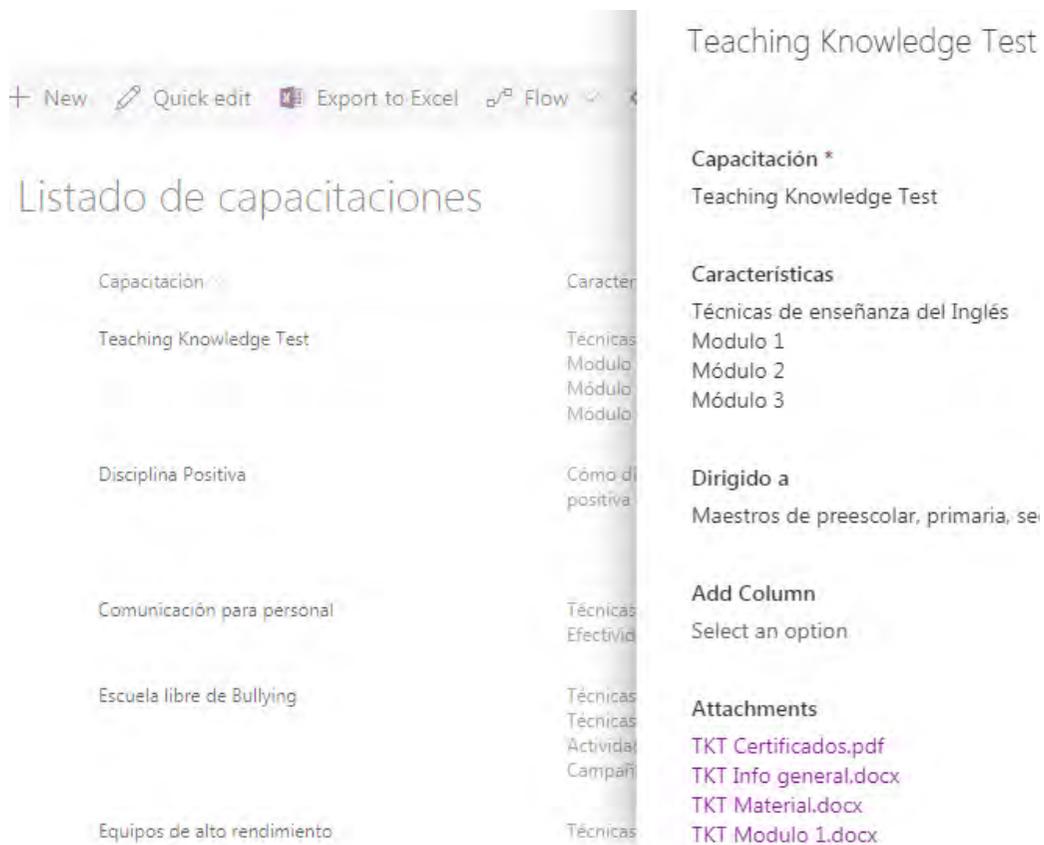
Capacitación	Características	Dirigido a
Teaching Knowledge Test	Técnicas de enseñanza del Inglés Módulo 1 Módulo 2 Módulo 3	Maestros de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, inglés
Disciplina Positiva	Cómo disciplinar a los alumnos de manera positiva	Maestro de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, inglés y español

Fuente: captura fotográfica.

De esta manera, se obtiene una breve descripción de las capacitaciones y quiénes deberían de tener estos conocimientos para aplicarlos a sus labores. En este listado del conocimiento, se pueden agregar más columnas en caso de que se considere necesario agregar alguna otra información de valor, como por ejemplo el contacto de los instructores externos, fechas, validez, entre otros detalles.

*Paso 3. Documentar el conocimiento identificado:* Para el siguiente paso, se documenta un breve resumen los conocimientos adquiridos en la capacitación, entrenamiento o curso del conocimiento, además de tener la opción de agregar reflexiones, comentarios y/o experiencias. Se puede añadir material como presentaciones o materiales extras que hayan sido otorgados en los cursos. A partir de tener este material, puede agregarse en la capacitación como archivos adjuntos, tal como se muestra en la figura 3.

FIGURA 3. DOCUMENTAR EL CONOCIMIENTO IDENTIFICADO POR CAPACITACIÓN



Fuente: captura fotográfica.

## Etapa 2: Creación de listas de personal vinculado a su conocimiento

*Paso 1. Crear listas de personal vinculado con el conocimiento con el que cuentan:* Crear un listado donde se especifique el nombre del docente, las capacitaciones y entrenamientos que ha tomado. La sección de capacitaciones debe estar vinculado a la lista de documentación del conocimiento tal y como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4. RELACIÓN DE PERSONAL Y SUS CAPACITACIONES

Nombre	Identidad	Certificaciones, curs...
Rosalva Salcido	Rosalba Correo Prueba	Teaching Knowledge T... Disciplina Positiva Comunicación para pe... EFL Techniques Equipos de alto rendi... Escuela libre de Bullying
Paola Espinoza	Ibarra Espinoza Paola Cris	Disciplina Positiva Escuela libre de Bullying Equipos de alto rendi... Comunicación para pe...
Raquel Godínez	Godínez Álvarez Raquel El	Equipos de alto rendi... Comunicación para pe... Disciplina Positiva

Fuente: captura fotográfica.

Al seleccionar un curso se despliega la información, como se muestra en la figura 5.

FIGURA 5. VINCULACIÓN DE CAPACITACIÓN CON SU DOCUMENTACIÓN

Relación

VIEW

- Edit Item
- Delete Item
- Version History
- Alert Me
- Shared With
- Workflows
- Manage
- Actions

Características

Técnicas de enseñanza del Inglés  
Modulo 1  
Módulo 2  
Módulo 3

Dirigido a

Maestros de preescolar, primaria, inglés

Add Column

Attachments

- [TKT Certificados.pdf](#)
- [TKT Info general.docx](#)
- [TKT Material.docx](#)

Fuente: captura fotográfica.

*Paso 2. Documentación certificada del personal:* Además de conocer cuáles son los entrenamientos tomados por el personal y tener información de cada uno de ellos, es importante cerciorarse que efectivamente cuentan con un certificado que lo avale. Es por ello, que dentro de la misma lista de relación de personal con sus capacitaciones, se pueden añadir archivos adjuntos seleccionando el nombre del docente.

### **Etapa 3: Compartir, consultar y planear**

*Paso 1. Compartir listas de SharePoint con el personal:* Una vez organizada la información en SharePoint, el sitio se encuentra listo para compartirse y utilizarse. Para compartir el sitio se otorgan permisos por medio de invitación a todos aquellos que necesiten acceder a los archivos, ya sea consultas para identificar expertos o para recurrir a recursos que se encuentren en la herramienta, e incluso solicitar una capacitación formal al área de recursos humanos de la institución.

*Paso 2. Planear la capacitación:* El área encargada de la capacitación del personal, puede consultar los conocimientos que posee cada persona y de esta manera definir cuáles son las necesidades de nuevas habilidades y conocimientos del personal, para posteriormente planear una capacitación y ofrecer que la persona que ha documentado dicho conocimiento, pueda fungir como instructor para sus compañeros.

### **Etapa 4: Delegar, Crear, Capturar**

*Paso 1. Delegar responsables de documentación para crear y capturar en SharePoint:* El instructor, ya sea interno o externo proveerá del material utilizado en la capacitación para documentarlo en la herramienta de SharePoint. Además, se delegará a un responsable de tomar notas, reflexiones y comentarios durante la sesión para documentarse en la misma herramienta.

Una vez que se haya tomado una nueva capacitación impartida por los mismos docentes o por alguien externo, las reflexiones, conocimientos y comentarios que se han capturado se agregan a la herramienta para compartir y consultar, para eventualmente volver a planear capacitaciones futuras, tal como se observa en la metodología por medio de una flecha de doble sentido.

## **4. Resultados**

Como resultados de la estrategia para gestionar el conocimiento a partir de la generación del aprendizaje colectivo, se propuso una metodología que considera un diagnóstico inicial (Bernal, 2001; Wiig, 1993), una manera de almacenar el conocimiento (Alavi y Leidner, 2001) y facilidades para compartirlo (Zack, 1996; Dalkir, 2017; Bernal; 2011). La metodología incluye una herramienta tecnológica donde se puede obtener información valiosa para los directivos de la institución. No solo permite encontrar información fácil y rápida por medio de sus filtros y buscadores, además, contiene datos estadísticos que muestran a la institución los docentes que han hecho consultas, identificando así quiénes practican el aprendizaje autodidacta. Adicionalmente, permite filtrar de una manera muy sencilla quiénes son las personas que cuentan con una capacitación específica, así como se muestra en la figura 6.

FIGURA 6. FILTROS DE BÚSQUEDA



Fuente: captura fotográfica.

Además, puede utilizarse como un gestor de documentos para encontrar rápidamente los certificados de cada persona de la institución para cualquier situación que se presente. De igual manera, así como lo mencionan Abuhmaid (2011), Covay et al. (2016) y Korthagen (2017), los profesores de la institución aprovecharon los conocimientos obtenidos en las capacitaciones para aplicarlos en las aulas de clase. También, estos resultados son consistentes respecto a lo mencionado por Wolf, *et al.* (2014), Owen (2015), Marco-Bujosa, *et al.* (2017), Li, *et al.* (2016), así como Battersby, Verdi (2015) y Kelley (2018), ya que el aprendizaje colaborativo les permitió crecer académica y profesionalmente, esto sin duda se logró debido a que la institución cuenta con una estructura y un ambiente de confianza y apoyo entre todo el personal académico.

Por otro lado, se observó que si se utiliza una herramienta que sea sencilla, que permita reducir la repetición de trabajos y formatos, así como apoyarse entre docentes, resulta en un uso adecuado y funcional del conocimiento que se requiere compartir; tal y como lo mencionan Hu, *et al.* (2018) respecto a que cuando existe la capacitación oportuna, y constante, con apoyo y el uso de una herramienta tecnológica, el aprendizaje colaborativo surge.

## 5. Conclusiones

Generar el aprendizaje colectivo en una institución educativa es un proceso que requiere de seguimiento y liderazgo de parte de las personas que promuevan un espacio estructurado con comunicación, confianza y coherencia en las actividades de cada uno de sus miembros. La GC le facilita a toda la planta docente de una institución educativa aprovechar su conocimiento y así asegurarse de que lo aprendido por algunos docentes se conozca, se transfiera y se utilice colectivamente para el mejoramiento continuo. Además, permite a la institución aprovechar las tecnologías de la información, en este caso la herramienta SharePoint, para acceder a ese conocimiento de una forma rápida, sencilla y desde cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet. Esto ofrece una ventaja competitiva a la institución, al tener un equipo de trabajo capacitado y trabajando de manera coherente en alcanzar los objetivos organizacionales.

Entre las principales aportaciones de la propuesta metodológica en el contexto de la problemática planteada y el estudio realizado, fue que permitió describir paso a paso cómo gestionar el conocimiento adquirido por los docentes mediante las capacitaciones. Primeramente, facilitó la identificación del conocimiento adquirido por ellos, mediante la revisión de la evidencia existente como las constancias de capacitaciones, cursos y entrenamientos. Posteriormente, se documentó un resumen de los conocimientos adquiridos en la capacitación, además de incluir sus reflexiones, comentarios y/o experiencias. Finalmente, esto se puso a disposición del personal para su consulta. Con esto, permitió reflejar el nuevo conocimiento adquirido en la institución y determinar cuáles eran las necesidades de nuevas habilidades y conocimientos requeridos por el personal. Todo lo anterior gestionado con el apoyo de la herramienta de SharePoint.

La metodología propuesta es sencilla y no demanda contratar a una persona específica para llevarla a cabo, ya que propone delegar el trabajo a varias personas logrando que todos conozcan la herramienta y la utilicen los colaboradores, invitados externos y administradores, asegurando un trabajo en equipo y con una misma visión. Finalmente, es importante identificar otros entornos organizacionales en los que se presenten la misma problemática o alguna similar, para continuar implementando esta propuesta metodológica con la finalidad de hacer las adecuaciones y ajustes necesarios para continuar mejorando la metodología.

## Bibliografía

- Abuhmaid, A., (2011). ICT Training Courses for Teacher Professional Development in Jordan. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 10 (4): 195-210 .
- Barão, A., Braga, J., Rocha, A. y Pereira, R., (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. En *International Journal of Information Management*, 37 (6): 735-740. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Battersby, S. y Verdi, B., (2015). The Culture of Professional Learning Communities and Connections to Improve Teacher Efficacy and Support Student Learning. En *Arts Education Policy Review*, 116 (1): 22-29.
- Bergh, L. y DouweBeijaard, A., (2015) Teacher learning in the context of a continuing professional development programme: A case study. En *Teaching and Teacher Education*, 47(1): 142-150.
- Bernal, 2011. Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral. En *Cuadernos de Administración*, Vol. 27, N. 46.
- Bhojaraju G., (2005). Knowledge management: why do we need it for corporates. En *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10 (2): 37-50.
- Bukowitz, W., y Williams, R. (2000). *The knowledge management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Covay-Minor, E., Desimone, L., Caines, J. y Hochberg, E., (2016). Insights on How to Shape Teacher Learning Policy: The Role of Teacher Content Knowledge in Explaining Differential Effects of Professional Development. En *Education Policy Analysis Archives*, 24 (61), 1-10.
- Chi, Y.; Qin, Y.; Song, R.; Xu, H., (2018). Knowledge Graph in Smart Education: A Case Study of Entrepreneurship Scientific Publication Management. Sustainability. Management. En *Sustainability*, 10, 995.
- Crawford, R., y Jenkins, L. E. (2018). Making Pedagogy Tangible: Developing Skills and Knowledge Using a Team Teaching and Blended Learning Approach. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1).
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in theory and practice*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Greenhow, C., Campbell, D., Galvin, S. y Askari, E. (2018). Social Media in Teacher Professional Development: A Literature Review. In E. Langran y J. Borup (Eds.), *Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference* (pp. 2256-2264). Washington, D.C., United States: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Griffiths, D., y García-Peñalvo, F. J. (2016). Informal learning recognition and management. *Computers in Human Behavior*, 55A, 501-503. doi:10.1016/j.chb.2015.10.019
- Hu, S., Torphy, K., Opperman, A., Jansen, K. and Lo, Y. (2018), "What do teachers share within Socialized Knowledge Communities: a case of Pinterest", *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 3 No. 2, pp. 97-122. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2017-0025>
- Kelley, K. y Gardner-Webb, J., (2018). Teacher Perspectives of Their Experiences in a Professional Learning Community and How These Experiences Contribute to a Collaborative School Culture. ProQuest Dissertations Publishing, 10813446.
- Korthagen, F., (2017). Inconvenient truths about teacher learning: towards professional development 3.0. En *Teachers and Teaching*, 23(4), 387-405.
- Kurniawa, Y., (2014). The role of knowledge management system in school: perception of applications and benefits. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 61(1) ISSN: 1992-8645 E-ISSN: 1817-3195 169, Jakarta.
- Leidner, Dorothy, Alavi, Maryam y Kayworth, Timothy, (2006). The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms. En *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 2, N. 1: 17-40.
- Li, L., Hallinger, P., y Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. En *International Journal of Educational Management*, 30(1), 76-100.
- Macia, M. y García, I., 2016. Informal online communities and networks as a source of teacher professional development: A review. En *Teaching and Teacher Education*, 55(1): 291-307.
- Marco-Bujosa, L., McNeill, K., González-Howard, M. y Loper, S., (2017). An exploration of teacher learning from

an educative reform-oriented science curriculum: Case studies of teacher curriculum use. En *Journal of research in science teaching*, 54 (2): 141-168.

McElroy, M.W. (2003). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, KMCI Press

Microsoft, (2018). Support Office. ¿Qué es SharePoint? <https://support.office.com/es-es/article/%C2%BFqu%C3%A9-es-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>

Nonaka, I. y Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Owen, S., (2015). Teacher professional learning communities in innovative contexts: 'ah hah moments', 'passion' and 'making a difference' for student learning. En *Professional Development in Education*, 41(1): 57-74 Wiig, Karl Martin. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge* / K.M. Wiig..

Serrat, O. (2017) *Building a Learning Organization*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_11)

Wolff, C., Bogert, N. y Jarodzka, H., (2014). Keeping an eye on learning: differences between expert and novice teachers' representations of classroom management events. En *Journal of teacher education*, 66 (1): 68-85.

## Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación

### *Knowledge Management Model for Innovation*

**Liliana López Trujillo\***

ORCID:

**Patricia López Trujillo\***

ORCID:

**Fernando López Trujillo\***

ORCID:

Recibido el 4 de febrero de 2020; aceptado el 5 de agosto de 2020

#### RESUMEN

Campo de investigación: Gestión del Conocimiento y Gestión de la Innovación. Objetivo del trabajo: El propósito de este documento es describir el papel de la gestión del conocimiento para innovar en empresas y organizaciones desde un punto de vista sistémico, y revisar la literatura reciente sobre gestión del conocimiento y gestión de la innovación. Metodología utilizada: La pregunta de investigación planteada en este documento es: ¿qué patrones y componentes críticos de gestión del conocimiento obstaculizan/promueven la gestión de la innovación en las empresas y organizaciones?, se formula un modelo a partir de campos particulares de la literatura, es decir, procesos y estructuras de gestión del conocimiento, marcos de gestión, sistemas de gestión del conocimiento, servicios. Resultados principales: Se encontró que las implicaciones para aplicar el modelo están en el énfasis de orientarse en las relaciones entre los elementos que componen el modelo y en aplicar diversas estrategias, procesos, servicios y prácticas de gestión del conocimiento. Conclusiones: Se ilustra qué patrones y componentes críticos de gestión del conocimiento obstaculizan/promueven la gestión de la innovación en las empresas y organizaciones.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, gestión de la innovación, cultura organizacional.

**Código JEL:** L21, O32, L86.

---

\* Logopolis SAS.

#### ABSTRACT

Research field: Knowledge Management and Innovation Management. Purpose: Describe the role of knowledge management for innovation in companies and organizations from a systemic point of view, and to review recent literature on knowledge management and innovation management. Methodology: The research question posed in this document is: what critical knowledge management patterns and components hinder/promote innovation management in companies and organizations, a model is formulated from particular fields of literature, i.e. knowledge management processes and structures, management frameworks, knowledge management systems, services. Findings: It was found that the implications for applying the model are in the emphasis on orienting the relationships between the elements that make up the model and in applying various strategies, processes, services and practices of knowledge management. Conclusions: which patterns and critical components of knowledge management hinder/promote innovation management in companies and organizations.

**Keywords:** knowledge management, innovation management, organizational culture.

**JEL code:** L21, O32, L86.

---

## Introducción

Zaltman, Duncan y Holbeck (1973) definen la innovación como “cualquier idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la unidad de adopción correspondiente”, toda innovación presupone un cambio, pero no todo cambio presupone una innovación. En la literatura sobre gestión de la innovación se puede asociar a cuatro escuelas diferentes : a) la orientada al individuo; b) la orientada a la estructura; c) la interactiva; y d) los sistemas nacionales y regionales de innovación (Johannessen, 2009).

El estudio de la gestión del conocimiento está arraigado en muchas disciplinas y dominios, desde la perspectiva de las organizaciones y empresas socio-productivas, se centra en cómo encontrar, recopilar y aprovechar el conocimiento colectivo para generar ventaja para la organización. En consonancia con la innovación para transformar el conocimiento y generar valor, desde perspectivas económicas, el conocimiento es a menudo considerado como el más importante factor de producción, aparte de la tierra, el trabajo y el capital, en la sociedad digital y del conocimiento de esta era.

La gestión del conocimiento es clave para generar valor articulándolo con transformación digital y sistemas de gestión. Al respecto, Peter Heisig identificó hasta 200 ideas diferentes alrededor de la gestión del conocimiento. Las agrupó en tres escuelas de pensamiento: 1) tecno-gráfica, considera la gestión del conocimiento como un objeto que puede ser cuantificado y preservado y transferido por la tecnología; 2) comportamiento, considera el conocimiento como un concepto puramente humano, algo que está en el cerebro y que se comparte a través de la interacción y la socialización; y 3) económica, considera el conocimiento como un capital que tiene como objetivo mejorar el rendimiento, la innovación y la ventaja competitiva (Earl, 2001; Heisig y Kannan, 20209).

Sobre esta base, la economía se entiende a partir de las actividades de las empresas en la sociedad hacen para producir lo que necesitan. Es decir, consumir lo que producen, para distribuirlo desde una perspectiva justa y sostenible. Mientras que el conocimiento, implica aspectos cognitivos, involucra la racionalidad y la investigación y diferentes actividades para gestionarlo (Kinghorn, 2019). De ahí que la economía del conocimiento utiliza este último concepto con intensidad para su ofertar productos y servicios, con innovación para su transferencia.

Para las empresas y organizaciones en el marco de la sociedad y economía del conocimiento, se dan desafíos socio-productivos como: definir, sostener y adelantar una estrategia de generación de valor, diseñar o co-diseñar e implantar procesos, asignar óptimamente y responsablemente las tareas, cada vez más cognitivas y diferenciales, ofertar un portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades de conocimiento y servicios, realizar la mejor gestión y control de la organización, implantar las más adecuadas y pertinentes herramientas de apoyo a la innovación y al acceso, uso y apropiación de tecnologías tradicionales y disruptivas.

Las empresas y organizaciones, deben permanente medir los resultados para mejorarlos bajo enfoques sostenibles, para fijar metas e impactos en entornos hipercomplejos, globalizados y competidos, por sistematizar y utilizar lo mejor de las lecciones aprendidas. Así también con las buenas prácticas por incrementar la confianza en la toma de decisiones apoyados en la gestión del conocimiento para la innovación y para todos los grupos de interés. Por asegurar la alineación estratégica de la gestión del conocimiento para la innovación con la estrategia organizacional y de disponer de un marco para la innovación y para gestionar el conocimiento organizacional. Bajo estos preceptos en este documento se examina la indagación de ¿Qué patrones y componentes críticos de gestión del conocimiento promueven/obstaculizan la gestión de la innovación, visto desde la perspectiva organizacional y empresarial?

## **2. Revisión bibliográfica: gestión del conocimiento, gestión de la innovación**

### **2.1. Gestión de la innovación**

La literatura sobre innovaciones de productos, servicios, procesos y gestión en el marco de la creación y difusión de entornos competitivos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Es importante distinguir entre la innovación y los efectos de imitación no solo de las propias empresas, sino también de los competidores cuando se introducen nuevos productos, servicios y modelos de negocios, los líderes empresariales y organizacionales deben evaluar completamente la influencia relativa de estos dos efectos y usar este conocimiento para predecir y planificar cuándo adoptar una innovación, (Fazıl, Savin, & Velu, 2018).

La gestión de la innovación es una combinación de la gestión de los procesos de innovación y la gestión del cambio, la gestión de la innovación permite a la organización responder a las oportunidades externas o internas, y utilizar su creatividad para introducir nuevas ideas, procesos o productos. Los procesos genéricos para innovar son: ideación, diseño de conceptos, prototipaje, diseño detallado, implementación y ajustes y diversificación (Geissdoerfer, Bocken, & Hultink, 2016).

De acuerdo con Barbieri y Teixeira (2016), existen seis generaciones de modelos de innovación: 1) y 2) de primera y segunda generación están centrados en la demanda del mercado, el empuje tecnológico y son lineales. 3) los más sofisticados de tercera generación, incorporan ciclos de retroalimentación desde las etapas más avanzadas de la innovación y desde el entorno de ciencia, tecnología e innovación (CTI) junto con políticas gubernamentales hacia la empresa. 4) de cuarta generación son integrados, con ciclos de innovación y redes regionales de innovación. 5) El modelo de red de quinta generación intenta mostrar los beneficios que se obtienen al automatizar el proceso de innovación mediante el uso de sofisticados sistemas de tecnologías de información (Izadi, Zarrabi, & Zarrabi, 2013). 6) Los modelos de sexta generación requieren de redes de interacción y sistemas nacionales de innovación, junto con una combinación creativa de conocimiento genérico y competencias específicas.

Existen también modelos de innovación abiertos que incluyen relaciones entre las formas y los tipos de *coaching* apropiados y las etapas del ciclo de vida de la organización, de manera que se elija de forma óptima el entrenamiento a desarrollar en cualquier etapa del ciclo de vida alineado con las formas y tipos de coaching que son más apropiados para cada etapa (Roša & Lace, 2018). Este tipo de modelos abiertos tienen una relación directa con la capacidad de gestionar conocimiento al interior y en el contexto exterior de las empresas y organizaciones (Zhou, Yao, & Chen, 2018).

Las organizaciones necesitan la innovación para ser competitivas y sostenibles en el mercado, el desempeño sostenible es una condición previa importante para el crecimiento y el desarrollo, las innovaciones que se están consolidando son las impulsadas por las nuevas tecnologías y se están introduciendo a una velocidad cada vez mayor (Ringel, Taylor y Zablitz, 2015; Li y Jia, 2018). Las tecnologías avanzadas están asociadas a “creación de valor”, “innovación abierta”, “pequeñas empresas”, “redes”, (Jin & Ji, 2018), junto con transformación digital, la cuarta revolución industrial y las ciudades inteligentes. Con el desarrollo de tecnologías y plataformas emergentes, muchas empresas obtienen un mejor rendimiento de la empresa mediante el fomento de la capacidad de innovación colaborativa (Chi, Wang, Lu, & George, 2018). Sustituir & por “y”

La innovación debe ser considerada también sostenible frente a los retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), para lo que deben considerar la integración de mecanismos de colaboración social y ambiental, además de los económicos utilizados tradicionalmente, identificando y aplicando conexiones entre estos mecanismos (Reficco, Jaen, Gutierrez, & Auletta, 2018).

## 2.2. Gestión del conocimiento

Para los sistemas de gestión empresarial es cada vez más útil la gestión del conocimiento dada la complejidad de los proyectos y el grado de detalle para garantizar calidad. El logro de objetivos y optimización de recursos, circular y transferir conocimiento es crítico para la gestión de las organizaciones, (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019), para la transformación digital y para el avance de las organizaciones inteligentes. El propósito de la gestión del conocimiento es compartir perspectivas, ideas, experiencias e información, asegurar que éstas estén disponibles en el lugar y el momento adecuados para permitir la adopción de decisiones fundamentadas.

La gestión del conocimiento busca mejorar el desempeño socio-productivo, reduciendo la necesidad de redescubrir los conocimientos. Este tipo de gestión se aparta de la gestión científica clásica de Frederick Taylor, centrada en la productividad laboral del trabajo industrial mecanizado, por la productividad de los trabajadores del conocimiento en la era de la información, trabajadores artífices de la inteligencia organizativa y de la inteligencia social, como un marco más amplio para entender la gestión del conocimiento.

El trabajo colaborativo requiere de la gestión del conocimiento para articular las diversas actuaciones de los actores de la quíntuple hélice: academia, sector público, sector productivo, sociedad civil y medio ambiente, cobra valor entonces estudios y propuestas sobre la eficacia del equipo y sobre el conocimiento en las organizaciones, para la primera es clave la dinámica de grupo y como se miden los aportes, procesos, estados emergentes y resultados del equipo, mientras que para la segunda se indaga acerca de los diálogos y los objetos en las prácticas sociales recurrentes en las organizaciones (Edmondson & Harvey, 2018). Precisamente para la innovación es esencial la gestión del conocimiento para acompañar el proceso de innovación, tanto en la ideación, como en la generación de prototipos, protección intelectual y gestión de casos y unidades de negocios, (Gloet & Samson, 2020). También si se aplica el modelo de *Gestión de procesos de negocio*, o también conocido en inglés como *Business Process Management (BPM)* para transformar el proceso de innovación en un flujo dinámico de actividades de documentación, análisis, simulación y evaluación, (Silviana, 2018).

Es necesario fomentar el acceso, uso y apropiación del conocimiento que existe en todas las áreas funcionales de la organización, del conocimiento que está representado en la infraestructura y los sistemas organizacionales. Según el ciclo de generación del conocimiento, considerando tanto el conocimiento basado en las rutinas, como el conocimiento basado en la experiencia, el conocimiento conceptual y el conocimiento sistémico (Nonaka, I; Toyama, R; Konno, N, 2000). Sobre esta base se consideran los siguientes supuestos para su gestión:

- El conocimiento crece con su uso y se potencia al compartirlo
- El conocimiento cambia constantemente (es temporal, no definitivo, ni acabado)
- El conocimiento es válido cuando se confronta con la realidad mediante la práctica
- El conocimiento se refiere a sistemas de relaciones (intersubjetivo y multidimensional)

### **3. Metodología de diseño e implementación**

Para la formulación del modelo, se utilizó en primer lugar un estudio exploratorio, (Toro & Parra, 2006), con el análisis de literatura y del marco teórico. Posteriormente para maduración del modelo y su evaluación se utilizó la metodología Investigación, Acción, Participación (I.A.P.) a partir de patrones y componentes críticos que promueven / obstaculizan la innovación. Teniendo en cuenta la trayectoria y experiencia de aplicación del modelo en empresas y organizaciones en Colombia, se utilizó un diseño de investigación, no experimental y transversal (Toro & Parra, 2006), con cuatro fases de carácter iterativo según (Moultrie, Clarkson, & Probert, 2006): exploración, construcción, implementación y evaluación.

La exploración y construcción generó un modelo sistémico conformado por siete subsistemas (componentes- figura 1), que corresponde a un modelo de innovación de sexta generación, con redes de interacción (componentes 5 y 6), con sistemas de innovación

(componentes 3 y 4) y con una combinación creativa de conocimiento genérico y competencias específicas (componentes 1, 2 y 7).

FIGURA 1. COMPONENTES DEL MODELO

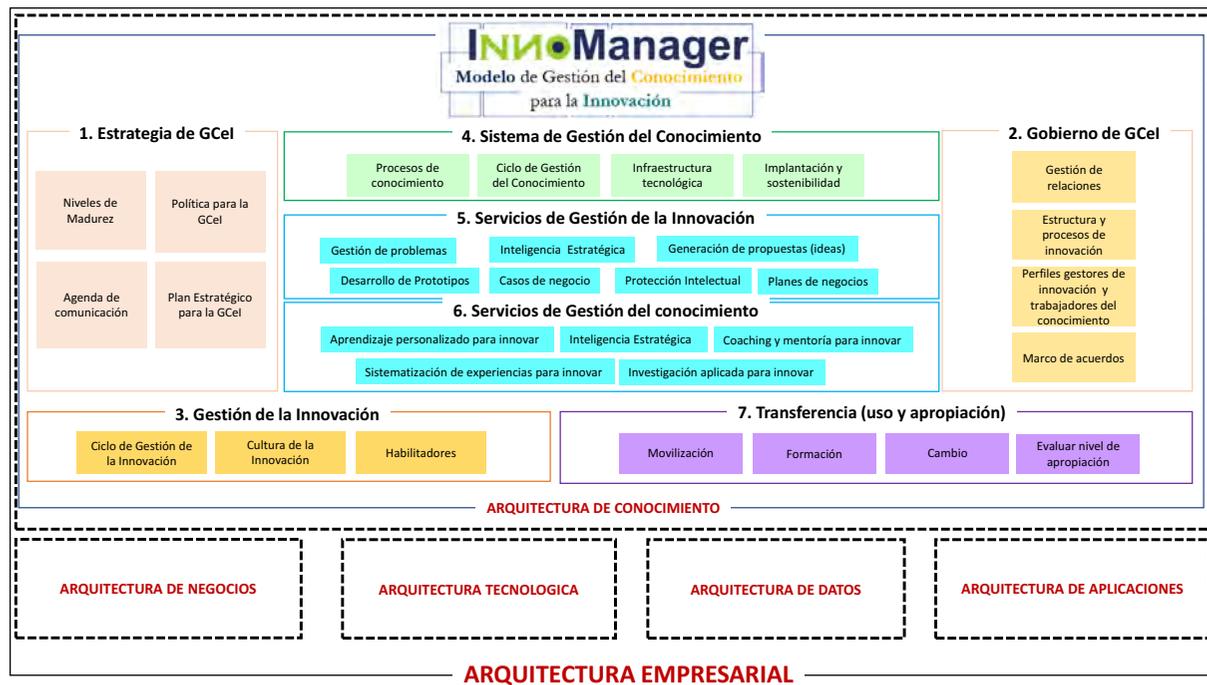


Fuente: elaboración propia

El modelo sintetiza aspectos de las tres escuelas de pensamiento de gestión del conocimiento: de comportamiento, proponiendo como gestionar el conocimiento mediante la interacción y la socialización (componentes 5, 6 y 7); económica, gestionando el conocimiento para mejorar el rendimiento, la innovación y la ventaja competitiva (componente 1, 2 y 3)); y tecno-gráfica proponiendo como la gestión del conocimiento puede ser preservada y transferida por la tecnología (componente 4).

El modelo consideró aspectos faltantes o limitantes del campo de la eco innovación, por la carencia de modelos relacionados con los factores estructurales de la empresa (habilidades específicas, capacidad ambiental, cultura, liderazgo), modelos relacionados con aspectos sociales de la sostenibilidad, modelos centrados en el servicio y también modelos que reflejen la alta innovación sostenible potencial de la organización, existen por tanto oportunidades para modelos sistémicos y cadenas de valor, que abarcan todos los elementos y relaciones entre el contexto interno y externo de la eco innovación, (Xavier , Naveiro, Aoussat, & Reyes, 2017). El modelo por su enfoque sistémico (figura 2), propone para los aspectos estructurales relacionados con eco-innovación, una estructura organizacional, unos procesos, competencias de los trabajadores del conocimiento y una cultura para la innovación (componentes 2 y 3). Y propone servicios de innovación y conocimiento sostenibles y continuos (componentes 5 y 6).

FIGURA 2. EL MODELO ARTICULADO CON LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia

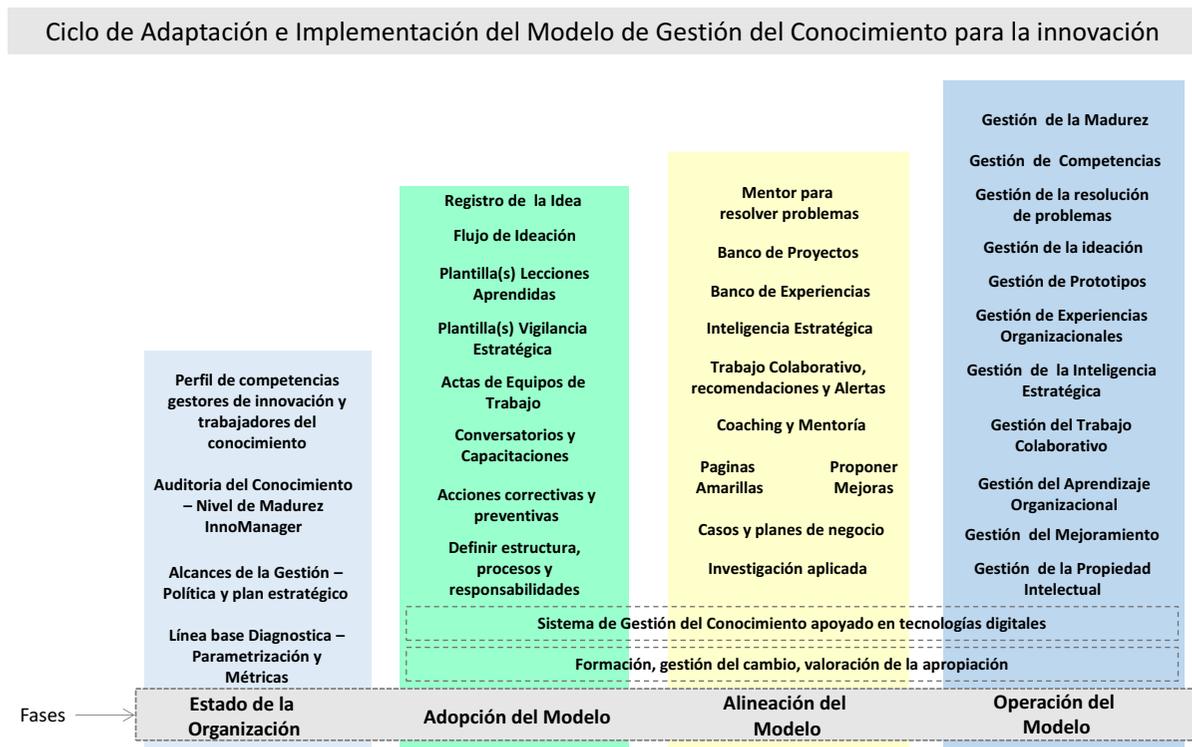
En los hallazgos de Bolisani y Handzic (2014) se consideró el liderazgo como uno de los más importantes facilitadores de los procesos de conocimiento mediante el establecimiento de iniciativas de cultura, tecnología y gestión, para este lineamiento, se proponen los componentes uno y dos, la estrategia de conocimiento e innovación y su gobernanza, con elementos para la estrategia: política, plan estratégico, agenda de comunicación y un marco para valorar los avances de gestión del conocimiento para la innovación, con el enfoque de gestionar el conocimiento para la innovación como una dinámica para crear valor comercial y social a partir de los activos intangibles alineando la estrategia con elementos de cultura de la innovación y sistema de gestión de conocimiento también conocido como tecnología y capacidades blandas.

Uno de los referentes para innovar es generar valor con los activos intangibles, con el capital intelectual que es el valor combinado del capital humano, del capital estructural y del capital relacional. El conocimiento se crea mediante interacciones humanas al gestionar el talento de los colaboradores de una organización. El capital estructural es todo lo que tiene una organización para que se realice el trabajo de los colaboradores, como: infraestructura, estructura orgánica, propiedad intelectual, estrategia, tecnología, medio ambiente. La marca y la lealtad de los clientes son capital relacional junto con *networking*, clima y cultura organizacional. El modelo considera como gestionar el talento de los colaboradores de la organización mediante la planificación, el reclutamiento, la retención y el desarrollando de habilidades, experiencia e inteligencia social de los colaboradores, con el componente tres de gestión de la innovación, con habilitadores para la construcción del capital humano, articulados al ciclo de gestión de la innovación y a la cultura de la innovación que contempla la cultura cognitiva de aprendizaje permanente. En cuanto a otros obstáculos para gestionar el conocimiento y

la innovación, siempre se ha requerido de ciclos de desarrollo de productos más rápidos, lo que implica, entre otras cosas, una curva de aprendizaje más corta, junto con la dificultad de contratar a personas y permitir que estas personas pasen mucho tiempo aprendiendo algo. El reto es mejorar la productividad de los trabajadores del conocimiento no solo por velocidad de respuesta y agilidad, sino también, la capacidad de colaboración con otros colaboradores o incluso con personas ajenas a la organización.

Los servicios propuestos por el modelo para gestionar la innovación y el conocimiento (componentes 5 y 6) se deben realizar en entornos colaborativos internos y extendidos a los grupos de interés para enfrentar estas limitaciones. La gestión del conocimiento para la innovación debe ir más allá de administrar el proceso de generación y validación de ideas, de identificar y aplicar conocimientos a la empresa, debe hacerse de forma sistémica para poder diferenciar entre información y conocimientos útiles para la organización, además de saber cómo circularlos y transferirlos. En relación a la implementación en la figura 3 se aprecia las fases propuestas de diagnóstico organizacional, adopción del modelo, alineación y operación, para estas tres últimas fases son transversales los componentes 4 y 7 del modelo.

FIGURA 3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO



Fuente: elaboración propia.

## 4. Los componentes del Modelo

### 4.1. Componente: Estrategia de Gestión de la Innovación

Una creciente necesidad de las organizaciones, sin importar su tamaño, tiene el reto de generar

ciclos de respuesta más rápidos para desarrollar o rediseñar nuevos productos y-o servicios, la ventana estratégica está disminuyendo y cuanto más largo es el ciclo de desarrollo, más costoso y posiblemente más riesgos tiene que soportar la organización. Por tanto, la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación debe estar alineada a la estrategia organizacional que generalmente incluye: diseño organizacional, cultura organizacional incorporando creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar; capacidad organizacional reconociendo aspectos tangibles e intangibles; efectividad organizacional orientada al logro; y gestión del talento humano con perfiles, roles y las mejores prácticas para el alto desempeño de los colaboradores.

El Modelo propone los siguientes elementos para la estrategia de gestión del conocimiento para la innovación:

- Políticas, acceso, uso y apropiación del conocimiento, colaboración, aprendizaje, redes, gestión de la propiedad intelectual, investigación y desarrollo tecnológico.
- Planeación estratégica de gestión del conocimiento y la innovación, plan maestro, proyectos, hojas de ruta, recursos.
- Niveles de madurez, tablero de indicadores para seguimiento y medición del nivel de adopción y adaptación del modelo (figura 4).
- Comunicación y divulgación, estrategia de gobierno, estrategia de conocimiento e innovación, estrategia de servicios, estrategia de uso y apropiación.

#### **4.2. Componente: Gobierno de la Gestión del Conocimiento para la Innovación**

Este componente está alineado con el enfoque de la gestión por procesos y con los lineamientos para gobernar modelos de sexta generación. El gobierno es el marco de normas y prácticas, la estructura y los procesos para direccionar a las organizaciones. El componente gobierno de la gestión del conocimiento para innovar, propone incluir:

- Estructura de gestión del conocimiento para la innovación y sus procesos
- Marco de mecanismos y acuerdos para la toma de decisiones
- Gestión de relaciones con otras áreas del negocio y agentes externos, grupos de interés.
- Perfiles del colectivo responsable de liderar la gestión del conocimiento y la innovación y de los trabajadores del conocimiento

#### **4.3. Componente: Gestión de la Innovación**

El proceso de innovación se da administrando factores como: las personas, la estructura empresarial y la empresa. Las personas como generadoras de ideas, los empresarios como promotores de productos y servicios, los mandos medios y tácticos que planifican y lideran iniciativas, los contactos y grupos de interés que generan vínculos, privilegiando el paradigma colaborativo y el uso y apropiación de las mejores prácticas.

Se proponen unos habilitadores bajo los supuestos:

- Establecer buenos canales de comunicación externos e internos
- Orientación al mercado, al logro y al buen servicio al cliente

- Articular la Innovación a escala corporativa, involucrando todos los espacios funcionales de la Organización.

- Implantar procesos de planificación, gestión y control de proyectos además de procedimiento de control de eficiencia y calidad

- Desplegar un estilo de dirección centrado en el liderazgo, la motivación y el compromiso con potenciar el capital intelectual de la organización.

La innovación está caracterizada por ser algo nuevo que propicia una mejora frente a una situación definida, es una creación relativa a un contexto soportada en precedentes, tiene un carácter intencional orientado plan y práctica. Es aceptar y apropiarse del cambio y orientada a los resultados y la permanencia. La estrategia de innovación se fundamenta en el ciclo de innovación, que en el modelo son las actividades de: generar ideas, desarrollo y selección, generar propuestas, caso de negocios – prototipos; implementación y protección. La cultura de la innovación debe eliminar barreras, propiciar espacios que promuevan pensar, hablar, actuar creativamente; planificar el proceso creativo y de generación de ideas, gestionar los sistemas de comunicación, establecer estímulos y motivaciones y apoyarse en el sistema de conocimiento.

#### **4.4. Componente: Sistema de Gestión del Conocimiento**

Los Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC) son diseñados para apoyar las actividades intensivas en conocimientos, para apoyar el conocimiento específico de los procesos de negocio, para apoyar la toma de decisiones proporcionando información clave, para apoyar la colaboración entre un grupo de personas, ya sea dentro de la misma organización o con otras organizaciones. El conocimiento para la generación de valor debe cumplir con los criterios de: racional, factico y objetivo, sistemático, acumulativo y progresivo; para el ciclo de gestión del conocimiento el modelo se basa en las actividades de: identificar conocimiento, retener conocimiento, aplicar conocimiento, generar conocimiento y compartir conocimiento. El sistema de conocimiento implica el desarrollo de los siguientes factores:

- Procesos y ciclo de gestión del conocimiento para la innovación

- Infraestructura

- Cultura organizacional, necesidades, oportunidades, propuesta de valor, alineada a la cultura de la innovación del componente tres

- Comunidades de practica

- Infraestructura TI para apoyar la gestión del conocimiento para la innovación

- Esquema para continuidad, conversar sostenibilidad e implantación.

#### **4.5. Componente: Servicios de Gestión de la Innovación**

Las herramientas de gestión del conocimiento pueden separarse en herramientas duras y blandas. Las herramientas duras se refieren generalmente a aquellas herramientas que están más orientadas a la tecnología para ayudar a reunir, automatizar, agregar, combinar y filtrar, generalizar la información, los datos y el conocimiento, facilitando a las personas,

información y reunirse con otras personas. El segundo tipo de herramienta está más orientado a los colaboradores y a los procesos, por ejemplo, un nuevo cambio de proceso, un nuevo procedimiento para realizar algunas acciones para capturar o retener algún tipo de conocimiento tácito o explícito.

Para generar las dinámicas y espacios para la innovación se propone un portafolio servicios con la siguiente oferta:

- Gestión de problemas
- Inteligencia estratégica
- Generación de propuestas e ideas
- Prototipado
- Casos de negocio
- Planes de negocio
- Protección intelectual

Para cada servicio se incluye marco de riesgos y continuidad con: suministro de infraestructura del servicio, operación continua de los sistemas y servicios de gestión del conocimiento y acuerdos de niveles de servicio concertados.

#### **4.6. Componente: Servicios de Gestión del Conocimiento**

Una tendencia emergente es la importancia de aprovechar y compartir las buenas prácticas, la cultura ágil para ciclos de desarrollo de productos y servicios más cortos de duración y con reducción del riesgo, ninguna organización quiere pasar el tiempo reinventando la rueda. Gestionar que no se repitan los errores mediante buenas prácticas y lecciones aprendidas, para ayudar a la organización a superar problemas anteriores o problemas que tal vez no se hayan encontrado antes, y a mantener o incluso mejorar la calidad en toda la organización. El modelo privilegia los siguientes servicios:

- Inteligencia estratégica para la innovación
- Sistematización de experiencias para la innovación
- Investigación aplicada para la innovación
- Aprendizaje personalizado para la innovación
- Soporte de coaching y mentoría para la innovación

Se propone un servicio en común denominado “inteligencia estratégica”, para alertar sobre si otras unidades de negocio han encontrado errores o lecciones aprendidas y poder evitar repetir los errores si es el caso, o adoptar practicas entre unidades de negocios que han desarrollado algunas formas de mejorar la calidad del producto o servicio, o experiencias valiosas con el cliente, por una adopción de buenas prácticas en la organización.

#### 4.7. Componente: Transferencia, uso y apropiación

Si la gestión del conocimiento y la innovación, generan y mantienen una cultura cognitiva en la organización. Es decir, cultura de innovación y de gestión del conocimiento. Los colaboradores tienen que aprender toda la vida, entendiendo la innovación como uno de los ejes de actuación, por ejemplo, entender lo que se hace día a día, y por qué se hizo, y cuestionar si es posible hacerlo de manera diferente, en otras palabras, innovación interna.

El modelo propone acceso para todos los niveles: operativo, táctico y estratégico, y a los grupos de interés al sistema de gestión del conocimiento y a los servicios (componentes 4, 5 y 6). El componente de transferencia, uso y apropiación del conocimiento, propone considerar:

- Formación y entrenamiento permanente
- Referentes para la gestión del cambio
- Marco de incentivos y reconocimientos, movilizar grupos de interés.
- Valorar los niveles de apropiación del modelo, niveles de madurez.

El modelo se diseñó bajo el enfoque de que la gestión del conocimiento para la innovación es una configuración de habilitadores sociales y técnicos de los procesos que mueven o modifican las existencias de conocimientos que movilicen la innovación. El modelo incluye unos niveles de madurez para medir el impacto y el beneficio de la gestión del conocimiento para la innovación (figura 4).

FIGURA 4. NIVELES DE MEDICIÓN DE LA MADUREZ DEL MODELO

Niveles de Madurez	Áreas de Proceso
Transformando 	 
Construyendo 	  
Interiorizando 	    
Buscando 	    
Novel 	<p>* Cel: Conocimiento para la innovación CoPyA: Comunidades de Practica y Aprendizaje MM: Modelo de Madurez</p>

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo las directrices del modelo se podrá potenciar la interacción social y la comunicación humana generando espacios en el que prospere y se transfiera el conocimiento. Los componentes del modelo en este sentido pretenden aportar al cambio o reestructuración de la cultura organizacional, su implementación permitirá también generar ambientes dinámicos para los modelos de negocio y apoyar la capacidad creativa de las personas. El modelo también aporta guías, metodologías, herramientas y recursos para hacer posible la implementación y puesta en funcionamiento de la gestión de conocimiento para la innovación en las empresas y organizaciones.

## 5. Conclusiones

Uno de los aspectos relevantes para la gestión del conocimiento organizacional, es acompañarlo de una atmósfera de confianza, sin confianza, no se apropian habilidades formales de gestión del conocimiento. El componente de transferencia del modelo incluye patrones para empoderar a los trabajadores del conocimiento, para comprometerlos a mejorar y que estén habilitados para el uso intensivo del conocimiento en la organización. Se sugiere mantener una auditoría continua del estado de la gestión del conocimiento en la organización bajo estos niveles de madurez, para poder realizar los posibles ajustes a las estrategias, procesos, servicios, prácticas y cultura para innovar, también se incluyen elementos de contingencia para la gestión del conocimiento —adoptar todos o partes de los elementos de cada componente—, que sugieren que no hay soluciones para todas las situaciones, porque la innovación está directamente relacionada con el contexto de cada empresa-organización.

Se propuso entonces un modelo alineado con el pensamiento analítico y crítico de las personas, para potenciar la capacidad de ver los “objetos” como “sistemas”, ya que la cultural para la innovación pertenece a quienes logren articular lo humano y lo tecnológico, a quienes logren redefinir y repensar las complejas relaciones entre lo natural y lo artificial, a quienes logren aportar conocimiento y habilidades conjuntas —no para separarlas—, para quienes, además, sepan cómo unir y fusionar las dos culturas —científica y humanística—, tanto en términos de educación y formación como en la definición de perfiles y competencias profesionales (Dominici, 2017).

## Referencias

- Barbieri, J., & Teixeira, A. (2016). Sixth generation innovation model: description of a success model. En *Revista de Administração e Inovação* (13), 116-127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.04.004>
- Bolisani, E., & Handzic, M. (2014). *Advances in Knowledge Management: celebrating twenty years of research and practice*. Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1>
- Chi, M., Wang, W., Lu, X., & George, J. (2018). Antecedents and outcomes of collaborative innovation capabilities on the platform collaboration environment. En *International Journal of Information Management* (43), 273-283. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.007>
- Dominici, P. (2017). For an inclusive innovation. Healing the fracture between the human and the technological in the hypercomplex society. En *European Journal of Futures Research*, 6(3), 1-10. doi:<https://doi.org/10.1007/s40309-017-0126-4>
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. En *Journal of management information systems*, 215-233. doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Edmondson, A., & Harvey, J. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. En *Human Resource Management Review* (28), 347-360. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Fazıl, M., Savin, S., & Velu, C. (2018). When to adopt a service innovation: Nash equilibria in a competitive diffusion framework. En *European Journal of Operational Research* (271), 968-984. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.038>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N., & Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process - A workshop based on a value mapping process. En *Journal of Cleaner Production*, 1218-1232. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge management and systematic innovation capability. *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1198-1218. Obtenido de <https://www.igi-global.com/article/knowledge-management-and-systematic-innovation-capability/170543>
- Heisig, P., & Kannan, S. (2020). Knowledge management: does gender matter? A systematic review of literature. En *Journal of Knowledge Management*, 1315-1342. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0472>
- Izadi, A., Zarrabi, F., & Zarrabi, F. (2013). Firm-level innovation models. En *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (75), 146-153. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.017>
- Jin, Y., & Ji, S. (2018). Mapping hotspots and emerging trends of business model innovation under networking in Internet of Things. En *Journal on Wireless Communications and Networking* (96), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1186/s13638-018-1115-4>
- Johannessen, J. (2009). A systemic approach to innovation: the interactive innovation model. En *Kybernetes*, 158-176. doi:<https://doi.org/10.1108/03684920910930330>
- Kinghorn, J. (2019). The clash of the knowledge economy with conventional economic theory. TAKE Conference 2019 Theory and Applications in the Knowledge Economy. Viena: Take. Obtenido de <https://www.take-conference2019.com/key-notes/>
- Li, M., & Jia, S. (2018). Resource orchestration for innovation: the dual role of information technology. En *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(10), 1136-1147. doi:<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1443438>
- Mahdi, O., Nassar, I., & Almsafir, M. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. En *Journal of Business Research*, 320-334. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Moultrie, J., Clarkson, P., & Probert, D. (2006). A tool to evaluate design performance in SMEs. En *International Journal of Productivity and Performance Management*, 184-216. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400610653192>
- Nonaka, I; Toyama, R; Konno, N. (2000). Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. En *Long range planning* (33), 5-34.
- Reficco, E., Jaen, M., Gutierrez, R., & Auletta, N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation.

En *Journal of Cleaner Production*, 1170-1186. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.043>

- Ringel, M., Taylor, A., & Zablit, H. (2015). The rising need for innovation speed. The Boston Consulting Group. Obtenido de [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Rising-Need-For-Innovation-Speed-Dec-2015\\_tcm15-61298.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Rising-Need-For-Innovation-Speed-Dec-2015_tcm15-61298.pdf)
- Roša, A., & Lace, N. (2018). The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle. En *Sustainability* (10), 1-17. doi:<https://doi.org/10.3390/su10103516>
- Silviana, B. (2018). Open innovation model: enabling the market uptake of innovation. En *Procedia Manufacturing* (22), 893-899. doi:<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.126>
- Toro, I., & Parra, R. (2006). Método y conocimiento: Metodología de la investigación. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/colecciones/Paginas/MethodoyconocimientoMetodologiacualitativacuantitativa.aspx>
- Xavier, A., Naveiro, R., Aoussat, A., & Reyes, T. (2017). Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. En *Journal of Cleaner Production* (149), 1278-1302. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.145>
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. John Wiley, 45-68. Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1815795](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1815795)
- Zhou, H., Yao, Y., & Chen, H. (2018). How does open innovation affect firms' innovative performance The roles of knowledge attributes and partner opportunism. En *Chinese Management Studies*, 12(4), 720-740. doi: <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2017-0137>

## Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas

*Motivations of the millennial and centennial generations for the creation of startups*

**Fany Thelma Solís Rodríguez\***

ORCID: 0000-0003-2147-9826

**Gabriela Leticia Cisneros Cerda\***

ORCID: 0000-0001-9912-3382

**Kenya Yadira Guaderrama Ángeles\***

ORCID: 0000-0002-5138-8530

**Margarita Portillo Reyes\***

ORCID: 0000-0003-4692-755X

Recibido el 11 de noviembre de 2019; aceptado el 2 de julio de 2020

### RESUMEN

Algunos motivos para emprender consisten en la aprobación, riqueza, sentido comunitario, desarrollo personal e independencia. El objetivo del estudio fue determinar los factores que influyen en la motivación para el emprendimiento entre los jóvenes de la generación millennial (Y) y centennial (Z). La investigación fue exploratoria, descriptiva no experimental, transversal con enfoque cuantitativo mediante la técnica de encuesta. El Alfa de Cronbach fue de 0.957, siendo el nivel de confiabilidad aceptable. La población de estudio comprendió 167,910 estudiantes entre nivel básico medio, medio superior y superior. La muestra fue determinada por fórmula de poblaciones finitas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6%, dando como resultado 265 elementos, dicha cifra fue dividida en dos partes, 133 correspondientes a la generación millennial y 132 de la centennial. El muestreo fue dirigido y el trabajo de campo se realizó durante agosto y septiembre de 2019.

**Palabras clave:** motivación, nuevas empresas, emprendimiento.

**Código JEL:** M1, M10, M13.

---

\* Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

#### ABSTRACT

Some reasons to undertake are approval, wealth, community sense, personal development, and independence. The objective of the study was to determine the factors that influence the motivation for entrepreneurship among young people of the millennial (Y) and centennial (Z) generation. The research was exploratory, descriptive non-experimental, transversal with quantitative approach using the survey technique. Cronbach's Alpha was 0.957, with the level of reliability acceptable. The study population comprised 167,910 students between middle, upper and upper base level. The sample was determined by formula of finite populations with a confidence level of 95% and a margin of error of 6%, resulting in 265 elements, this figure was divided into two parts, 133 corresponding to the millennial generation and 132 of the centennial. Sampling was targeted and fieldwork was conducted during August and September 2019.

**Keywords:** motivation, new firms, startup.

**JEL code:** M1, M10, M13.

---

## Introducción

La investigación pretende determinar los factores que motivan a las generaciones de jóvenes *millennial* [Y], nacidos entre 1980-1999, y *centennial* [Z], nacidos entre 2000-2018, según la clasificación de Strauss y Howe (1991 citados en Gordon, 2016, pp. 6-7) para crear un nueva empresa o emprendimiento, el cual es considerado como una estrategia que incentiva a las economías emergentes de los países mediante la creación de valor, innovación y empleo. El emprendimiento en México coloca a las pequeñas y medianas empresas entre las organizaciones que más contribuyen a la economía mexicana.

Según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2018, p. 9) en el país, 4.1 millones de microempresas aportan el 41.8% del empleo total, mientras que las pequeñas empresas representan el 15.3% de empleabilidad y las medianas generan el 15.9% del empleo. La cultura emprendedora, según Jones, Macpherson y Jayawarna (citados en Canales, Román y Ovando, 2017) constituye “un proceso social complejo compuesto de una serie de conexiones entre el emprendedor y su entorno familiar, educativo y cultural que, de manera agregada, proveen habilidades, experiencias y conocimientos” (p. 5). En este sentido, los emprendedores se dirigen hacia rumbos productivos desarrollando competencias y actitudes que les posibilita tomar decisiones y detectar oportunidades de negocio.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) estableció en su momento programas dirigidos al fomento de emprendedores y su financiamiento en sectores estratégicos para el desarrollo regional y empresarial. Sin embargo, este instituto fue cerrado en enero de 2019. Ahora, la actividad emprendedora se enfrenta a distintos retos, tales como la corrupción, el financiamiento y la excesiva burocracia para acceder a los programas de gobierno dirigidas al emprendimiento o incubadoras. Al respecto, “para emprender en México es necesario cumplir

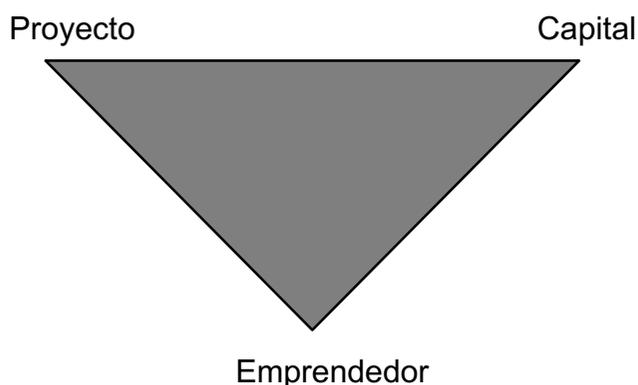
con poco más de 30 trámites, los cuales pueden llegar a tomar hasta un lapso de año y medio, incluso poco más” (Pymempresario, 2018, p. 3) para ver materializada la iniciativa de negocio.

De acuerdo con el *Global Entrepreneurship Index 2018* (GEI por sus siglas en inglés), México cayó cuatro lugares al ubicarse en la posición 75 desde la 71 (Ács, Szerb y Lloyd, 2017, pp. 37, 70). Pineda (2018) afirma que se debió al registro de “bajas evaluaciones en los rubros de soporte cultural, percepción de oportunidades de negocio y habilidades emprendedoras”. Hoy en día, los emprendedores forman parte de las generaciones *millennial* y *centennial* (Cataldi y Dominighin, 2015, pp. 14-21; Espiritusanto, 2016, pp. 111-126; García, 2017, pp. 174-183; Gordon, 2016, pp. 5-8; Madero, 2019, pp. 1-20; Medina, 2016, pp. 121-137; Montalvo, 2016, pp. 64-67; Peñalosa y López, 2016, pp. 73-81; Pontón y Márquez, 2016, pp. 65-82; Ortega y Vilanova, 2015, párrs. 3-4).

### Marco Teórico

La palabra emprendimiento proviene del latín coger o tomar, se refiere a “la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto” (Gutiérrez, 2015, p. 3). La Organización para el Comercio y Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) coinciden en que “todos los individuos autoempleados se consideran emprendedores (dueños de un negocio) en una de las dos categorías siguientes: autoempleados sin empleados (trabajadores por cuenta propia sin empleados) e individuos autoempleados que contratan a otros trabajadores (autoempleados que son empleadores” (OCDE/CEPAL/CAF, 2016, p. 221). La teoría del emprendimiento de Freire (2005) propone entender este concepto por medio de tres componentes: el proyecto, el capital y el emprendedor (ver Figura 1).

FIGURA 1. TRIÁNGULO INVERTIDO Y SUS TRES ELEMENTOS



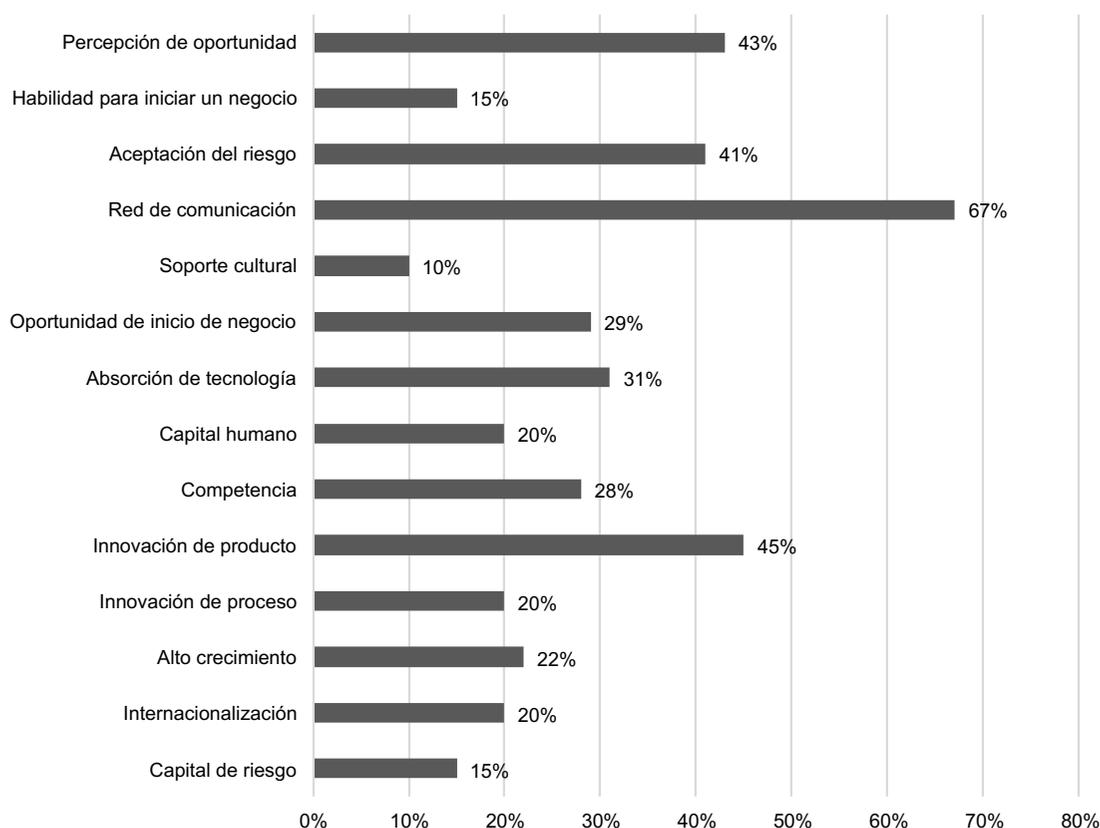
\*El emprendedor se encuentra en la base de apoyo del triángulo y los elementos de proyecto y capital en equilibrio en la parte superior del mismo triángulo.

Fuente: Freire (2005: 7).

La teoría sostiene que la actividad de emprender no depende de tener una estabilidad económica por parte de quien emprende, sino de la capacidad y habilidad que el individuo tenga, por esa razón el triángulo invertido se apoya en el emprendedor, pues el “emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos” (Gómez, 2012: 1), el éxito reside en la actitud y la firmeza.

En los resultados del *Global Entrepreneurship Index 2018*, México obtuvo el lugar 75 de 137 países que componen el índice, con un porcentaje total de GEI de 26%, siendo la red de comunicación o contactos su área más fuerte, mientras que el apoyo cultural al emprendimiento el área más débil (Ács, Szerb y Lloyd, 2017, p. 10). Los porcentajes de los componentes que evalúa el GEI para México se muestran en la Figura 2.

FIGURA 2. COMPONENTES DEL GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX 2018 Y LOS RESULTADOS PORCENTUALES PARA MÉXICO



Fuente: Ács, Szerb y Lloyd (2017: 70).

El soporte cultural es el área más débil del emprendimiento en México, esto significa deficientes habilidades emprendedoras y una insuficiente apuesta al capital de riesgo, lo cual dificulta la creación de nuevas empresas. El área más fuerte para México es el *networking* o red de comunicación, esto sin duda fomenta un ecosistema empresarial e impulsa a los emprendedores a generar contactos para crear negocios. Lo anterior, tiene que ver con la

percepción de oportunidades, la aceptación de riesgo y el crear un producto innovador. De esta manera, el emprendedor puede ser visto como una persona “que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo” (Asensio y Vázquez, 2009, p. 4), donde sus habilidades personales son el “control interno/disciplina, asume riesgos, innovador, orientador al cambio, persistente, líder visionario, capacidad de gestionar el cambio” (Moreno y Espíritu, 2010, p. 108).

En general, el emprendedor se basa en ciertos motivos para iniciar una idea de negocio. La motivación consiste en “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Naranjo, 2009, p. 153). En torno a la motivación se encuentra la teoría de las necesidades de Maslow, la cual propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades identificando una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas hasta las de realización personal (López, 2014: 28-31) (ver Figura 3).

FIGURA 3. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



\*Forma una pirámide que tiene como base las necesidades fisiológicas que el ser humano debe satisfacer, luego habrá de buscar la satisfacción de las necesidades subsiguientes hasta el logro o necesidad de autorrealización.

Fuente: Maslow (1991: 2).

Las motivaciones para el emprendimiento pueden variar dependiendo de las situaciones que estén viviendo las personas. Estas motivaciones se pueden dar en cualquier momento de la vida, pues la idea de un nuevo producto o servicio puede venir incluso de la nada y el emprendedor deberá de ser obstinado para defender sus ideas, y a la vez, convencer a las demás personas de que éstas tienen sentido y que vale la pena trabajar por ellas (Recalde, Villota y Flores, 2016: 569-570).

En el modelo basado en las implicaciones psicológicas inherentes a la motivación en la creación de empresas se identificaron seis factores, siendo los siguientes: “necesidad de aprobación, instrumentalidad percibida de la riqueza, grado de sentido comunitario, necesidad

de desarrollo personal, necesidad de independencia y la necesidad de escapar” (Scheinberg y MacMillan citados en Recalde, Villota y Flores, 2016: 572). Además de los anteriores, en dicho estudio se contó con la participación de un grupo internacional de investigadores que permitieron delimitar los factores a cuatro e incluir razones de beneficios tributarios según las respuestas obtenidas, los cuatro factores adicionales fueron la independencia, el reconocimiento, el aprendizaje y los roles.

En cuanto a la personalidad de un individuo, ésta se define como “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (Cloninger, 2003: 3). Un individuo se compone de un conjunto de características propias y únicas que forman su razón de ser, esto permite visualizar a la personalidad en tres preceptos: los tipos, los rasgos y los factores. Por lo tanto, las relaciones interpersonales se definen como un aspecto básico de los seres humanos, pues la comunicación representa un pilar importante para cualquier emprendedor.

El conocer a sus socios, compañeros y clientes promueve un mejoramiento continuo y una base para crear buenas relaciones de trabajo. Lo anterior, facilita realizar actividades como la correcta delegación, formar subordinados, tratar con clientes y sobre todo realizar un buen manejo de los conflictos, evitando así un desequilibrio que afecte el crecimiento de la empresa y los niveles de productividad (Espinoza y Peres, 2005: 1-2). Ahora bien, el conocimiento en las estrategias de emprendimiento ha evolucionado, lo mismo que las necesidades y características de las generaciones de jóvenes que emprenden. Una generación es el conjunto de personas nacidas en una brecha aproximada de 20 años y que comparten experiencias, valores y visiones (Howe y Strauss, 1991: 308).

Peñalosa y López (2016: 77) señalan que la generación *millennial* o generación Y son las personas nacidas entre 1980-1999, quienes han crecido en un ambiente de desarrollo tecnológico en donde las relaciones interpersonales, la comunicación y la socialización se presencian a través de los medios digitales, por lo que esta generación se caracteriza en tener una personalidad arrogante y ansiosa por los hechos que ocurrirán en el futuro, además viven una vida apresurada y perciben los momentos de una manera más global, lo cual ha permitido que desarrollen un alto nivel de creatividad, de exposición a los productos locales y de dependencia de sus familiares y la tecnología.

Según Madero (2019: 3), un aspecto importante para la generación *millennial* es la familia, pues sus padres han sido una figura importante en sus vidas al estar siempre presentes para guiarlos en cualquier situación, incluso los han orientado a una mentalidad de opulencia y despreocupación, incrementado la búsqueda de retos y reconocimiento donde el dinero se ha convertido en un valor secundario. A nivel educativo, es considerada una generación multitarea, ya que tienen la capacidad de realizar varias acciones al mismo tiempo, al respecto, su educación es diversa y autodidáctica, de ahí la idea de aprender por medio de tutoriales de internet (Begazo y Fernández, 2015: 12).

La generación *millennial* no desea tener jefes, de ninguna índole, y buscan ser agentes generadores de cambio e innovación que aporten algo significativo a la sociedad (Pontón y Márquez, 2016: 71). Son una generación de jóvenes convertidos en empleados muy exigentes, ya que si alguna empresa no cumple con sus expectativas solamente la dejan. En el 2016, cerca del 60% de la generación *millennial* expresaba el deseo de abandonar su organización para el 2020 y una de las principales razones fue buscar ser tomados en cuenta en las decisiones

importantes (Montalvo, 2016: 64-67). Así, la generación *millennial* pretende trabajar en algo que realmente le apasione, de lo contrario, le parece agotador. Su principal sueño reside en ser su propio jefe y comenzar proyectos que le generen ganancias para solventar los gastos en edades tempranas.

Los *centennials* son las personas nacidas entre los años 2000 y 2018, también conocidos como generación Z (Peñalosa y López, 2016: 79). Esta generación está acostumbrada a buscar y encontrar lo que necesitan de una manera rápida y en tiempo real; desean relacionarse a través de dispositivos móviles, generar contenido y compartirlo, además se caracterizan por no reconocer el principio de autoridad debido a que el entorno en que han crecido es igualitario y donde todas las voces tienen la misma importancia, a su vez, entienden que la información puede ser modificable; no obstante, están expuestos a una cantidad masiva de información, y al no ser toda ella confiable, se podría decir que la generación Z puede estar más desinformada que su antecesora (Espiritusanto, 2016: 123-124).

Ortega y Vilanova (2016: 3) advierten que los jóvenes de la generación centennial son precoces, ya que para ellos crear una empresa es sinónimo de cambio social; se orientan primordialmente al cuidado del medio ambiente, a temas de desigualdad o participación ciudadana, en general sus propuestas de negocio consisten en iniciativas para la solución de problemas en su entorno, no obstante temen no encontrar un empleo conforme a su personalidad ni las oportunidades en lo profesional para alcanzar sus metas, por ello, optan por entornos flexibles que les permitan conciliar su vida profesional con la personal. Ante este contexto, las preguntas que se plantean en esta investigación son ¿Qué factores influyen en la motivación para crear nuevas empresas por parte de las generaciones millennial (Y) y centennial (Z)? ¿Cuáles son las diferencias entre los factores de motivación de las generaciones millennial (Y) y centennial (Z)?

Las hipótesis de investigación son las siguientes:

H1: Los factores motivacionales al momento de emprender de la generación *millennial* (Y) son significativamente iguales que los de la generación *centennial* (Z).

H2: En el 60% o menos de la generación *millennial* (Y), el principal factor de motivación es la independencia económica.

H3: En el 60% o menos de la generación *centennial* (Z), el principal factor de motivación es la contribución a la sociedad.

De esta manera, el objetivo de la investigación es determinar los factores que influyen en la motivación para crear nuevas empresas entre los jóvenes pertenecientes a la generación *millennial* (Y) y generación *centennial* (Z).

## **Metodología**

La investigación fue tipo exploratorio y descriptivo con enfoque cuantitativo de temporalidad transversal simple mediante técnica de encuesta. La población sujeta a estudio comprendió 167,910 estudiantes entre nivel básico medio, medio superior y superior de la Secundaria Técnica N°41, el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios N°128 y de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. La muestra fue determinada mediante la fórmula de poblaciones finitas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6%, dando

como resultado 265 elementos, dicha cifra fue dividida en dos partes, 133 correspondientes a la generación *millennial* y 132 de la *centennial*. El muestreo fue dirigido y el trabajo de campo se realizó durante agosto y septiembre de 2019.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 64 reactivos de autoría propia como una propuesta empírica para el análisis exploratorio. En su elaboración se consideraron los estudios de Cloninger (2003: 3); Espinoza y Peres (2005: 1-2); Howe y Strauss (1991: 308); Scheinberg y MacMillan (citados en Recalde, Villota y Flores, 2016: 572). También se revisaron los estudios de Marulanda y Morales (2016: 12-28); Rodríguez y Prieto (2009: 73-89), así como de Sastre (2013: 1-10). Además, se consideraron las características de las generaciones *millennial* y *centennial* abordadas en los estudios de Begazo y Fernández (2015: 9-15); Espiritusanto (2016: 111-126); Madero (2019: 1-20); Montalvo (2016: 64-67); Ortega y Vilanova (2016: 2-10); Peñalosa y López (2016: 73-81); Pontón y Márquez (2016: 65-82).

Previo al trabajo de campo, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante una prueba piloto, la cual consistió en la aplicación de 50 cuestionarios siguiendo el método de selección señalado anteriormente y la proporción de estudiantes de ambas generaciones y nivel educativo, así el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.957, lo que se considera una fiabilidad aceptable. El cuestionario incluye una escala tipo Likert de cinco puntos (1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo), con lo cual se pretendió obtener la percepción de los participantes respecto a los factores que los motivan emprender un negocio agrupados en cinco variables independientes: motivación, personalidad, innovación, relaciones interpersonales y educación, siendo la variable dependiente: el emprendimiento. A continuación se incluyen dichos factores como variables y subvariables de estudio (Figura 4).

FIGURA 4. VARIABLES INDEPENDIENTES Y SUBVARIABLES QUE INFLUYEN EN LA VARIABLE DEPENDIENTE: EL EMPRENDIMIENTO

Variables independientes	Subvariables
Motivación	Satisfacción personal, aprendizaje, poder, contribución social y ambiental, independencia laboral/económica y aprobación social.
Personalidad	Riesgo, manejo del fracaso, integridad, compromiso a largo plazo, autodeterminación, confianza en sí mismo, influencia positiva, búsqueda de asistencia y competencia ética.
Innovación	Persistencia en problemas, flexibilidad, curiosidad, iniciativa y perseverancia.
Relaciones interpersonales	Delegar, lidiar con conflictos, formar subordinados y tratar con clientes.
Educación	Plan de estudios y talento de adquisición.

Fuente: elaboración propia.

El análisis se realizó en dos fases. La primera, tomando en cuenta únicamente el porcentaje de respuesta en totalmente de acuerdo y de acuerdo de cada reactivo y comparándolo entre los dos grupos bajo estudio, dicho análisis se realizó en el programa SPSS para Windows (*Statistical Package for the Social Sciences*). En la segunda fase, se determinó la significancia estadística con

base en una prueba de U Mann-Whitney para ambos grupos (*millennial* y *centennial*) por cada reactivo a través del programa JASP.

## Resultados

Dado que se buscaron identificar los factores preponderantes de motivación para emprender, y a la vez, elaborar un comparativo entre ambas generaciones, se presentan las Tablas 1 y 2. La primera, comprende los aspectos que son similares entre ambas generaciones, y la segunda, incluye las diferencias de cada una de ellas. Cada tabla contiene los porcentajes obtenidos por reactivo para cada generación. Con el fin de determinar los aspectos similares y diferentes se decidió de manera discrecional un criterio que permitiera distribuirlos. Dicho criterio consistió en un margen de 8% entre resultados porcentuales, el cual se consideró un porcentaje que permitía observar una diferencia entre los resultados. Para ello, se determinó que el margen fuera no mayor del 8% para identificar los aspectos similares, y debía ser igual o mayor al 8% para considerar los aspectos diferentes.

TABLA 1. SIMILITUDES ENTRE GENERACIONES

N° de reactivo	Similitudes	% Millennial	% Centennial
Motivación			
1	Afirman sentirse bien consigo mismos cuando terminan un trabajo y los felicitan por ello.	68%	66%
2	Creen en sí mismos y en lo que pueden lograr.	75%	83%
3	Creen que el adquirir nuevos conocimientos aporta a su desarrollo personal.	93%	86%
4	Han adquirido y mejorado sus conocimientos y capacidades académicas.	84%	80%
6	En el trabajo en equipo, son quienes distribuyen las actividades.	52%	50%
9	Les agrada hacer algo que beneficie a los demás, aunque a ellos no.	68%	71%
10	Están realizando alguna acción a favor del medio ambiente.	45%	49%
11	En momentos difíciles y críticos lo afrontan tomando firmes decisiones.	69%	65%
12	Hacen las cosas por sí mismos.	79%	72%
13	Son independientes y autónomos al realizar sus trabajos.	76%	77%
16	Cuando se esfuerzan por algo, lo hacen por sí mismos.	84%	82%
17	La opinión de sus amigos es importante.	45%	48%
Personalidad			
20	Están dispuestos a arriesgarse ante un desafío.	74%	79%
21	Asumen riesgos con tal de adquirir experiencia.	70%	68%
22	Están dispuestos a arriesgar su dinero para iniciar un proyecto.	65%	68%
23	Cuando algo no les sale bien lo vuelven a intentar.	76%	81%
25	Tienen criterio propio y lo defienden frente a los demás.	74%	73%

26	Cuando inician un proyecto logran concluirlo independientemente del tiempo que tarden.	70%	65%
28	Trabajan para un proyecto hasta concluirlo, aunque los demás no hagan lo mismo.	81%	81%
29	Para conseguir su objetivo, deciden de qué manera conseguirlo.	83%	82%
31	Disfrutan dar su opinión o punto de vista.	70%	73%
32	Confían en sus capacidades y posibilidades.	73%	70%
33	El ayudar a los demás, es una de sus metas.	73%	77%
34	La idea de mejorar continuamente forma parte de su vida.	88%	90%
35	Les agrada asistir a conferencias, ponencias o talleres.	53%	56%
36	Suelen pedir ayuda cuando lo necesitan.	72%	68%
37	Buscan información sobre el área de negocio en el que les interesa trabajar.	72%	69%
38	Cuando elaboran un proyecto, se preparan por su cuenta.	66%	71%
39	Cuando preguntan sobre un tema, colaboran con las personas, aunque no las conozcan.	66%	69%
Innovación			
40	Buscan una forma distinta de hacer las cosas.	66%	69%
41	Cuando surge un problema, planean distintas opciones para resolverlo.	81%	75%
42	Sobre la práctica profesional están conscientes de afrontar retos y desafíos.	85%	78%
43	Suelen trabajar con ánimo aun cuando los horarios son extremos.	59%	55%
44	Si la situación cambia constantemente, modifican sus planes o proyectos.	63%	68%
45	Suelen adaptarse a los cambios rápidamente.	66%	72%
46	Motivan a otros para que generen ideas.	77%	77%
47	Eligen materias que fomenten la imaginación y la creatividad.	64%	70%
48	Investigan cosas por su cuenta para preguntar en clase.	57%	54%
49	Cuando sugieren ideas su desempeño mejora.	71%	75%
51	Afrontan sin problemas situaciones nuevas y complejas.	61%	68%
52	Concluyen las tareas, aunque estén muy cansados.	66%	67%
53	A pesar del fracaso, permanecen constantes en sus proyectos.	72%	73%
54	Tienen pensado iniciar un proyecto por iniciativa personal.	64%	62%
Relaciones interpersonales			
55	El hecho de asignar tareas a los demás les resulta fácil.	66%	62%
56	Les agrada ser el líder en algún equipo de trabajo.	58%	57%
57	Regularmente toman la decisión adecuada en situaciones difíciles.	65%	67%
59	Les resulta sencillo trabajar en equipo.	50%	56%
60	Es sencilla la comunicación con los integrantes del equipo.	58%	65%
61	Negociar con alguien les resulta fácil.	62%	67%
62	Se les facilita el trato con las personas.	73%	67%
Educación			

64	De los negocios de la localidad, aprenden algo y lo implementan en su formación académica y profesional.	67%	66%
----	--	-----	-----

Fuente: elaboración propia.

\*Los porcentajes corresponden a los resultados de las respuestas de los sujetos de estudio que coinciden con dichos reactivos. Entre las similitudes de ambas generaciones se pueden identificar los factores motivacionales como la satisfacción personal, el aprendizaje, la aportación y la contribución a la sociedad; también coinciden ciertos factores de la personalidad como lo son: la propensión al riesgo, el compromiso a largo plazo, la autodeterminación, la competencia ética y la influencia positiva que estos tienen. Con respecto a las variables de innovación, relaciones interpersonales y educación, las similitudes entre las generaciones se encuentran los indicadores de persistencia en problemas, flexibilidad, liderazgo y el trato con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

Las diferencias porcentuales entre las generaciones, se muestran en la Tabla 2.

TABLA 2. DIFERENCIAS ENTRE GENERACIONES

N° de reactivo	Diferencias	% Millennial	% Centennial
Motivación			
5	Disfrutan el tener el control de una situación determinada.	74%	65%
7	El ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente es prioridad.	64%	74%
8	Creen importante la creación de nuevos empleos en el país.	81%	73%
14	El ganar más dinero sería el principal motivo para crear una empresa.	64%	72%
15	El pertenecer a un grupo social es importante.	34%	49%
18	La opinión de su familia es importante.	45%	85%
19	Es importante apoyar económicamente a su familia.	45%	90%
Personalidad			
24	Cuando fracasan, inmediatamente buscan un nuevo proyecto.	44%	57%
27	Cuando una meta es a largo plazo, la escriben y están atentos(as) a cumplirla.	56%	64%
30	Defienden o afrontan las críticas que reciben por tus ideas.	77%	69%
Innovación			
50	Toman la iniciativa en cualquier proyecto.	53%	64%
Relaciones Interpersonales			
58	Una situación difícil representa una oportunidad.	64%	76%
Educación			
63	Consideran que su plan de estudios tiene un enfoque hacia la creación de negocios.	55%	64%

\*Los porcentajes corresponden a los resultados de las respuestas de los sujetos de estudio que coinciden con dichos reactivos. Las principales diferencias en los reactivos recaen en la independencia económica, la aprobación de la sociedad y la familia, el manejo del fracaso ante las situaciones, la perseverancia y la confianza en sí mismos.

Fuente: elaboración propia.

## Análisis

Entre los grupos de estudio de ambas generaciones fue posible identificar diferencias porcentuales. El grupo que representa a la generación *millennial* es afín a disfrutar el control de una situación determinada, mientras que en la generación *centennial* desaparecen el principio de autoridad y creen que todas las voces deben ser escuchadas. Para el grupo de la generación *millennial* el ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente no es una prioridad, pues tienen una visión más orientada al enriquecimiento propio y a la obtención de recursos financieros, en tanto que, los jóvenes participantes de la generación *centennial* buscan un cambio social por medio de iniciativas que les permita encontrar soluciones a los problemas de forma comunitaria, se orientan más al emprendimiento social.

Tanto para el grupo de la generación *millennial* como para el de la *centennial* la creación de nuevos empleos en el país es importante y son conscientes de la situación que afronta el país, así como del valor económico y social que ellos pueden aportar. Aunque los jóvenes que representan a la generación *centennial* están más inclinados por ayudar al medio ambiente o la sociedad, se observó que ambos grupos de generaciones presentan una postura neutral al realizar acciones a favor del medio ambiente, lo que puede suponer que en el discurso sí lo están, pero en la práctica no tienen una propuesta clara. Los jóvenes de la generación *millennial* manifiestan ser más independientes y autónomos, por lo tanto, el que sean su propio jefe es un factor que los motiva en la creación de empresas.

Para ambos grupos de estudio el factor económico juega un papel importante en la actividad emprendedora, sin embargo, es más preponderante en los jóvenes de la generación *centennial*. Este grupo le otorga mayor peso a la imagen social y a la influencia de las personas que los rodean, lo que se puede considerar como un factor de motivación para emprender. El factor familiar en la toma de decisiones en el grupo de la generación *centennial* tiene mayor influencia en comparación con el grupo de los *millennial* que se manifiesta más neutral. Para el grupo de la generación *centennial* es una prioridad ayudar económicamente a su familia, lo cual se relaciona con su disposición por ayudar a las demás personas, mientras que en el grupo de la generación *millennial* tienen un comportamiento neutral sobre el asunto. Ahora bien, al realizar la prueba de U Mann-Whitney en el programa JASP, se obtuvo evidencia significativa entre los dos grupos de ambas generaciones bajo estudio en ciertos reactivos. Dichos resultados se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GENERACIONES

N° de reactivo	Independent samples T-Test	W	p
7	Motivación (El ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente es una prioridad para ti).	7513.5	0.033
15	Motivación (El pertenecer a un grupo social es importante para ti).	7303	0.014
18	Motivación (La opinión de tu familia es importante para ti).	6713	< .001
24	Personalidad (Cuando has fracasado, inmediatamente buscas un nuevo proyecto).	7248	0.014

27	Personalidad (Cuando una meta es a largo plazo, la escribes y estas atento(a) a cumplirla).	7590	0.048
58	Relaciones interpersonales (Una situación difícil representa una oportunidad).	7388.5	0.019

\*La variable de motivación mostró diferencias significativas en los reactivos 7, 15 y 18, lo cual quiere decir que el contenido de estos reactivos tiene mayor importancia para los sujetos de investigación de la generación Centennial. La variable de personalidad arrojó diferencias significativas en los reactivos 24 y 27, su significado tiene el mismo sentido que la variable anterior. La variable de relaciones interpersonales mostró diferencia significativa solo en el reactivo 58, lo que significa que el contenido de este reactivo es más importante para los sujetos de investigación de la generación Centennial que para los de la generación Millennial.

**Fuente:** elaboración propia.

Se revisó la asimetría y curtosis de cada ítem. Los valores que estaban entre -2 y 2 se consideraron aceptables (George y Mallery, 2010). Se encontraron reactivos que no caían dentro de los rangos aceptables, indicando que el análisis adecuado sería utilizando estadísticos no paramétricos. Por lo tanto, se decidió analizar las diferencias entre los grupos utilizando la prueba no paramétrica Mann-Whittney (Jamieson, 2004: 1217-1218; Sullivan y Artino, 2013: 541-542). Esta prueba permite analizar elementos de escala Likert teniendo en cuenta los supuestos y tratando con datos que no se puede asegurar que sigan una distribución normal (Kuzon, Urbancheck y McCabe, 1996: 265-272). Se incluye un apéndice con los datos descriptivos.

Sobre las limitaciones del estudio, en cuestión metodológica hay una ausencia de contrastación de los hallazgos con los estudios de referencia, por lo que no se dispone aún de argumentos que permitan revisar las diferencias o sesgos del instrumento en su totalidad; también existe una limitación teórica, pues en la literatura se aborda el emprendimiento en general y aún no se consideran los rasgos particulares de las generaciones *millennial* y *centennial* y su disposición para emprender.

## Conclusiones

Conforme los resultados de los grupos de investigación seleccionados que representan a la generación *millennial* y *centennial*, el 66.66% de los reactivos de la variable motivación presentan resultados similares entre ambas generaciones. Sin embargo, estadísticamente existen algunas motivaciones diferentes entre los dos grupos. Las diferencias residen en la prioridad de ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente, la importancia de pertenecer a un grupo social y la que le otorgan a la opinión de su familia.

En cuanto al factor de personalidad, estadísticamente se muestran diferencias significativas en su percepción al fracaso y al inmediato comienzo de iniciar un nuevo proyecto, así como cuando una meta es a largo plazo, la escriben y están atentos a cumplirla. Sobre el factor de relaciones interpersonales, la diferencia estadística significativa fue en su percepción sobre si una situación difícil representa para ellos una oportunidad. De esta manera, la hipótesis

respecto a que los factores motivacionales al momento de emprender de la generación *millennial* (Y) son iguales a los de la generación *centennial* (Z), se rechaza.

Respecto al recurso monetario, el 64% del grupo que representa a la generación *millennial* lo señala como una razón para emprender. En este sentido, la hipótesis planteada respecto a que el 60% o menos de la generación *millennial* (Y) el principal factor de motivación es la independencia económica, se rechaza, ya que el porcentaje arrojado fue mayor. El compromiso de contribuir con nuevos proyectos en favor de la restauración y preservación ambiental ha estado presente en ambas generaciones, por lo que son más conscientes de este fenómeno y se han encargado de desarrollar actividades orientadas a la producción y consumo inteligente y sostenible.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, para el 74% de los jóvenes que representan a la generación *centennial* el ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente es prioridad. Además, estadísticamente existe diferencia significativa en este rubro entre ambas generaciones. En virtud de ello, la hipótesis que menciona que para el 60% o menos de la generación *centennial* (Z) el principal factor de motivación es la contribución a la sociedad, se rechaza, ya que el porcentaje arrojado fue mayor.

Por último, los grupos de estudio de las generaciones *millennial* y *centennial* son distintos en el contexto social, económico y tecnológico, por lo que es importante estudiar sus perspectivas y motivaciones para emprender. Es oportuno definir la importancia coyuntural que tienen los jóvenes en lo académico, mediante la revisión del contenido de los programas de estudio y su formación en el emprendimiento, como en el desarrollo de propuestas y programas de política pública que fomenten el emprendimiento como una medida de creación de empleo para ambas generaciones.

## Referencias

- Ács, Z., Szerb, L., y Lloyd, A. (2017). Global Entrepreneurship Index. GEDI. Recuperado de [https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf](https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf).
- Asensio, E., y Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Paraninfo.
- Begazo, J., y Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. En *Gestión en el tercer milenio*, 18(36), 9-15.
- Canales, R., Román, Y., y Ovando, W. (2017). Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica. En *Redalyc*, 5(12), 1-25.
- Cataldi, Z., y Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. En *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 12(19), 14-21.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación: México.
- Conducef. (2018). Pymes. México: Gobierno Federal. Recuperado de <https://www.conducef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>.
- Espinoza, C., y Peres, X. (2005). Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto. En *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 3(1), 108-127.
- Espiritusanto, Ó. (2016). Generación Z: Móviles, redes y contenido generado por el usuario. En *Revista de estudios juventud*, 111-126.
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Colombia: Norma.
- García, E. (2017). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. En *Journal of Economic Literature*, 174-183.
- George, D., y Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update. Boston: Pearson.
- Gómez, L. (2012). Teorías del emprendimiento. Recuperado de <https://cursa.ihmc.us/rid=1NCYQZM9N-1519FM6-201S/TEORIAS%2520DEL%2520EMPREDIMIENTO.pdf>.
- Gordon, M. (2016). Determinación de rasgos distintivos dentro del grupo demográfico denominado los millennials en la ciudad de Guayaquil (Tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1879/1/Rasgos%20distintivos%20dentro%20del%20grupo%20demografico%20denominado%20M.pdf>
- Gutiérrez, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. En *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 4(7), 163-181.
- Howe, N., y Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. EN *Medical Education*, 38(12), 1217-1218. doi:10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x
- Kuzon, W. M., Urbanek, M. G. y McCabe, S. (1996). The Seven Deadly Sins of Statistical Analysis. En *Annals of Plastic Surgery*, 37(3), 265-272. doi:10.1097/0000637-199609000-00006
- López, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. En *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas*, 8(15), 25-36.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. En *Redalyc*, 48(124), 1-20.
- Marulanda, F., y Morales, S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. En *Escuela de administración y negocios*, (81), 12-28.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos.
- Medina, C. (2016). Los millennials su forma de vida y el streaming. En *Gestión y Estrategia*, (50), 121-137.

- Montalvo, M. (2016). La educación superior y los millennials. En *Docere*, (15), 64-67.
- Moreno, H. y Espíritu, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. En *Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 4(8), 1-24.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. En *Revista educación*, 33(2), 153-170.
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>
- Ortega, I., y Vilanova, N. (2016, 31 de marzo). Generación Z: El último salto generacional. Atrevia y Deusto Business School. Recuperado de <https://revistabyte.es/actualidad-byte/generacion-z-el-ultimo-salto-generacional/>.
- Peñalosa, M., y López, D. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. En *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 73-81.
- Pineda, A. (2018, 10 de enero). México cae cuatro lugares en el Índice Global de Emprendimiento. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2018/01/09/mexico-cae-cuatro-lugares-en-el-indice-global-de-emprendimiento>.
- Pontón, E., y Márquez, C. (2016). El marketing como base para el emprendimiento de los millenials. En *Palermo Business Review*, 65-82.
- Pymempresario. (2018, 4 de junio). ¿Buscas emprender? Así está el panorama en México. Pymempresario. Recuperado de <https://www.pymempresario.com/2018/06/buscas-emprender-asi-esta-el-panorama-en-mexico/>.
- Recalde, L., Villota, L., y Flores, M. (2016). Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. En *Revista Publicando*, 3(9), 564-578.
- Rodríguez, C., y Prieto, F. (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios: Estudio comparativo Colombia-Francia. En *Innovar*, (19), 73-89.
- Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. En *Ciencias Administrativas*, (1), 1-10.
- Sullivan, G. M., y Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. En *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541-542. doi:10.4300/jgme-5-4-18

## El Escape Room en la Gestión del Capital Humano: aplicación en la Selección de Personal

*The Escape Room in the Human Capital Management:  
an application in Personnel Selection*

**Alba Soares Collado\***

ORCID: 0000-0002-0196-2098

**María Isabel Sánchez Hernández\***

ORCID: 0000-0002-6806-1606

Recibido el 19 de febrero de 2020; aceptado el 24 de julio de 2020

### RESUMEN

Atendiendo a la necesidad de innovar en la gestión del capital humano, el propósito de esta investigación es aproximarnos al concepto de Escape Room y su uso en la selección de personal, entendido como aquellas actividades colaborativas donde los participantes se encuentran atrapados y, para salir, deben resolver una serie de acertijos y puzzles demostrando sus competencias. Para conocer el uso de esta técnica en la selección de personal se propuso un diseño de Escape Room que sirva como instrumento de contratación para un puesto concreto. Primero se realizó una búsqueda que determinara las competencias del perfil seleccionado y, posteriormente, se procedió a su definición. Como último paso se culminó con la propuesta de Escape Room basado en el conocido modelo CANVAS. Se puede concluir que se trata de una técnica innovadora que permite observar de manera diferente a los candidatos a un puesto de trabajo mientras éstos viven una experiencia única.

**Palabras clave:** gestión del personal, selección del personal, competencia profesional.

**Código JEL:** C71, J24, O15

---

\* Universidad de Extremadura, España.

#### ABSTRACT

In response to the need for innovation in Human Resources Management, the object of this paper is to approach the concept of Escape Room. We argue the use in the staff selection processes. They are collaborative activities where participants are trapped and, to get out, they must solve a series of riddles and puzzles demonstrating their competencies. To know the use of this technique in the staff selection processes, an Escape Room design was proposed that serves as a hiring instrument for a specific position. First, a search was carried out to determine the competencies of the selected profile and, subsequently, its definition was carried out. As a last step, the Escape Room proposal was completed based on the well-known CANVAS model. It can be concluded that it is an innovative technique that allows to observe the different candidates for a job while they live a unique experience.

**Keywords:** staff management, selection process, professional skill.

**JEL code:** C71, J24, O15

---

#### Introducción

La evolución y los cambios que se han producido en el mundo, así como la globalización, han afectado a la gestión del capital humano de las organizaciones. Inicialmente se consideraba a los trabajadores como maquinaria productiva dentro de una organización, pero en la actualidad el término ha evolucionado y ha crecido en importancia. Los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como la buena gestión de éstos, es esencial para lograr el éxito de la empresa (Hernández, *et al.*, 2010).

Bajo ese entendido las organizaciones suelen dividirse en departamentos, cada uno con responsabilidades específicas, por tanto es fundamental que en cada departamento converjan personas con determinadas características, que les permitan desempeñar el puesto de trabajo de una forma idónea, de ahí la importancia de identificar los recursos humanos (RRHH) necesarios en la empresa, ya que en caso contrario puede afectar al funcionamiento de ésta (García Carbonell, *et al.*, 2016). Asimismo es importante una buena gestión del capital humano ya que esto fomenta la mejora de la productividad (Maudos *et al.*, 2003) y puede suponer una ventaja competitiva (Bal, 2011; Hashim y Hameed, 2012), para ello deben ser capaces de adaptar las técnicas a los nuevos tiempos. La gestión de los RRHH ha ganado importancia en los últimos años (Bal, 2011) y deben enfrentarse a los problemas y desafíos del siglo XXI, modificando los procesos tradicionales y utilizando nuevas técnicas que les permitan obtener una ventaja competitiva (Bal, 2011; Hashim y Hameed, 2012)

Dentro de las actividades que lleva a cabo el departamento de gestión del capital humano podemos destacar el proceso de selección de personal, entendiéndolo como el conjunto de procesos que se llevan a cabo para elegir, entre todas las personas candidatas, a la que mejor se ajuste a un puesto determinado (Louart, 1994). Sin embargo, algunos autores como Korn *et al.* (2017) señalan que las organizaciones en general, y las empresas en particular, se pueden encontrar con ciertos problemas cuando realizan un proceso de selección de personal. Por ejemplo, el número elevado de participantes, el riesgo inherente de elegir a la persona errónea.

A esto se suma que dentro de los métodos tradicionales, el principal problema es que se otorga demasiada importancia a los conocimientos de los demandantes, pero no se incide mucho en sus habilidades. Teniendo en cuenta las observaciones anteriores, resulta necesario un cambio en los procesos de selección, enfocándolos en el uso de instrumentos que permitan evaluar las competencias (Vallejo-Trujillo y Hernández-Aguilar, 2019), y de esta forma adaptarse a las nuevas necesidades

Por otro lado, se puede observar como existe una creciente demanda por parte del mercado de experiencias únicas y personalizadas, por lo tanto, las empresas deben adaptarse a esas necesidades (Parreño, *et al.*, 2012). Este tipo de acciones es común encontrarlas en campañas de marketing, pero también se pueden adaptar a los RRHH para fomentar la ventaja competitiva que señalan los autores Bal (2011) y Hashim y Hameed (2012). En el ámbito de la gestión de personas podemos encontrar técnicas innovadoras que consiguen poner de manifiesto las habilidades de los candidatos, como es el caso de la gamificación.

Entendemos por gamificación —o ludificación— a la aplicación de técnicas usadas en los juegos en ámbitos diferentes a éstos, como puede ser en educación, recursos humanos o mercadotecnia (Alonso Martínez y Navazo Ostúa, 2019). Con este tipo de técnicas los evaluadores ven de forma más acertada las diferentes habilidades que manifiestan los posibles aspirantes, y de entre todos los postulantes, se elige a aquella persona que mejor se ajuste al puesto ofertado (Saha y Pandita, 2017). Entre las técnicas que se incluyen dentro de este concepto de gamificación existen prácticas como los *Escape Room* (ER).

Los ER son actividades colaborativas cuyo objetivo principal es salir de una sala en un tiempo determinado. Siendo una actividad que está creciendo en popularidad, y con interés por parte de las compañías, se ha concretado como objetivo principal del documento realizar un acercamiento al concepto de *Escape Room* y su aplicación en el ámbito empresarial, concretamente en la selección de personal. Atendiendo al objetivo planteado, en la primera parte de este artículo se aborda la conceptualización del ER con detalle para posteriormente, mostrar el método, los resultados, la propuesta de diseño de un ER concreto y las principales conclusiones del estudio.

## 2. Conceptualización del escape romm

Definimos los ER como “Juegos de equipo de ‘acción en vivo’ en los que los jugadores descubren pistas, resuelven acertijos y realizan tareas en una o más salas para lograr un objetivo específico, por lo general, escapar de la sala, en un tiempo limitado” (Nicholson, 2015:1). Se trata de actividades diferentes a los juegos de entretenimiento tradicionales, que atraen a la gente por su carácter experiencial (Wiemker et al., 2015). Cada ER se crea mediante una combinación de elementos, permitiendo así que sean actividades diferentes, pero con un objetivo similar. A pesar de que cada ER utiliza elementos diferentes existen algunos que son comunes a todos ellos. Se pueden encontrar varios de estos elementos en el artículo de Nicholson (2015) donde trata la temática de los ER, y también en el estudio de Clarke et al. (2017) donde aplican la técnica del ER para un uso educativo.

El primer elemento al que se hará referencia es la localización, siendo éste el lugar donde se va a desarrollar la actividad. La mayoría de los ER se consolidan en una sala que cuenta con una ambientación determinada, y es donde se suceden las actividades. También existen formatos

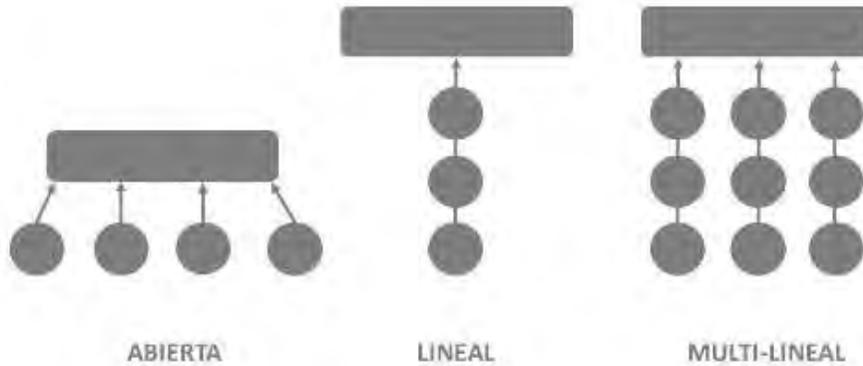
de ER adaptados para trasladarlos. Clarke, *et al.* (2017) diseñaron un ER en formato móvil donde todo se desarrollaba en torno a una maleta vintage. Con un carácter más innovador, Pendit *et al.* (2017) diseñaron un ER en realidad virtual para ayudar a los usuarios con fobia a la oscuridad, donde el componente de localización queda descartado.

Otro elemento que es común en este tipo de actividades es la temática, que indica que toda la experiencia se va a orientar hacia un contenido concreto. Clarke *et al.* (2017) hablan sobre la importancia de este elemento, ya que permite que los jugadores vivan una experiencia más convincente, y afectará positivamente a la motivación e iniciativa en la actividad. Por su parte, Nicholson (2015) describe que existen diferentes niveles según la integración de la temática en los ER, encontrando así toda la experiencia gira en torno a una temática específica. Hasta algunos donde no hay temática alguna, sólo una colección de pruebas y acertijos a resolver.

Un componente importante de los ER son los puzzles. El término puzzle dentro de los ER hace referencia a los acertijos y pruebas que se desarrollan en la actividad, siendo éstos el componente principal de los ER. Wiemker, *et al.* (2015), determinan que los puzzle tienen un esqueleto compuesto por tres partes: reto a resolver, solución y recompensa. En el caso de los ER la recompensa suele ser el inicio de otro acertijo o puzzle, a éstos se les conoce como meta-puzzle. Se pueden distinguir tres tipos de puzzle: 1) aquellos que ponen a prueba el ingenio —puzzle mentales—, 2) para los que se necesita de cierta actividad física para resolverlos, como la manipulación de cualquier artefacto —puzzle físicos— y, por último, 3) el meta-puzzle que hace referencia a aquel que para su resolución es necesario haber resuelto otros previamente (Wiemker, *et al.*, 2015).

La estructura de la actividad indica la manera en la que se organizan los puzzles, teniendo en cuenta las partes que lo componen y determinando así el orden de resolución de cada puzzle, hasta dar con la solución final. Existen tres tipos de estructura, una estructura lineal, la solución de uno es el inicio del siguiente; Una estructura abierta, cuando los puzzles se resuelven sin orden ninguno; Y, por último, los puzzles con una secuencia multilineal, implica que una serie de puzzles en secuencia lineal se pueden ir resolviendo en paralelo (Wiemker, *et al.*, 2015). A continuación, se muestra la Figura 1 donde se expone un ejemplo gráfico de las estructuras abierta, lineal y multi-lineal, respectivamente.

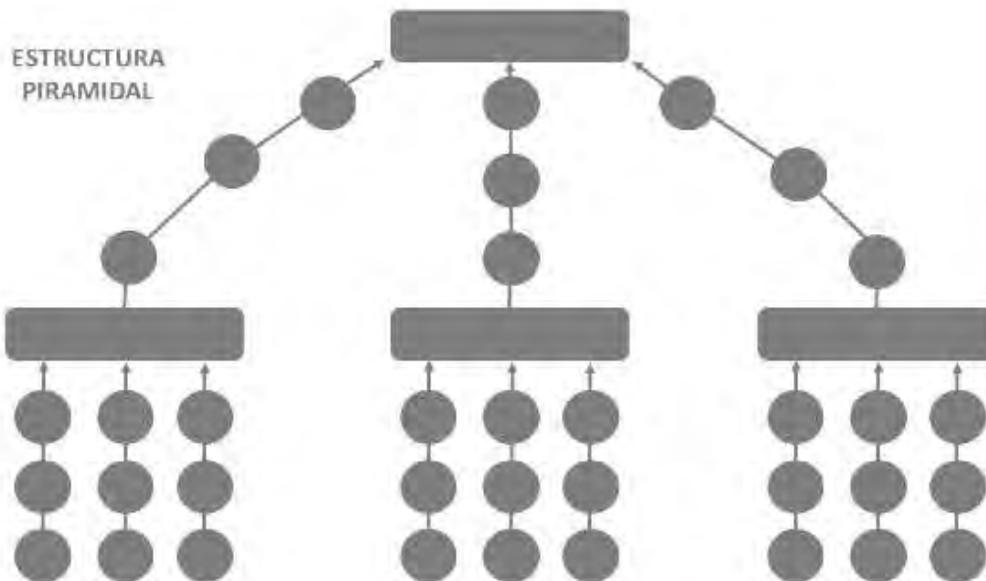
FIGURA 1: EJEMPLO VISUAL DE LAS ESTRUCTURAS ABIERTA, LINEAL Y MULTI-LINEAL



Fuente: Nicholson (2015: 17)

Nicholson (2015) amplia estas tipologías de estructuras con los llamados “modelos híbridos”. Un ejemplo de modelo híbrido sería una estructura piramidal, donde en la base de la pirámide se encontrarían una serie de puzzles con una estructura multi-lineal y cuya solución sirve como eslabón de otra estructura similar, la cual engloba el resto de las partes de la pirámide, resolviendo este enigma se consigue la solución final (Figura 2).

FIGURA 2: EJEMPLO VISUAL DE ESTRUCTURA PIRAMIDAL



Fuente: Nicholson (2015: 18)

Otra característica a tener en cuenta es el número de participantes que la actividad admite. Lo habitual es encontrar ER con un número de integrantes que oscila entre 2 y 8 personas. Este número tan reducido limita mucho el uso de este tipo de actividades en ámbitos como la educación o el área de personal. Muchos de los documentos consultados que han utilizado el formato ER para la enseñanza o cualquier otro tipo de sector, ponen de manifiesto esta problemática (Clarke, *et al.*, 2017; Kinio *et al.*, 2018; Cain, 2019), aunque ya existen empresas dedicadas a esta actividad que han puesto solución al problema (EXIT Game, 2019; Mystery Escape, 2019). Por otro lado, el tiempo de duración juega un papel importante en la experiencia del ER, no solo indica el inicio y final de la actividad, también ejerce presión sobre los participantes. Es una de las características principales de los ER. La actividad suele durar unos 60 minutos, pero estos servicios dedican unos minutos antes para explicar las normas y la funcionalidad del juego, y unos minutos después donde resuelven dudas y se comenta la experiencia.

A pesar de que los ER se crearon como actividad de ocio, se puede encontrar en la literatura académica ER que persiguen unos objetivos concretos, según el ámbito en el que es aplicada la técnica. Por ejemplo, Clarke, *et al.*, (2017) crearon un ER educacional en el cual dividieron los objetivos en cuatro áreas relativas al aprendizaje o cambio de comportamiento, objetivos basados en disciplinas, competencias básicas como el liderazgo, o la comunicación y la resolución de problemas. Por su parte, y en esta línea, Kinio, *et al.*, (2018) propusieron como objetivo de su ER educacional evaluar los conocimientos básicos sobre cirugía vascular. En el caso del ER de Connelly, *et al.*, (2018) el objetivo era dar a conocer las oportunidades formativas sobre la atención en salud y enfermería. Se puede entonces observar cómo si el ámbito o sector donde se va a desarrollar cambia, también lo harán los objetivos.

Dentro de los ER se encuentran diferentes accesorios que ayudan a que la experiencia sea más real, pueden ser simples elementos de decoración o formar parte del juego. Los accesorios de la sala deben ir acorde a la temática elegida, y los puzzles deben diseñarse en base a la estructura de la actividad y a los objetivos establecidos. Por una parte, existen objetos que forman parte de los puzzles, por ejemplo, en el estudio de Connelly, *et al.*, (2018) incluyen en su ER unos maniqués que, controlados desde otra habitación, son capaces de presentar síntomas de asma. Este tipo de artefactos hacen que la experiencia de los participantes sea más realista. También hay que matizar que todos los objetos y materiales que hay en la habitación no son necesariamente parte de un acertijo, simplemente están ahí para dar más credibilidad a la experiencia y que se genere un ambiente de inmersión para los participantes.

Otro elemento al que hay que hacer referencia es la evaluación. Se trata de determinar si los objetivos que se establecieron se han cumplido o no, así como el desarrollo de la actividad por parte de los participantes. En el caso de Clarke *et al.* (2017) concretaron unas pautas que evaluaban tanto la experiencia acontecida por los alumnos, como el cumplimiento de los objetivos establecidos. En la investigación realizada por Pan, *et al.*, (2017) sobre cómo las personas actúan dentro del ER y las oportunidades que tienen este tipo de actividades, determinaron que un investigador se encargara de acompañar y evaluar a los participantes. Para facilitar esta tarea al observador, redactaron una guía para la evaluación. Por último, cabe destacar la figura del *Game Master* (GM). Este elemento hace referencia a una persona que trabaja para velar por el buen desarrollo del ER. Este término viene de los juegos de rol, donde el GM es el encargado de dirigir el juego. Wiemker, *et al.*, (2015) definen a la figura del GM como la persona que vigila el desarrollo del juego, encargada de introducir y finalizar la

historia, así como prestar ayuda en el caso de que los participantes la necesiten. Nicholson (2015) añade que los GMs pueden estar dentro de la habitación o monitoreando desde fuera. Son los encargados de dar pistas, y éstas suelen ser dadas por voz, en persona, en papel o mediante cualquier aparato digital.

Gracias a la versatilidad que la combinación de estos elementos le da a los ER, se puede encontrar esta técnica aplicada a diversos ámbitos. Un uso importante que se le está dando a los ERs es en el ámbito educativo, varios son los autores que han aplicado esta técnica en la enseñanza (Clarke, *et al.*, 2017; Kinio, *et al.*, 2018; Cain, 2019). Clarke, *et al.*, (2017) vinculan la técnica del ER con los juegos interactivos en la educación superior en general. Estos autores proponen un programa llamado “escapED” que se basa en el diseño y la experiencia de los ER tradicionales. Además, este programa sirve de ayuda para la creación de ER educacionales. Kinio, *et al.*, (2018), utilizan la técnica de los ER como una estrategia alternativa de enseñanza en la educación quirúrgica. El ER estaba adaptado para evaluar los conocimientos básicos sobre la cirugía vascular y las habilidades técnicas sobre imagen ultrasonido, embolectomía y manipulación de cables endovasculares. Por otro lado, Cain (2019) utilizó la técnica del ER en un curso sobre la gestión en farmacias con la finalidad de que los estudiantes reforzaran sus conocimientos sobre las leyes referentes a los RRHH, así como a realizar procesos de selección de personal de farmacia. Siguiendo con esta línea, en el estudio realizado por Connelly *et al.* (2018) utilizaron una estructura de ER para dar a conocer la carrera de enfermería, y de esta manera animar a estudiantes a que se interesaran por ésta.

Hay que tener en cuenta que esta técnica permite desarrollar cierto tipo de habilidades. Pan *et al.* (2017) realizaron una investigación con la finalidad de demostrar el potencial que tienen los ER para fomentar habilidades como la comunicación, la colaboración o el liderazgo. Basan su estudio en la posibilidad de utilizar la estructura del ER como una herramienta de aprendizaje para enseñar capacidades requeridas en el entorno laboral. Otra aplicación que puede tener esta técnica es en el ámbito de la gestión del capital humano. No se encuentra mucha información en los documentos académicos relativa a la utilización de esta técnica en Recursos Humanos, siendo la prensa electrónica la mayor fuente de información debido a la actualidad de la temática. Diversos artículos publicados en diferentes páginas web y periódicos que abordan esta tendencia. Se pueden encontrar en portales especializados como “RRHH Digital” (<http://www.rrhhdigital.com/>) o “The Key Talent” (<https://thekeytalent.com/>). En ellos se discute cómo las empresas utilizan los ER como una actividad de trabajo en equipo, inclusive para realizar la selección de personal. Navegando por las diferentes web y portales especializados se puede inferir sobre las necesidades que buscan las empresas.

Por una parte, las empresas buscan una mejor cooperación entre los miembros de sus equipos de trabajo, que consigan estrechar lazos a la vez que se evaden del estrés diario. También encontramos la utilización de este tipo de técnicas para identificar los roles de los integrantes de los grupos y conseguir asignar tareas de forma eficiente. Otra tendencia, que se encuentra al alza en la actualidad, es la relativa al empleo de este tipo de técnicas para la contratación de personal. Con ayuda de esta herramienta se puede evaluar a los postulantes en las diferentes competencias que el puesto de trabajo requiere y que en una entrevista no se pueden valorar.

Esta categoría de juegos relativas a las experiencias requiere de cierto tipo de habilidades. Los diferentes artículos de opinión coinciden en algunas, como el trabajo en equipo, liderazgo,

creatividad, comunicación e incluso gestión del estrés. Otros artículos añaden otras destrezas, como en la publicación “Hablemos de Empresas” (2018b) en la que consideran necesaria la inteligencia y la capacidad de observación en este tipo de juegos; o en •Personeu• (2018) donde incluyen características como la intuición y la lógica.

En el portal “The Key Talent” (2018) consideran importante evaluar el comportamiento de los participantes, ya que será decisivo cuando se encuentren en su puesto de trabajo, opinan que la mejor forma de conocerlo es a través de juegos. En este caso crearon un ER con realidad aumentada para desarrollar la actividad. En el portal hablemos de empresas (2018a), publicaron un artículo sobre cómo afecta el uso de los ER en la selección de personal. En este artículo destacan el carácter moldeable de los ER, donde se le pueden añadir cualquier tipo de elementos para adaptarlo a los objetivos de la empresa. Utilizaron como ejemplo la experiencia vivida por las personas candidatas a un puesto de trabajo en la empresa “KIABI”, que participaron en un ER organizado por esta empresa.

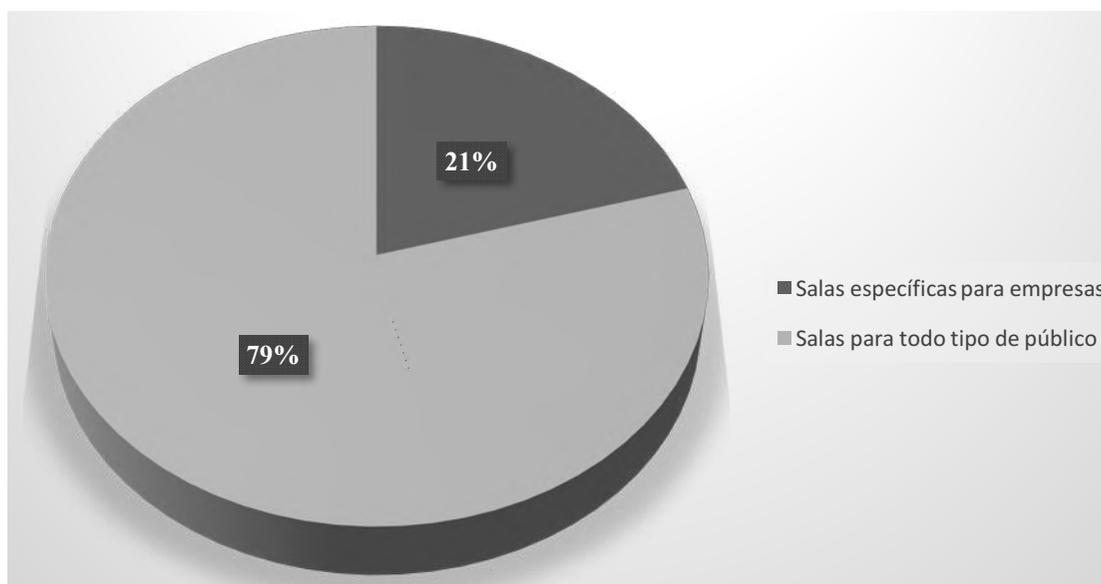
Los participantes aportaron comentarios positivos al finalizar la experiencia, argumentando sobre el carácter divertido de la misma, además de una disminución del nerviosismo propio de una entrevista de trabajo. Entre los comentarios positivos sobre “KIABI *job experience*” también se observaban algunos relativos al agradecimiento hacia la empresa por la experiencia vivida, lo que también supuso una mejora en la imagen de ésta. Uno de los beneficios que destacan sobre la utilización de esta técnica para la contratación de personal es que se trata de una actividad que permite ver la actitud desarrollada por los participantes durante el juego, ante situaciones imprevistas, o cómo se comportan con los demás (Moreno, 2018).

En Infoempleo (2019) también se escribió sobre la contratación de personal a través del ER. Al igual que en el post de “Hablemos de Empresas” (2018a) y de “The Key Talent” (2018), se afirma que estas actividades permiten observar la forma de actuar de los aspirantes en un contexto real, donde tengan que trabajar con más personas y así obtener información valiosa acerca de los participantes, que no se conocen a través de un *Curriculum Vitae* (CV) o una entrevista. María Cortes, directora de “En Clave China”, en una entrevista para el portal “Invertia” del periódico “El Español”, declaró que el uso del ER para selección de personal permite ver la “verdadera cara” de los candidatos, así como ciertas habilidades a la hora de afrontar los retos. Cortes también indica su satisfacción con las personas que han seleccionado gracias a este método. Además de que la selección a través de esta técnica les permite saber qué habilidad reforzar de la persona contratada. En éste mismo artículo Daniel Fernández responsable de una de las empresas de la franquicia “Fox in a Box”, informó que por sus salas pasan importantes empresas de selección y gestión de personas como “Adecco” o “Accenture” (Ochoa, 2018). “United Shore” es otra de las compañías que han sucumbido a esta forma de realizar procesos de selección. El CEO de la compañía “Mat Ishbia”, en una entrevista para “Business Insider”, comentó que no le importa lo que ponga en el CV de un candidato, lo que realmente buscan en un trabajador es su actitud y su ética en el trabajo, y la forma en la que esta empresa evalúa estas características es a través de un ER (Cain, 2017).

Muchas empresas de ER han comenzado a ofertar servicios con una orientación más enfocada a los recursos humanos. Esto indica que las empresas comienzan a mostrar interés por este tipo de actividades. Como se muestra en el Gráfico 1, en España el 21% de las empresas de ER ofrecen servicios para recursos humanos. La actividad más común ofrecida es la de *Teambuilding* (Escape Khaos, 2019), pero también podemos encontrar servicios

de identificación de roles (Coco Room, 2019) o incluso selección de personal (Clue Hunter, 2019). Teniendo en cuenta la necesidad de llevar a cabo cambios en los procesos tradicionales de gestión de personas, podemos observar como lo técnica del ER es fácilmente adaptable a algunas de las actividades de recursos humanos, por lo que determinamos la proposición de investigación como: “El ER puede ser utilizado como técnica de selección”. Atendiendo al paradigma actual de esta actividad, podemos observar como muchas empresas dedicadas a ofrecer experiencias de ER han incluido entre sus servicios la utilización de esta técnica por parte del departamento de RR.HH.. Podemos encontrar su utilización para actividades de Teambuilding, identificación de roles o procesos de selección. En base a este dato podemos asumir que se puede utilizar la técnica del ER para la contratación y, a continuación, nos proponemos diseñar un instrumento válido para la selección de un perfil concreto a través de esta técnica.

GRÁFICO 1: EMPRESAS DE ESCAPE ROOM EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia a partir de “Escape Room Lovers” (2019)

### 3. Método

De acuerdo con el objetivo planteado, y con la intención de conocer el uso del ER como herramienta de selección de personal por parte de las empresas, se ha determinado un perfil concreto en base al cual se diseñó una propuesta de ER que evaluará dicho perfil. Con base en lo declarado por un propietario de un ER a través de la cadena española “Antena 3 Noticias” (2018) sobre que los procesos de selección en ER suelen llevarse a cabo para puestos “de cara al público”, el perfil elegido para llevar a cabo esta propuesta ha sido un perfil comercial.

Las técnicas de selección alternativas para este puesto son las clásicas, que pueden parecer más ágiles, económicas y efectivas en una primera apreciación, si tan solo se contemplan los costes del proceso. Sin embargo, las nuevas técnicas de selección como la propuesta del Eral igual que en otras innovaciones en la gestión de personal, puede resultar interesantes

cuando el juicio de valor se hace mediante la ratio coste/calidad. Por ejemplo, nadie duda que la evaluación del desempeño del personal es más barata si se hace de forma interna, pero tampoco nadie duda que los nuevos métodos como el *Feed-Back 360°* aportan calidad y fiabilidad a las evaluaciones, aunque resulten costosas (Ariza y Morales, 2014).

El método seleccionado ha sido una investigación cualitativa, a través de la exploración en portales digitales y ofertas de empleo. Con este estudio se pretendía diseñar un modelo de ER, con la intención de que sirva como técnica para evaluar las competencias que debe tener un comercial para un buen desempeño de su puesto de trabajo. Para conseguir este objetivo se procedió a la investigación y definición del perfil comercial, así como al diseño del mencionado ER. Se entiende por competencia a la habilidad o característica de una persona, que le permite trabajar de forma efectiva en un puesto y organización concreta (Boyatzis, 1982). Se procedió a investigar sobre el perfil comercial a través de búsquedas en diferentes portales de ofertas de empleo, así como en páginas web donde abordaran las características de los comerciales.

Tras un periodo inicial de recolección de datos, se llegó al punto de saturación. Según Strauss y Glaser (1967 citado en Hernández Carrera, 2014) este término hace referencia al punto en el cual, a pesar de seguir recolectando datos, las variables de estudio no aumentan. La primera búsqueda se llevó a cabo durante el periodo de 3-9 de junio de 2019, donde se alcanzó una muestra de 28 empresas que demandaban personas para puestos de trabajo de comercial de ventas, asesor comercial, agente comercial, delegado comercial, gestor comercial, ejecutivo comercial o técnico comercial.

Al llegar al punto de saturación teórica, se concretaron las características más comunes dentro de este perfil. Se procedió a separar la información recolectada de estas ofertas en una tabla y, posteriormente, se calculó el porcentaje de las veces que se requería cada una de estas competencias en las 28 ofertas consultadas, como se puede ver indicado en la Tabla 1. Posteriormente, se amplió información a través de una búsqueda por diferentes fuentes secundarias y, tras este paso, se analizó la información obtenida y se elaboró un perfil comercial. Una vez definidas las competencias necesarias para el puesto de trabajo, se diseñó el ER que pusiera de manifiesto dichas características en los participantes. Para el proceso del diseño del ER se tuvieron en cuenta los elementos definidos anteriormente. También se consultaron diversas páginas Web, como el portal de "EduEscapeRoom" (<https://eduescaperoom.com/>), donde aconsejan sobre la elaboración de ERs educacionales.

TABLA 1: PORCENTAJE DE LAS COMPETENCIAS EN LA MUESTRA INICIAL (28)

COMPETENCIAS	PORCENTAJE
Herramientas digitales	25%
Inglés	7,14%
Carnet de conducir	53,57%
Comunicación	28,57%
Orientación al cliente	25%
Orientación a resultados	10,71%
Trabajar con objetivos	10,71%
Trabajo en equipo	17,85%
Organización	17,85%
Proactividad	28,57%
Resolución de problemas	7,14%
Positiva	7,14%
Habilidad comercial/ Actitud comercial	42,85%
Gestión de equipos/Liderazgo	7,14%
Gestión del estrés	3,57%

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Procedimiento

El primer paso fue realizar un análisis de los datos recogidos en las diferentes ofertas de empleo consultadas. La búsqueda se llevó a cabo a través de los portales “Infojobs”, “Jobtoday”, “Adecco”, “Indeed” e “Infoempleo” en dos periodos de tiempo durante 2019, el primero fue del 3-9 de junio y, posteriormente, del 16-19 de junio. Tras la evaluación de una muestra de 50 de las ofertas publicadas en estas plataformas, se recalculó el porcentaje de las competencias, pero ahora sobre el total de las ofertas, como se indica en la Tabla 2. Posteriormente se destacaron los requisitos más recurrentes. El requisito más demandado para puestos de comerciales, es poseer habilidades comunicativas (52%) que les permitan entablar una buena comunicación con la clientela. Otro requisito común entre las ofertas, es poseer una licencia de conducir (40%), lo que indica que el candidato va a tener que desplazarse de un lugar a otro para llevar a cabo su actividad. Al margen de estos requisitos, también se pueden destacar otros que se repiten entre un 32-34% de las ofertas, como son la proactividad (34%), orientación al cliente (32%) y conocimientos sobre herramientas digitales (32%), por ejemplo, las tabletas o programas de ofimática.

TABLA 2: PORCENTAJE DE LAS COMPETENCIAS SOBRE LA MUESTRA AMPLIADA (50)

Competencias	Porcentaje	Total
Herramientas digitales	32%	16
Inglés	12%	6
Licencia de conducir	40%	20
Comunicación	52%	26
Orientación al cliente	32%	16
Orientación a resultados	16%	8
Trabajar con objetivos	18%	9
Trabajo en equipo	14%	7
Organización	24%	12
Proactividad	34%	17
Resolución de problemas	4%	2
Positiva	8%	4
Habilidad comercial/ Actitud comercial	26%	13
Gestión de equipos/Liderazgo	6%	3
Gestión del estrés	4%	2

Fuente: elaboración propia.

Además de estos datos, también se analizaron los datos encontrados en portales digitales que trataban sobre el perfil comercial. Cardozo (2005) escribió un artículo para el portal “El Empleo”, donde manifiesta que no existe un perfil comercial general, ya que se adapta a cada empresa, a las diferentes situaciones, ciudades o regiones. También depende de los clientes a los que se enfrenta, y al producto o servicio que comercializa. A pesar de esto, se puede comprobar cómo los comerciales deben poseer una serie de competencias similares para que desarrollen correctamente su trabajo.

Por ejemplo, María Godín (2019), directora de “ComercialesPlus”, una empresa de selección especializada en comerciales, comunica a través del portal “RRHHDigital” algunas consideraciones que las empresas deben tener en cuenta a la hora de seleccionar comerciales, siendo una de ellas la de evaluar más allá de la información del CV. En el artículo habla sobre las capacidades que un candidato debe tener, como saber gestionar el estrés, tener una buena adaptación al cambio o ser paciente, ya que es un trabajo que se ejecuta de forma lenta. También es importante que la persona presente una actitud positiva y confiable para que cuando interactúe con un cliente éste sienta confianza (Godín, 2019). El portal fuerza comercial, una consultora de empresas especializada en procesos de selección de comerciales, también habla sobre lo que se busca en un perfil comercial. En un artículo escrito por Vanessa Juan (2018) sobre este tema, pone de manifiesto lo que se requiere en un perfil comercial cuando se realiza una entrevista de trabajo. En el artículo se indica que es importante que el candidato presente habilidades tanto verbales como no verbales, para que exista una sincronía entre lo que se dice y cómo se dice. Uno de los requerimientos que también se especifican en los perfiles requeridos en plataformas como “Infojobs” (2019), es la orientación tanto a resultados como a clientes. Este portal advierte que lo idóneo para conseguir mejores resultados es buscar un equilibrio

entre la orientación hacia los resultados y hacia los clientes. Advierten sobre la importancia que tiene el que los comerciales conozcan las diferentes fases del proceso comercial, así como los objetivos concretos que se deben alcanzar en cada una de las fases. El candidato debe tener una actitud favorable, entendiéndola como “querer hacerlo” y que, además, aporte una alta motivación (Juan, 2018). Otras fuentes añaden algunas capacidades como, por ejemplo, saber escuchar lo que dicen los clientes (Burló, 2017; Peralta, 2019).

## 5. Resultados

Tras la investigación realizada a través de ofertas de trabajo y portales digitales, se pudieron determinar algunas de las características que claramente debe tener una persona para ser un buen comercial, pudiendo así elaborar el perfil de dicho puesto basado en competencias. Entre las diferentes competencias señaladas en los procesos de investigación, se puede determinar que un comercial idóneo debe tener habilidades de comunicación, ser una persona proactiva y poseer una actitud positiva que le haga confiable ante los ojos del cliente. También es necesario que un comercial tenga conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas, licencia de conducir y orientación tanto hacia los clientes como hacia los resultados.

En la Tabla 3 se encuentran definidas las competencias y conocimientos necesarios del perfil comercial, para tener una visión general de lo que se busca con cada habilidad, aunque las características pueden variar según cada empresa.

TABLA 3: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERFIL COMERCIAL

Habilidades de comunicación	Una buena habilidad comunicativa, permite transmitir mensajes que sean comprensibles y claros. Casamichana (2018) desde el portal “Orientación Laboral” de “Infojobs” afirma que esta habilidad es muy importante para los puestos comerciales. El comercial es el encargado de transmitir el mensaje del vendedor al cliente (Peralta, 2019). La posesión de esta habilidad facilitará las tareas del puesto como pueden ser entablar relaciones, resolver dudas o argumentar sobre el producto o servicio a comercializar (Burló, 2017). Entre las recomendaciones dadas en el artículo de “Orientación Laboral” de “Infojobs” podemos encontrar algunas como la importancia de tener clara la finalidad de la comunicación y no perderla nunca, que la argumentación este estructurada, o tener en cuenta con quién estamos tratando y adaptar la forma de hablar a esa persona. Por último, hay que acompañar la comunicación con un lenguaje no verbal acorde a lo que se intenta expresar para que no haya discordancia entre lo que se está diciendo y cómo se está diciendo (Juan, 2018).
-----------------------------	---

Orientación hacia los clientes	<p>Se trata de una estrategia de negocio donde la toma de decisiones gira en torno a satisfacer las necesidades de los clientes (IZO, 2012). Es una actitud permanente por detectar esas necesidades y prioridades de los clientes. Giménez (2013), desde el portal “Clavei”, informa sobre 3 requisitos que se deben cumplir para una buena orientación al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener constancia sobre los productos o servicios que comercializa la compañía.</li> <li>• Detectar necesidades y prioridades de los clientes, así como satisfacerlas de la mejor forma posible.</li> <li>• Comunicación continua con los clientes tanto para comunicarles los beneficios que se les aporta como para medir su nivel de satisfacción.</li> </ul> <p>IZO (2012) añade también que una buena orientación hacia los clientes tiene que ser asumida por todos los empleados de la compañía, de esta forma es más fácil recolectar información sobre las necesidades y prioridades de los clientes. Por último, desde el portal comercial.net (2018) expresan que es importante tener en cuenta las relaciones de confianza mutua, compromiso y buena comunicación con los clientes.</p>
Orientación hacia los resultados	<p>Según Ester Yerro (2018), en un artículo para “Infoempleo”, la orientación hacia los resultados significa que las tareas y actividades que se vayan a realizar deben estar orientadas a la consecución de un objetivo determinado. Para ello hay que tener visión de conjunto y conocimiento de los procesos a utilizar.</p> <p>Según el artículo de la EAE Business School (2018) para lograr una buena orientación al resultado de la empresa se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener claros los objetivos que persiguen y orientar todas las actividades para lograrlos.</li> <li>• Ser insistente, es decir, no darse por vencido, aunque las cosas no vayan bien.</li> <li>• Ofrecer calidad tanto en los productos que se ofertan como en el trabajo realizado.</li> <li>• Estudiar el uso de los recursos para la consecución de los resultados.</li> <li>• Tener unidades de medida que permitan observar si los objetivos se consiguen o si no.</li> </ul>
Proactividad	<p>Según la RAE (2019) proactivo/a significa “Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.” Por lo tanto, podemos decir que son personas con iniciativa y que toman decisiones (Infoempleo 2013). También buscan nuevas oportunidades y soluciones diferentes a los retos cotidianos (Remica empleo, 2016).</p> <p>Entre las características de las personas proactivas podemos encontrar que prevén y se anticipan los posibles problemas que puedan suceder en el futuro, y planifican las tareas que deben realizar (Infoempleo, 2013). Desde el portal Más y mejor (2019), además de las características mencionadas anteriormente, también añaden que las personas proactivas son organizadas, saben trazar estrategias y no se distraen del objetivo a cumplir.</p>
Actitud positiva	<p>Las empresas buscan personas con actitud positiva ya que aportan más calidad (Holgúin, 2013) y resultan más confiables para los clientes (Godín, 2019). Esto se refiere a que una persona positiva es aquella que se muestra optimista y entusiasta tanto en el ámbito laboral como en el personal y consigue transmitirla a los demás (Sánchez, 2017).</p>
Herramientas informáticas	<p>Las empresas se están digitalizando y por eso es importante tener conocimiento sobre el uso de ciertas herramientas y programas que se vayan a usar en el trabajo. En las diferentes ofertas comerciales consultadas, entre los requisitos, incluían que se necesitaban conocimientos de ofimática y del uso de tablets, ordenadores y móviles.</p> <p>La ofimática hace referencia a los programas informáticos que se usan en la gestión de la empresa. Las principales herramientas que se incluyen en este término son los procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones, correo electrónico o gestión de base de datos (Raffino, 2018).</p>

---

**Fuente:** elaboración propia.

## 6. Propuesta de diseño del modelo del *escape room*

Una vez concretadas las características que debe tener el perfil comercial, se procedió a diseñar el ER que pusiera de manifiesto estas habilidades. Para comprender mejor el diseño del ER se utilizó el modelo CANVAS. Este modelo es una herramienta que se creó para visualizar de una forma más clara los modelos de negocio, es una técnica utilizada en una etapa previa a la creación de un proyecto que permite analizar, gestionar, comprender y compartir una idea (Osterwalder et al., 2005). Un ejemplo del modelo CANVAS adaptado a un ER lo encontramos en el proyecto Alèxia, que además sirvió de inspiración para configurar el modelo utilizado en este artículo. El proyecto Alèxia es una actividad creada por Anna Rodón a través del taller de “Eduescaperoom”, que consistía en un ER educativo donde la temática giraba en torno a la alexitimia, una enfermedad que impide reconocer y expresar las emociones (Eduescaperoom, 2018). En la Figura 3 se encuentra reflejado el modelo CANVAS, adaptado a las especificaciones necesarias para la elaboración de un ER que permita su utilización para la selección de comerciales.

FIGURA 3: MODELO CANVAS DE ESCAPE ROOM PARA SELECCIÓN DE COMERCIALES

MODELO CANVAS DE ESCAPE ROOM PARA SELECCIÓN DE COMERCIALES		
<p> <b>1. PARTICIPANTES</b> Candidatos al puesto de trabajo.</p> <p>Número de participantes: grupos de 4 a 6 personas,</p>	<p> <b>7. INICIO Y GAME MASTER</b> GM: Prestar ayuda durante el juego, actor (papel de rector)</p> <p>Inicio: El rector explica a los alumnos la situación</p>	<p> <b>4. ASPECTOS GENERALES</b> Localización: trasladable Espacio: Despacho (Zona A) Laboratorio (Zona B) Duración: 60 minutos Estructura: Lineal</p>
<p> <b>2. OBJETIVOS</b> Poner de manifiesto las competencias del perfil comercial</p>	<p> <b>5. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuentran informe médicos sobre pacientes.</li> <li>2. Encuentran móvil con mensajes de un policía.</li> <li>3. Encuentran la información que les ha pasado el policía por el ordenador. (Investigaciones sobre los pacientes)</li> <li>4. Encuentran 2/3 trajes para pasar a la Zona B.</li> <li>5. Entran a la zona B y encienden el ordenador.</li> <li>6. Encuentran datos importantes para la solución.</li> </ol>	<p> <b>6. MATERIALES Y PRESUPUESTO</b></p> <p>Material de oficina Material de laboratorio Material para las pruebas Material informático Presupuesto estimado: 716 €</p>
<p> <b>3. TEMÁTICA</b> Contaminación del río de una ciudad, que provoca intoxicación en ciudadanos. Profesor de universidad comienza a investigar una solución, pero se intoxica en el proceso. Objetivo del juego: Encontrar la solución en la que estaba trabajando el profesor.</p>	<p> <b>8. FINAL DE LA ACTIVIDAD</b> Tras analizar y trabajar los datos de los pacientes se dan cuenta de que uno miente y consiguen descubrir la solución final.</p>	<p> <b>9. EVALUACIÓN</b> El responsable de RRHH evalúa las competencias mediante la observación del comportamiento de los candidatos en las diferentes situaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes del ER son los aspirantes al puesto de trabajo, que deberán formar grupos de entre 4 y 6 personas. Siguiendo con el segundo punto del modelo CANVAS, el objetivo principal de este ER es que consiga poner de manifiesto las características que se requieren en el perfil comercial, para que se puedan observar y evaluar. Para desarrollar la temática, se ha optado por una historia que gire en torno a un laboratorio de investigación de una universidad. La historia se desarrolla en una ciudad, donde se ha producido una contaminación en el río que la atraviesa, y que afecta a la salud de los ciudadanos. Tras haber varias personas intoxicadas

por esta causa, un profesor de la universidad comienza a investigar para dar con una solución a la intoxicación.

Durante la investigación cae intoxicado, por lo tanto, el rector de la universidad se encarga de buscar a los mejores alumnos para que den con la solución en la que estaba trabajando el profesor. En cuanto a la localización, tiempo, espacio y estructura de la actividad se puede determinar que, para un ER enfocado a servicios para organizaciones, es más cómodo que se realice en formato móvil. Este ER está diseñado para su desarrollo en una sala dividida en dos partes, en la primera parte, a partir de ahora Zona A, tendrá la estética de un despacho.

Por otra parte, en la segunda área, se procederá a llamar Zona B, representa la parte del laboratorio. La zona B permanece aislada de la Zona A por un plástico que indica que en la Zona B hay peligro de intoxicación. La duración de la actividad es de 60 minutos y la estructura elegida es la lineal, para que resulte más cómoda la evaluación por parte del responsable de RRHH. El siguiente paso es determinar cómo se va a desarrollar la actividad. En la Tabla 4 se muestra tanto el inicio de la actividad, que debe llevarla a cabo el GM, como la evolución de la experiencia en las diferentes fases, y, finalmente, el desenlace de la actividad.

TABLA 4: INICIO, EVOLUCIÓN Y FINAL DE LA ACTIVIDAD

Inicio	El GM adopta el papel de rector de la universidad y les comunica a los alumnos la situación sobre la contaminación del río, cómo afecta a los habitantes y el ingreso del profesor en el Hospital. También les explica que tienen que encontrar la solución en la que estaba trabajando el profesor para la contaminación.
Fase 1	Los participantes en el rol de alumnos buscan por la habitación pistas. Encuentran en un cajón una carpeta con informes médicos de los primeros 5 pacientes hospitalizados por la intoxicación. En el informe se habla sobre los síntomas de cada uno y sobre la medicación que se le está suministrando. Dentro de la carpeta hay un papel con un número de teléfono y una pista.
Fase 2	Encuentran el móvil del profesor gracias a la pista. Ven un mensaje nuevo del número del post-it. Miran los mensajes enviados a ese número y las respuestas dadas. Los mensajes explican que quien los envía es un policía que trabaja en la investigación sobre la contaminación del río y que le ha pasado información al correo electrónico.
Fase 3	Consiguen encender el ordenador tras encontrar un alargador y buscan los documentos mandados por el policía. Son entrevistas realizadas a los diferentes pacientes e investigaciones policiales sobre esos pacientes.
Fase 4	Otra pista les lleva a una prueba con imágenes de coches que, resolviéndola, consiguen 2/3 claves con las que acceder a la zona B.
Fase 5	2-3 personas entran en zona B. Tienen que encender el ordenador comunicándose con los de la zona A, ya que la solución a la prueba para encontrar la contraseña del ordenador está en la zona A, y la pista sobre qué buscar en la zona B.
Fase 6	Dentro del ordenador encuentran datos sobre los experimentos realizados por el profesor a los pacientes. Entre ellos están las últimas pruebas sobre las 4 fórmulas que estaba investigando antes de intoxicarse.
Final	Con todos los datos sobre los pacientes descubren que uno miente, lo que indica que uno de los experimentos es la solución. Para determinar cuál de los 4 es, deben utilizar el Excel de los ordenadores. Tras esto deben informar sobre la solución al responsable del hospital para que se tomen las medidas necesarias.

Fuente: elaboración propia.

La figura del GM puede estar representada por el/la responsable de evaluar a los participantes o por una persona externa, entre sus funciones se encuentran adoptar el papel del “Rector de la universidad” y proporcionar ayuda a los participantes en el caso de que la necesiten. Entre los materiales necesarios podemos encontrar los de la Tabla 5, y el presupuesto estimado total es de 716 euros, se ha calculado haciendo una estimación a partir de los precios de la tienda electrónica Amazon en Estados Unidos.

TABLA 5: MATERIALES NECESARIOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO

MATERIALES	PRESUPUESTO ESTIMADO
Materiales informáticos (Ordenadores, móvil, alargador)	500 €
Material de oficina (Carpetas, escritorio, corcho, papel...)	150 €
Material de laboratorio (probetas, plástico tipo lona para aislar las dos zonas, trajes de plástico)	42 €
Material de pruebas (candados, cerraduras...)	24 €

Fuente: elaboración propia.

La evaluación de cada candidato la realizará la persona responsable de RRHH a partir de la observación de los comportamientos y de las pruebas. Algunas de las pruebas ayudan a potenciar el uso las diferentes habilidades, como la comunicación o el análisis de información relevante del público objetivo. La Tabla 6 explica de manera resumida la forma de evaluar mediante el ER las competencias necesarias para un buen desempeño del puesto de comercial.

El análisis del perfil comercial permitió descubrir la importancia de poseer ciertas habilidades que fomente el buen desarrollo del puesto de trabajo, por ejemplo, la habilidad comunicativa permite que los comerciales transmitan información a los clientes de forma clara y correcta. Esta habilidad es necesaria para explicar los beneficios o las características principales de los productos o servicios a comercializar. Para observar y evaluar la capacidad comunicativa de los participantes se diseñó un ER dividido en dos espacios. La actividad se inicia en el primer espacio y a medida que avanza, los participantes descubren unos trajes especiales que les permite a dos de ellos entrar en la zona B. Dentro la zona B se encuentran ante un código que les obstaculiza usar el ordenador.

La solución a ese código está localizada en la zona A, mientras que la pista sobre dónde buscar la solución se encuentra en la zona B. Esto les exige saber comunicar de forma clara y precisa las características de los escenarios, tanto en un lado como en otro para que, colaborando juntos, consigan resolver la prueba. Las zonas están divididas por un plástico, por lo que pueden comunicarse por voz. También se debe observar la forma de comunicación existente entre los participantes, así como con personas externas, como por ejemplo el “Rector”, con el que comparten una conversación al inicio y final de la actividad. Por otro lado, también es favorable analizar el comportamiento no verbal de los participantes, es decir, si acompañan sus argumentaciones con gestos y si éstos encajan con el mensaje a transmitir.

TABLA 6: RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS Y PRUEBAS

COMPETENCIAS COMERCIALES	EVALUACIÓN EN ER
<b>Habilidades comunicativas:</b> Necesidad de saber transmitir correctamente el mensaje del vendedor por parte de los comerciales.	Observación de la comunicación de los candidatos entre ellos y con personas externas (“Rector”). Potenciar la necesidad de comunicación mediante una división de los participantes en dos zonas (Zona A y Zona B).
<b>Orientación a clientes:</b> Importancia de que los comerciales sepan identificar la información relevante de los clientes para conocer sus necesidades y satisfacerlas.	Suministrar información sobre los pacientes para observar como los candidatos identifican los datos relevantes necesarios para concluir la actividad.
<b>Orientación a resultados:</b> Necesidad de que los comerciales tengan claro el objetivo principal y orienten todas sus acciones para la obtención de un fin concreto.	Suministrar información adicional para observar cómo les afecta a los participantes a la hora de seguir el objetivo del ER.
<b>Herramientas informáticas:</b> Necesidad de que los comerciales posean conocimientos básicos sobre el uso de ciertas herramientas informáticas, como el móvil o el ordenador, o herramientas ofimáticas que les permitan recolectar y analizar los datos de los clientes.	Disposición de ordenadores con programas ofimáticos (Word, Excel) con el fin de que los utilicen en el análisis de los datos de los pacientes (paso necesario para obtener la solución final).
<b>Carnet de conducir:</b> Muchos puestos de trabajo de comerciales requieren que éstos se desplacen para la captación de clientes. Necesidad de buenas habilidades de conducción.	Disposición de fotografías con situaciones que se dan en la carretera para que identifiquen las erróneas.
<b>Proactividad:</b> Importancia de que los comerciales tengan autonomía y sepan tomar decisiones de forma rápida ante diferentes situaciones.	Observación de ambas competencias antes las diferentes situaciones (proactividad) y con los demás participantes (actitud positiva).
<b>Actitud positiva:</b> Mejora la relación con el cliente, se muestra más confiado.	

Fuente: elaboración propia.

Por una parte, el comercial debe orientar sus esfuerzos en obtener y captar la información de los clientes que le permita identificar las diferentes necesidades para satisfacerlas. Para evaluar la “orientación hacia el cliente” de cada candidato, se debe observar el comportamiento de cada uno de los participantes ante la información relevante de su público objetivo. En el caso del ER diseñado, el público objetivo son los pacientes intoxicados, por lo tanto, las personas candidatas deben saber sacar los datos relevantes de la información relativa a cada uno de los pacientes, así cómo saber utilizarla para cumplir el objetivo de la actividad. Se elaboró una situación donde, a medida que avanza la experiencia y se van resolviendo pruebas, encuentran información sobre los 5 primeros pacientes intoxicados.

Los primeros datos que se encuentran son los informes médicos donde se especifican los síntomas que tiene cada uno, así como la medicación establecida. Posteriormente, se encuentran los datos sobre la investigación que lleva a cabo la policía para identificar a la persona que hubiera contaminado el río, entre esos datos se encuentran unas entrevistas a esos 5 pacientes afectados. Por último, se encuentran datos sobre los 4 experimentos realizados por el profesor y los resultados en los pacientes. Tras el análisis de estos datos por parte de los participantes, deben saber encontrar la información relevante sin perder de vista el objetivo principal. Con el análisis de esta información se llega a la conclusión de que uno de los 5 pacientes miente y, eliminando los resultados falsos, los datos cuadran.

Por otra parte, los comerciales no deben perder de vista el objetivo principal establecido por la empresa, de otra manera los esfuerzos realizados para la captación de clientes resultan innecesarios. Para la valoración de la “orientación hacia los resultados” se requiere observar el comportamiento de los participantes en el transcurso del ER. A medida que encuentren información sobre los pacientes encontrarán datos que les pueden desviar del objetivo principal. Entre los datos encontrarán información sobre la persona que contaminó el río, siendo el paciente que da datos falsos quien es el responsable de la contaminación. La persona encargada de evaluar a los candidatos debe observar cómo éstos se enfocan en intentar llegar a la solución, así como la forma en la que les afecta la falta de tiempo o las distintas dificultades que se puedan encontrar. Deben saber analizar los datos de los pacientes sin dejar de lado el objetivo del ER.

Los comerciales también deben estar familiarizados con el uso de las herramientas digitales como el teléfono móvil, los ordenadores y las tabletas, así como con las herramientas de ofimática que les permiten ordenar y trabajar los datos de los clientes. Para evaluar los conocimientos que tienen los participantes sobre los usos de las diferentes herramientas digitales se han adaptado algunas pruebas y materiales para que se pueda observar si tienen conocimientos suficientes para manejarse a un nivel básico con estas herramientas. Entre los materiales que hay en ER se destacan dos ordenadores y un teléfono móvil. Los ordenadores están distribuidos cada uno en una de las dos zonas para que de esta manera puedan todos los participantes ver y participar en las fases que requieran su uso. Para el análisis de datos de los diferentes pacientes anteriormente mencionados se requiere de conocimientos en el uso del procesador de texto Microsoft Word. Donde tendrán que encontrar los datos específicos de una forma rápida y precisa, además de elaborar un documento formal para comunicar el resultado final, y la hoja de cálculo Microsoft Excel donde tendrán que filtrar datos y realizar fórmulas básicas para dar con la solución.

A pesar de que no entra dentro de las competencias, en la mayoría de las ofertas de empleos para comerciales incluyen la necesidad de disponer de una licencia de conducir, lo que indica que deberán desplazarse de un lugar a otro para captar clientes. Para observar los conocimientos sobre conducción de los participantes se creó una prueba específica. La prueba consiste en saber identificar entre varias imágenes aquellas que muestren formas de conducción incorrectas, similares a las utilizadas en los test de autoescuela. La solución a esta prueba proporcionaba el código con el que se accedían a los trajes necesarios para entrar en la zona B.

Finalmente, en el puesto de comercial es necesario ser proactivo y saber tomar decisiones de forma dinámica, para reaccionar con rapidez ante cualquier situación que se encuentren en el puesto de trabajo. Para comprobar si un individuo es proactivo o no se debe observar si ante las diferentes situaciones que se le presentan, en este caso en el ER, actúa con iniciativa o por el contrario espera a que sea otro el que dé el primer paso. También se debe observar el comportamiento para determinar la actitud positiva y motivada, midiendo el comportamiento ante otros y valorando cómo le afectan las situaciones de estrés a su forma de actuar, tanto individual como con los demás. Una actitud positiva frente a los clientes permite crear una relación comercial-cliente de confianza.

## 7. Conclusiones

Este artículo nos ha permitido abordar con enfoque académico una técnica que ya se está usando de manera innovadora en las empresas para la selección de personal. Tras la elaboración de la presente investigación se han obtenido ciertas conclusiones que indicamos a continuación. Hemos visto que existe una creciente necesidad por parte de las empresas para adaptar la gestión del capital humano a los problemas y cambios que se están produciendo en la actualidad. Uno de estos cambios es el deber por parte de los departamentos de personal de seleccionar personas con talento (Hashim y Hameed, 2012) por lo que se requieren nuevas técnicas que mejoren esta actividad. Como alternativa a este cambio se propuso la posibilidad de usar el ER como instrumento de selección y, tras realizar una investigación sobre este concepto, se propuso el diseño de un ER que sirva para la selección de personal de un perfil concreto.

Se ha realizado un acercamiento al concepto de ER, así como los elementos que lo componen. Se puede determinar que se tratan de actividades colaborativas en las que coexisten muchos elementos, la diferente combinación de estos elementos permite crear juegos muy variados entre sí. Gracias a esta característica de los ER, permite la adaptación de esta técnica a diferentes ámbitos, siendo los más recurrentes la educación y la gestión del capital humano. Dentro de su utilización en los RRHH podemos destacar que se trata de una técnica utilizada para actividades como trabajo en equipo (*Teambuilding*), identificar roles de equipo o selección de personal.

Con el fin de analizar con mayor amplitud esta técnica, en el ámbito de la selección de personal, se procedió al diseño teórico, de un ER que evaluara un perfil concreto, para un puesto determinado. Inicialmente se llevó a cabo una búsqueda a través de ofertas de empleo y portales digitales para determinar el perfil del candidato al puesto de trabajo, en este caso un comercial. Tras analizar los resultados, se concretaron las competencias que el comercial debería poseer para el buen desempeño de su puesto de trabajo. Estas competencias consistían en buenas habilidades comunicativas que fomenten buenas relaciones con los clientes, que exista un equilibrio entre la orientación tanto hacia los clientes como hacia los resultados, conocimientos sobre las herramientas digitales, una actitud proactiva y positiva y, por último, tener licencia de conducir, siendo éstas las más comunes tanto entre las ofertas como los artículos electrónicos.

Después de determinar y definir las competencias, se procedió al diseño del ER en base al perfil comercial. Para el diseño del ER se realizó previamente un modelo CANVAS que permitiera visualizar el proyecto de forma clara. La información necesaria para llevar a cabo el ER se dividió en 9 partes. La primera parte indica la información sobre los participantes de la actividad, siendo éstos las personas candidatas al puesto de trabajo divididos en grupos de 4 a 6 personas. La segunda parte expresa el objetivo para el que se había creado la actividad. En la tercera parte se determina la temática sobre la que la actividad se desarrolla. En la cuarta parte se determinan los aspectos generales como son la localización, el espacio, la duración y la estructura. La quinta parte expresa el desarrollo que va a llevar la actividad, la evolución. La sexta, informa sobre los materiales utilizados y el presupuesto de los mismos. En la séptima parte se determina el inicio de la actividad, así como la función del Game Master. La octava parte indica el fin de la actividad; Y, por último, en la novena parte se determina la evaluación que se va a realizar de la actividad, así como de sus participantes. Dentro del ER se crearon

pruebas específicas que ayudan a sacar a la luz las competencias evaluables de cada uno de los participantes, como puede ser la comunicación mediante la división del grupo en dos partes, o los conocimientos informáticos mediante la utilización de dispositivos digitales.

A pesar de que no se ha podido estudiar su efectividad real, se pueden conocer los beneficios de la aplicación de esta técnica en la contratación de personal a través de portales digitales. Por ejemplo, según Enrique Moreno (2018), director de RRHH de KIABI, explica que realizaron un ER con el que pudieron observar las reacciones de los participantes ante diferentes situaciones dentro de la experiencia. Básicamente querían saber cómo trabajaban en equipo, cómo se desenvolvían en ambientes de presión o la creatividad de los participantes ante los problemas que se pudieran encontrar. Tras la realización de esta actividad concretaron que el proceso de selección con ER potenció la motivación por parte de las personas candidatas seleccionadas, se consiguió agilizar el proceso de selección.

Se redujo el riesgo de contratar a una persona que no encajara con lo que se espera de ella. A esos beneficios hay que añadir que gracias a la experiencia la empresa mejoró la imagen de marca, tanto para los participantes del proceso de selección como para los familiares que los acompañaron, ya que la empresa tenía preparada una zona para los acompañantes donde había música, refrescos, catering y moda. Hay que destacar los testimonios de empresas que han utilizado en varias ocasiones esta técnica y están satisfechas con las personas seleccionadas (Ochoa, 2018). Los ERs son técnicas recomendables para comprender y evaluar el comportamiento de los postulantes a un puesto de trabajo, y tener una mejor idea de cuál de ellos se adapta mejor, teniendo en cuenta características y competencias que van más allá de lo que se especifica en un CV. Además, al ser actividades tan versátiles, permiten su adaptación a cualquier puesto de trabajo en todo tipo de empresa, simplemente se debe especificar previamente los objetivos que se persiguen con la actividad.

## Referencias bibliográficas

- Adecco (2019). Página Web. Recuperado de <https://www.adecco.es/> [Acceso 19/06/2019]
- Alonso Martínez, D., y Navazo Ostúa, P. (2019). Juegos y simulaciones en la educación actual. En *Revista Prisma Social*, (25), 537-548. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2702> [Acceso 11/11/2019]
- Antena 3 Noticias (2018). El reto del 'Escape Room', el nuevo método de las empresas para seleccionar a su personal. Antena 3, 25 agosto. Recuperado de: <https://www.antena3.com/noticias/> [Acceso 22/07/2020].
- Ariza Montes, J.A. y Morales Fernández, E.J. (2014). *Gestión estratégica de personas y competencias*. McGraw Hill.
- Bal, Y. (2011). *The new human resources management in the 21st century: a strategic view*. In Annual Conference on Innovations in Business & Management, London, UK.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Burló, M.A. (2017). Las 10 competencias más valoradas de los comerciales. Recotalent. Recuperado de: <https://recotalent.com> [Acceso 13/6/2019].
- Cain A. (2017). A CEO explains why he doesn't care about your résumé, your alma mater, or your last job when he's looking to hire. Business Insider, 16 de febrero. Recuperado de: <https://www.businessinsider.com> [Acceso 22/07/2020]
- Cain, J. (2019). Exploratory implementation of a blended format escape room in a large enrollment pharmacy management class. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1), 44-50. DOI: 10.1016/j.cptl.2018.09.010
- Cardozo, D.D. (2005). *Claves de un perfil comercial*. El empleo, 21 de febrero. Recuperado de: <https://www.elempleo.com> [Acceso 14/6/2019].
- Casamichana E. (2018). *Importancia de las habilidades comunicativas en la búsqueda de empleo*. Orientación laboral Infojobs, 19 de febrero. Recuperado de: <https://orientacion-laboral.infojobs.net> [Acceso 14/6/2019].
- Clarke, S., Peel, D. J., Arnab, S., Morini, L., Keegan, H., y Wood, O. (2017). escapED: a framework for creating educational escape rooms and Interactive Games For Higher/Further Education. En *International Journal of Serious Games*, 4(3), 73-86. DOI: 10.17083/ijsg.v4i3.180
- Clue Hunter (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.cluehuntermadrid.com/> [Acceso 24/05/2019]
- Coco Room (2019). Página Web. Recuperado de: <https://cocoroom.es/> [Acceso 24/05/2019]
- Connelly, L., Burbach, B. E., Kennedy, C., y Walters, L. (2018). Escape room recruitment event: Description and lessons learned. En *Journal of Nursing Education*, 57(3), 184-187. DOI: 10.3928/01484834-20180221-12
- EAE Business School (2018). Cómo poner en práctica la orientación a resultados. EAE Business School, 20 junio. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es> [Acceso 10/6/2019].
- Eduescaperoom (2018). Proyecto Alèxia, un Escape Room Educativo por Anna Rondón. Eduescaperoom, 27 de septiembre. Recuperado de: <https://eduescaperoom.com> [Acceso 16/6/2019].
- El comercial.net (2018). Curso fidelización de clientes-Capítulo 3: Orientación al cliente. El comercial.net. Recuperado de: <http://www.elcomercial.net> [Acceso 10/6/2019].
- Escape Khaos (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.escapekhaos.com/> [Acceso 24/05/2019]
- Escape Room Lover (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.escaperoomlover.com/es> [Acceso 24/05/2019]
- EXIT Game (2019). Página Web. Recuperado de: <http://exit-game.es/> [Acceso 24/05/2019]
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., y Sánchez Gardey, G. (2016). Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. En *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 109-124. DOI: 10.5295/cdg.140463ng
- Giménez R. (2013). ¿Qué es la Orientación al cliente? Clavei, 7 de enero. Recuperado de: <https://www.clavei.es> [Acceso 10/6/2019].
- Godín, M. (2019). 19 consejos para seleccionar comerciales en 2019. RRHH Digital, 15 de enero. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com> [Acceso 4/6/2019].

- Hablemos de empresas (2018a). ¿Cómo funciona el escape room en los procesos de selección? Hablemos de empresas, 17 de octubre. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com/pymes> [Acceso 3/6/2019].
- Hablemos de empresas (2018b). Escape rooms como prueba de selección de personal en las empresas. Hablemos de empresas, 19 de enero. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com> [Acceso 2/3/2019].
- Hashim, M., y Hameed, F. (2012). Human resource management in 21st century: issues y challenges & possible solutions to attain competitiveness. En *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 44.
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. En *Cuestiones Pedagógicas*. (23), 187-210 DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/CP>
- Hernández Darias, I., Salazar Fernández, D., Rodríguez Ariosa, M., y Fleitas Triana, M. S. (2010). En *Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial*. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-10.
- Holguín L. O. (2013). Satisfacción Laboral y Actitud Positiva. EOI, 31 de mayo. Recuperado de: <https://www.eoi.es> [Acceso 11/6/2019].
- Indeed (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.indeed.es/> [Acceso 19/06/2019]
- Infoempleo (2013). ¿Cómo ser proactivo en el trabajo? Infoempleo, 22 de mayo. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com> [Acceso 11/6/2019].
- Infoempleo (2019). Escape Room para la selección de personal: ¿Qué aporta? Infoempleo, 12 de abril. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com> [Acceso 3/6/2019].
- Infoempleo (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.infoempleo.com/> [Acceso 19/06/2019]
- Infojobs (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.infojobs.net/> [Acceso 19/06/2019]
- IZO (2012). 5 Claves de la verdadera orientación al cliente. IZO, 21 de agosto. Recuperado de: <http://izo.es> [Acceso 10/6/2019].
- Jobtoday (2019). Página Web. Recuperado de: <https://jobtoday.com/es/> [Acceso 19/06/2019]
- Juan, V. (2018). Entrevista de trabajo: qué se busca en un perfil comercial. Fuerzacomercial, 25 de enero. Recuperado de: <http://www.fuerzacomercial.es/entrevista-detrabajo-que-se-busca-en-un-perfil-comercial/> [Acceso 4/6/2019].
- Kinio, A. E., Dufresne, L., Brandys, T., y Jetty, P. (2019). Break out of the classroom: the use of escape rooms as an alternative teaching strategy in surgical education. En *Journal of surgical education*, 76(1), 134-139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2018.06.030>
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M., y Müller, A. (2017). Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, 37-49. Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2_4)
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Más y mejor (2019). Página web. Recuperado de: <https://masymejor.com> [Acceso 11/6/2019].
- Maudos, J., Pastor, J. M., y Serrano, L. (2003). Human capital in OECD countries: technical change, efficiency and productivity. En *International review of applied economics*, 17(4), 419-435.
- Moreno E. (2018). Caso KIABI: ¿Te selecciono dentro de un Scape Room! Observatorio RH, 19 julio. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com> [Acceso 19/6/2019].
- Mystery Escape (2019). Página Web. Recuperado de: <https://mysteryescape.es/> [Acceso 24/05/2019].
- Nicholson, S. (2015). Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities. Documento de trabajo. Recuperado de: <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf> [Acceso 20/12/2018].
- Observatorio de RRHH (2018). Team Building dentro del Escape Room: 5 razones por las que hacerlo. Observatorio de RRHH, 24 de octubre. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/> [Acceso 2/3/2019].
- Ochoa J.L.G. (2018). 'Escape room': la nueva moda de las empresas para elegir a sus empleados. Invertia, El Español, 12 de agosto. Recuperado de: <https://www.elespanol.com> [Acceso 21/07/2020].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the

- concept. En *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1. DOI: 10.17705/1CAIS.01601
- Pan, R., Lo, H., y Neustaedter, C. (2017). Collaboration, awareness, and communication in real-life escape rooms. *Proceedings of the 2017 Conference on Designing Interactive Systems*. ACM. 1353-1364. Doi: 10.1145/3064663.3064767
- Parreño, J. M., Pérez, R. C., y García, I. S. (2012). Nuevas fórmulas publicitarias: los advergames como herramienta de las comunicaciones de marketing. En *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 43-58. DOI: 10.5295/cdg.100236jm
- Pendit, U. C., Mahzan, M. B., Basir, M. D. F. B. M., Mahadzir, M. B., y binti Musa, S. N. (2017). Virtual reality escape room: The last breakout. 2017 2nd International Conference on Information Technology (INCIT). IEEE. 1-4. Doi: 10.1109/INCIT.2017.8257884
- Peralta, X. (2019). Las habilidades más valoradas en un vendedor. Pymmerang. Recuperado de: <http://www.pymmerang.com> [Acceso 13/6/2019].
- Persone.eu (2018). El escape room como técnica de reclutamiento en recursos humanos. Persone, 29 de agosto. Recuperado de: <https://persone.eu> [Acceso 2/3/2019].
- RAE (2019). Página Web. Recuperado de: <http://www.rae.es/> [Acceso 11/06/2019].
- Raffino M.E. (2018). Concepto de ofimática. Concepto.de, 31 de diciembre. Recuperado de: <https://concepto.de> [Acceso 11/6/2019].
- Remica Empleo (2016). Proactividad en el trabajo: una cualidad muy apreciada por las empresas. Remica Empleo, 1 de agosto. Recuperado de: <https://remicaempleo.es> [Acceso 11/6/2019].
- Saha, M. D., & Pandita, D. (2017). Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals*.
- Sánchez E. (2017). ¿Cómo tener una actitud positiva en el trabajo? La mente es maravillosa, 5 de octubre. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com> [Acceso 11/6/2019].
- The key talent (2018). ¿Cómo el Escape Room en Realidad Aumentada puede mejorar y simplificar los procesos de selección de tu compañía? The key talent, 2 de noviembre. Recuperado de: <https://www.thekeytalent.com> [Acceso 2/3/2019].
- Umovskaya A. (2017). Los escape rooms, la nueva tendencia de team building para empresas. RRHH Digital, 29 de noviembre. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com> [Acceso 2/3/2019].
- Vallejo-Trujillo, S., y Hernández Aguilar, J. (2019). Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección. En *Administración Y Organizaciones*, 22(42), 53-72. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Vallejo>
- Wiemker, M., Elumir, E., y Clare, A. (2015). Escape Room Games: Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one? Documento de trabajo. Disponible en <https://thecodex.ca/wp-content/uploads/2016/08/00511Wiemker-et-al-Paper-Escape-Room-Games.pdf> [Acceso 2/3/2019].
- Yerro E. (2018). ¿Qué significa la orientación hacia los resultados en un perfil? Infoempleo, 5 de diciembre. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com> [Acceso 10/6/2019].

## El sueño de vivir sin trabajar

*The dream of living without working*

**Ricardo Jimeno Espadas**

ORCID: [ORCID: 0000-0003-3625-729X](https://orcid.org/0000-0003-3625-729X)

Recibido 11 de marzo de 2020; aceptado el 24 de junio de 2020



EL SUEÑO DE VIVIR  
SIN TRABAJAR

Una sociología del emprendedurismo,  
la autoayuda financiera  
y el nuevo individuo del siglo XXI

daniel fridman

### RESEÑA DE LIBROS

Fridman, Daniel. (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedurismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI*. Siglo XXI Editores, Argentina.

Daniel Fridman es licenciado en Sociología por la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Sociología por la Universidad de Columbia. Fue investigador invitado en el Centro de Estudios Sociales de Economía de la Universidad Nacional de San Martín en Buenos Aires, entre 2012 y 2013; profesor de Sociología en la Universidad de Victoria en Canadá, y becario del Institute for Social and Economic Research and Policy de Columbia University. Actualmente es Profesor-Investigador en el departamento de Sociología y en el Instituto de Estudios Latinoamericanos Lozano Long de la Universidad de Texas, campus Austin, USA.

La publicación original *Freedom From Work: Embracing Financial Self-Help in the United States and Argentina*, fue galardonada en junio de 2018, con Mención Honorífica en la categoría de mejor libro en la sección de consumidores y consumo de la American Sociological Association (2018).

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

Daniel Fridman, motivado por las lecturas sociológicas y diferentes posiciones teóricas, realiza un amplio ejercicio etnográfico<sup>1</sup> para conocer la forma en la que un grupo de personas con un interés común, se organizan para poder hacer frente a un universo de obstáculos y desafíos; la finalidad del colectivo es obtener lo que él denomina libertad financiera. Benzecry (2019: 9), se expresa así de este ejercicio académico: “Daniel Fridman tuvo la idea de observar a unos hombres y mujeres que participaban en juegos de mesa para aprender cómo convertirse en el verdadero homo economicus”.

Este libro nos proporciona un buen ejemplo del ejercicio de investigación que se encuentra anclada en el paradigma del Construccionismo Social, fundamentada en la Actor-Network-Theory (ANT) por sus siglas en inglés (Arellano Hernández, 2003; Echeverría y González, 2009; Latour, 2008, 2010; Seijo, 2006; Vaccari, 2008; Yehia, 2007). Para lograr su cometido, Fridman, utiliza la etnografía como soporte metodológico; en este punto es necesario mencionar que si bien este método de aproximación al objeto de estudio tiene sus orígenes en la antropología “... también ha sido acogido por otras ciencias sociales. ...La sociología, la geografía humana, la psicología social y la demografía, entre otras, ya no pueden prescindir del trabajo etnográfico” (Oehmichen Bazán, 2014: 11).

Al respecto, sea en la Administración como campo científico, o a través de los Estudios Organizacionales, tampoco se puede despreciar este método de aproximación para investigar, sea sobre aspectos culturales que interfieren en la vida institucional; fenómenos sociales que impactan en las formas de organización de individuos y colectivos; sobre las formas de comportamiento de los actores ante controversias sociales; o en la adopción, transformación o desprecio de procesos sociales ligados a la vida institucional.

Ontológicamente, designa a la autoayuda financiera y la refiere como “un fenómeno que reflejaba mi interés por cómo se configuran los sujetos económicos”. (Fridman, D., 2019: 13) Ahora, a manera de fungir como un punto de anclaje, la Autoayuda Financiera es el resultado de una serie de relaciones que establecen los actores, no solo con otros actores, sino con objetos con los que, a partir de establecer su relación, se pueden producir cambios en su comportamiento y toma de decisiones.

*... lo que se estudia son los mundos sociales que se articulan a través de los clubes donde se nuclean los fans de libros de autoayuda económica. Fans que trabajan para convertirse en inversores que saben lo que hacen, en sujetos autónomos, dueños de sus propias decisiones y libres de las coacciones de la economía del trabajo, de la “carrera de ratas” a los que todos los que vivimos de un salario estamos sometidos (Benzecry, 2019: 10).*

Cuando se trabaja bajo el manto del Construccionismo Social y de la ANT, se debe identificar algún actor, nodo o controversia social, este funciona como un hito de investigación; a partir de ahí, se hace un rastreo de las relaciones que establecen actores bióticos o abióticos (Latour, 2008), poniendo énfasis en las razones por las cuales se ha establecido esta relación. Esto revela la forma en la que se construyen las relaciones y otorga sentido a las acciones que emprenden los actores (Gergen, 2016; Jimeno Espadas, 2019); con ello, se logra una deconstrucción para, después, hacer un re-ensamble de los hechos, mostrando aquellos acontecimientos que fueron relevantes en el proceso de construcción.

---

1 Estudio descriptivo de la cultura popular (Real Academia Española, 2014).

El libro se organiza en cinco capítulos, más los apartados de *Introducción; Conclusiones; y Apéndice Metodológico*.<sup>2</sup>

El primer capítulo fue denominado, *La autoayuda financiera contemporánea*, expone la evaluación que se hace en el libro Padre Rico, Padre Pobre, sobre la forma de capitalismo y su consecuente expresión laboral, misma que, según Kiyosaki & Lechter (2005), esta a punto de finalizar como la conocemos, para dar cabida a una nueva forma de expresión empresarial y laboral. De inicio, la necesidad del estudio formal y el trabajo que brinda la seguridad económica del individuo se ha convertido en el peor dúo, y por lo tanto nocivo, para la creatividad, el emprendimiento y el desarrollo de nuevas empresas; por tanto, en la denominada era de la información, la educación financiera es lo que realmente permite comprender, cual es el rol social al que deben aspirar los individuos. Tras ello, también se toma conciencia de la posición social<sup>3</sup>, en la que el individuo se encuentra y como debe trabajar, transformarse en una nueva persona, y transitar para ir abandonando de manera paulatina, cada una de las posiciones sociales; estas se presentan en un cuadro llamado cuadrante del flujo del dinero, que expresa la teoría de la estructura de clase en las sociedades capitalistas.

El segundo capítulo, que lleva por título, *No se trata de dinero: se trata de libertad*, expone que aquellos partidarios de la Autoayuda Financiera deben poner la libertad por encima de cualquier cosa; inclusive sobre la misma riqueza, asunto al que aspiran. Para lograr esto, quizá lo más difícil de todo el proceso, los individuos deben liberarse de todas las barreras que se postraron en su interior, el *Yo conformista*; creado y motivado a permanecer por aquellas políticas del Estado del Bienestar,<sup>4</sup> que permitieron que los trabajadores cayeran en una zona de confort y desarrollaran miedo a perder; con ello, se limitaron a ser buenos trabajadores, destinando gran parte de su tiempo y aceptando cualquier condición humano-laboral cambiante, a pesar de no estar de acuerdo con ello.

En el capítulo tercero, nombrado *De ratas a ricos*; se describen de manera amplia los roles, condiciones e instrumentos que han de asumir los participantes del cashflow; un juego de mesa que sirve como plataforma de aprendizaje, espacio de intercambio de ideas y experiencias, y sobre simulación donde plantean escenarios financieros, utilizan hojas de cálculo, estados de resultados y el lenguaje propio de las finanzas. En este juego, permanece por encima de todo y como fin último la libertad financiera, y con su participación, cada individuo va entrenando y preparándose a situaciones de toma de decisiones financieras, cuya finalidad tendrían ser aplicadas en la vida real. Con ello, las barreras que interpone su *Yo conformista*, mismas con la que ha venido cargando desde su nacimiento, se van diluyendo; y paulatinamente cada individuo va liberando ese temor a la toma arriesgada de decisiones, hasta que ya no resultan un problema. Así, también queda de lado la carga emocional producida por la toma de decisiones y las condiciones de rechazo social generadas en su imaginario por la acumulación de capital, o ansias de lucro financiero.

---

2 Las palabras puestas en cursivas refieren a títulos utilizados en los diferentes apartados del libro, o bien a conceptos propuestos por Fridman.

3 Las posiciones que exponen Kiyosaki & Lechter (2005), son empleado, autoempleado, dueño de negocio e inversor.

4 Modelo preferido de países industrializados durante el final del siglo XIX y parte del siglo XX, donde el papel del Estado era mediar e intervenir en las relaciones de producción “esta vinculado a la existencia de sistemas de seguridad social con garantía y coadministración estatal, que tienden hacia la disminución de los riesgos sociales de los asalariados y hacia una garantía de un mínimo nivel de vida...” (Cárdenas Gracia, 2017: 68).

El capítulo cuatro, exhibe la dinámica a la que debe su título Crear un mundo de abundancia, para ello, todos los involucrados desarrollan una sensibilidad que no debe ser extrema pero ligera o desinteresada en, el egoísmo o la generosidad económica, es decir, asumen una posición con respecto a los demás individuos en donde se reconoce que las ganancias deben reportarse para alguien, y al mismo tiempo, dan cabida a la ayuda financiera.

De acuerdo con lo observado por Fridman (2019), cuando la balanza se inclina hacia el egoísmo, la comunidad participante le asigna una connotación en la que se etiqueta al individuo como un ser que no ha superado las barreras impuestas por su Yo conformista, pues él aún se sabe en un mundo de escasez; en cambio debe trabajar para alcanzar un equilibrio en donde su Yo refleje un mundo de abundancia; con ello, habrá espacio para todos y un flujo económico que permite la entrada de cualquiera que lo desee, siempre y cuando sea con esquemas de emprendimiento y creatividad; inclusive si ambas se encuentran en el polémico esquema del multinivel.

El quinto y último capítulo, *El sueño americano en Argentina*, refiere la experiencia de la investigación durante el levantamiento de información en campo; en esta parte del libro, Fridman hace la comparación etnográfica de la forma adaptada en la que conforman los grupos de autoayuda financiera, pues realizan una tropicalización de los cánones establecidos en Estados Unidos, adaptan las teorías, los aprendizajes y los conceptos, ya que son importados y se ponen a prueba en un medio económico con mayor inestabilidad y vulnerabilidad. Sin duda el contenido capitular resulta interesante para conocer a detalle los apuntes de Fridman sobre el desarrollo de su ejercicio etnográfico, donde la Autoayuda Financiera funciona como el hito de anclaje. Sin embargo, lo mejor, lo que podríamos referir metafóricamente como la “carnita” académica, se encuentra en los apartados de introducción, conclusiones y apéndice metodológico; que, comparados con el contenido capitular, apenas funcionan como cinco bocadillos gourmet que anteceden a un corte wagyu.

La introducción, funciona por si sola, como un documento que nos da una cuenta detallada de como se conforma la red de conceptos, de relaciones entre actores, de sus controversias, preocupaciones y expectativas; redactada de una manera simple conjuga palabras técnicas, propias de un ejercicio de investigación a nivel de doctorado, pero explicadas de una manera sencilla, logrando que cualquier persona pueda entender.

Fijo en las recomendaciones que Bruno Latour (2008) proporciona para redactar los informes que se realizan bajo la ANT, Fridman nos brinda detalles de los personajes utilizados, en un relato que permite al lector imaginar cada cual con su rol económico, y de los esfuerzos que cada quien realiza para ir cambiando sus actitudes, y de los esfuerzos que tiene que realizar para la adquisición de habilidades, conocimientos teóricos, y uso de herramientas que han de utilizar para la toma de decisiones económicas.

En el mismo relato, incluye las diferentes definiciones y diversas connotaciones que hace la sociedad de términos que surgen en diferentes campos científicos, de una forma que, al igual que en la realidad, no pueden separarse unos de otros por los límites impuestos, arbitrariamente, por un campo científico. Así aparecen conceptos como el Yo neoliberal, que tiene sus raíces en la psicología, pero el individuo adquiere costumbres y formas de organización condicionadas por los cambios en la economía. Como el de *Tecnologías del Yo*, que se refiere a la apropiación de un lenguaje, herramientas y formas de tomar decisiones financieras, y que son tropicalizadas para su uso, pues en su mayoría son importadas de los

contextos presentes en otros países; pero que permiten que el individuo racionalice cambios de actitud moral y económica, formando nuevos sujetos capaces de hacerse responsable de su *Gubernamentalidad*<sup>5</sup> con miras a alcanzar una *Perfomatividad económica*<sup>6</sup>.

El apartado de *Conclusiones* nos propone, al menos para un servidor, tres aspectos que se encuentran transversales a las actividades que realizan los individuos que son partícipes de la *Autoayuda Financiera*, con la mira de alcanzar la *Libertad Financiera*. El primero, tiene que ver con el contexto en el que el individuo no pidió nacer, pero del que tampoco tiene conciencia, y que funciona como un modelador de la conducta y precursor de algún significado al que se asocian diferentes eventos; son los “*think tanks* neoliberales que diseminan recomendaciones de políticas públicas, y economistas formados en la teoría monetarista en universidades estadounidenses” (Fridman, 2019: 201); como lo son el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional. La segunda, es que, existe diferentes modos “en que los usuarios de la autoayuda financiera procuran adoptar y desarrollar subjetividades neoliberales mediante al combinación de teorías sociales acerca del mundo económico y social, formas de cálculo y una reconfiguración del yo” (Fridman, 2019: 207). La tercera, nos da cuenta de la forma en la que se utilizan las tecnologías para configurar el *Yo neoliberal*, pero de una manera que se encuentra en los escenarios de la vida cotidiana y construyendo una cultura masiva que se encuentra, como seguramente hay otras, oculta de los ojos académicos y que solo es posible revelar con una teoría como la ANT en combinación con el método etnográfico.

Los pormenores de la aproximación, así como los conflictos técnicos o éticos enfrentados durante la investigación, son relatados en el apéndice metodológico; páginas que brindan un relato minucioso de las actividades realizadas y de los espacios ocupados para el desarrollo. Sin duda, un libro que despierta la curiosidad de los promoventes y usuarios de los puentes teóricos, de los que buscan unir campos científicos que de otra manera parecen aislados o de los participantes de la multidisciplinaria. Apto para coadyuvar con la formación de estudiantes e investigadores de la administración y estudios organizacionales, ansiosos de conocer los nuevos enfoques y sobre todo de como lograr operacionalizarlos. También se advierte que puede resultar una obra muy arriesgada para aquellos que, aunque no lo declaren expresamente, se comportan como párrocos del purismo disciplinar, positivistas o fanáticos del estructuralismo y de la teoría de sistemas. A ellos, no les recomiendo la lectura de este libro.

---

5 No confundir este término propuesto por Fridman con el de Gobernanza o Gobernabilidad que tiene su origen en las medidas que implementa el Estado para una sociedad.

6 Término que está relacionado con la Libertad Financiera, cuyos significados son diferentes.

## Referencias bibliográficas

- American Sociological Association. (2018). *Announcing our section award winners*. Recuperado el 4 de marzo de 2020, de <https://asaconsumers.wordpress.com/2018/06/19/announcing-our-section-award-winners/>
- Arellano Hernández, A. (Universidad A. del E. de M. (2003). La sociología de las ciencias y de las técnicas de Bruno Latour y Michel Callon. En *Cuadernos Digitales: Publicación electrónica en historia, archivística y estudios sociales*, 8(23). Recuperado de [www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/.../18181/19046](http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/.../18181/19046)
- Benzecry, C. E. (Universidad N. de C. (2019). Presentación. En *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedorismo, la autoayudafinanciera y el nuevo individuo del siglo xxi* (1a Edición, p. 239). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.: Siglo XXI Editores Argentina.
- Cárdenas Gracia, J. (2017). El Estado del Bienestar. En J. A. Bautista Sánchez y M. Ortega Garduño (Eds.), *Del Estado Absoluto al Estado Neoliberal* (Primera ed, pp. 67–104). Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Jurídicas. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4310/10.pdf>
- Echeverría, J., y González, M. I. (2009). La teoría del Actor-Red y la tesis de la tecnociencia. En *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 738, 705–720.
- Fridman, D. (Austin T. U. (2019). *El sueño de vivir sin trabajar Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI* (1a Edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.: Siglo XXI Editores Argentina.
- Gergen, K. J. (2016). *El ser relacional Más allá del Yo y de la Comunidad*. (M. (Traductora) Castell, Ed.). Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer S.A.
- Jimeno Espadas, R. (Universidad A. M. (2019). El ser relacional mas allá del Yo y de la Comunidad. En *Administración y Organizaciones*, 22(42), 81–86. <https://doi.org/http:77www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Jimeno>
- Kiyosaki, R. T., y Lechter, S. L. (2005). *Padre rico, padre pobre. Qué les enseñan los ricos a sus hijos acerca del dinero. ¿que las clases media y pobre no!* (F. (Traductor) Álvarez del Castillo, Ed.) (Primera ed). Ciudad de México, México: Santillana Ediciones Generales S.A. de C.V.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor - red*. Buenos Aires, Argentina: Manantial.
- Latour, B. (2010). *Bruno Latour en español, Breve Biografía*. Recuperado de [http://www.brunolatourenespanol.org/00\\_biografia.htm](http://www.brunolatourenespanol.org/00_biografia.htm)
- Oehmichen Bazán, C. (Instituto de I. A. de la U. (2014). *La etnografía y el trabajo de campo en las ciencias sociales* (Primera Ed). Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://ru.iaa.unam.mx:8080/bitstream/10684/23/1/449.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. En Real Academia Española (23a Ed, p. n.d). Asociación de Academias de la Lengua Española. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Redacción Anfibia. (2020). *Daniel Fridman*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <http://revistaanfibia.com/autor/daniel-fridman/>
- Seijo, G. L.-. (2006). Reseña de “Reassembling the social an introduction to Actor-Network-Theory” de Bruno Latour. En *Redes Universidad Nacional de Quilmes*, 12(diciembre), 151–161. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/907/90702407.pdf>
- The University of Texas at Austin. (2020). *Daniel Fridman*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <https://liberalarts.utexas.edu/sociology/faculty/dgf372>
- Vaccari, A. (2008). Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del Actor-Red. En *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 189–192. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v4n11/v4n11a12.pdf>
- Yehia, E. (2007). Descolonización del conocimiento y la práctica: Un encuentro dialógico entre el programa de investigación sobre modernidad/colonialidad/decolonialidad latinoamericanas y la teoría actor-red. En *Tabula Rasa*, 85–114. Recuperado de [http://www.revistatabularasa.org/numero\\_seis/yehia.pdf](http://www.revistatabularasa.org/numero_seis/yehia.pdf)

## **Autores**

### **Alba Soares Collado**

Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Extremadura. Correo electrónico: asoarescollado@gmail.com

### **Alonso Pérez Soltero**

Doctor en Tecnologías de la Información y Comunicación por la Universidad de Murcia. Sus principales líneas de investigación son: Gestión del conocimiento. Correo electrónico: aperez@industrial.uson.mx

### **Ana María Paredes Arriaga**

Doctora en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus principales líneas de investigación son: comportamiento del consumidor, mercadotecnia social. Correo electrónico: anamarparedes2000@yahoo.com.mx

### **Erik Geovany González Cruz**

Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Sus principales líneas de investigación son: Poder y procesos de subjetivación en las organizaciones. Correo electrónico: erik\_vez81@hotmail.com

### **Fany Thelma Solís Rodríguez**

Doctora por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Sus principales líneas de investigación son: Emprendimiento y empleabilidad. Correo electrónico: fany.solis@uacj.mx

### **Fernando Lopez Trujillo**

Ingeniero en Sistemas. Sus principales líneas de investigación son: Gestión de TI. Correo electrónico: cio@logopoliskpo.com

### **Gabriela Leticia Cisneros Cerda**

Licenciada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Sus principales líneas de investigación son: Administración. Correo electrónico: al149765@alumnos.uacj.mx

### **José Carlos López Figueroa**

Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Sus principales líneas de investigación son: Gobernanza y territorio. Correo electrónico: j.lopezf11@gmail.com

### **José Luis Ochoa Hernández**

Doctor en Tecnologías de la Información y Comunicación por la Universidad de Murcia. Sus principales líneas de investigación son: Gestión del conocimiento. Correo electrónico: joseluis.ochoa@industrial.uson.mx

### **Kenya Yadira Guaderrama Angeles**

Licenciada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Sus principales líneas de investigación son: Administración. Correo electrónico: al149800@alumnos.uacj.mx

### **Liliana Lopez Trujillo**

Administradora de empresas. Sus principales líneas de investigación son: Aprendizaje organizacional. Correo electrónico: clo@logopoliskpo.com

### **M. Isabel Sánchez Hernández**

Doctora en CC. Económicas y Empresariales por la Universidad de Extremadura. Sus principales líneas de investigación son: Sostenibilidad, Competitividad, Gestión Responsable del Capital Humano. Correo electrónico: isanchez@unex.es

### **Margarita Portillo Reyes**

Maestra por Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Ciudad Juárez. Sus principales líneas de investigación son: Administración. Correo electrónico: margarita.portillo@uacj.mx

### **María Cristina Alicia Velázquez Palmer**

Maestra en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus principales líneas de investigación son: comportamiento del consumidor, mercadotecnia social. Correo electrónico: mcvpalmer@yahoo.com.mx

### **Miguel Enrique López Muñoz**

Maestro en Ingeniería Industrial por la Universidad de Sonora. Sus principales líneas de investigación son: Gestión del conocimiento. Correo electrónico: miguel.lopez@unison.mx

### **Myriam Cardozo Brum**

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus principales líneas de investigación son: Evaluación de políticas y programas públicos. Correo electrónico: mcardozo@correo.xoc.uam.mx

**Patricia Lopez Trujillo**

Administradora de empresas. Sus principales líneas de investigación son: Gestión de la Innovación. Correo electrónico: cko@logopoliskpo.com

**Ricardo Jimeno Espadas**

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (tiene varios títulos). Sus principales líneas de investigación son: (Hace Falta info). Correo electrónico: rjimeno01@gmail.com

**Rosalva Salcido Flores**

Maestra en Ingeniería en Sistemas y Tecnología por la Universidad de Sonora. Sus principales líneas de investigación son: Gestión del conocimiento. Correo electrónico: mrs.salcido.r@hotmail.com

**Thalía Ponce Dimas**

Maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Sus principales líneas de investigación son: Vida simbólica en las organizaciones. Correo electrónico: thaldia16@gmail.com

**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**POLÍTICA EDITORIAL**

**Presentación**

*Administración y Organizaciones* es una revista científica editada por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, de circulación semestral especializada en campo de la Administración y el Análisis organizacional. Esta publicación se instituye como un medio de difusión de avances y resultados de investigación aplicada, capaces de generar nuevas miradas académicas en los contextos locales y profundizar en las teorías, metodologías y debates actuales en el análisis organizacional latinoamericano.

**Enfoque y alcance**

*Administración y Organizaciones* nace en noviembre de 1998 con el objetivo de mostrar un acercamiento con la realidad administrativa y organizacional, a partir de trabajos derivados de la investigación científica rigurosa en relación al análisis de las organizaciones. Esta publicación está dirigida a la comunidad académica: investigadores, profesores, estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a actores gubernamentales, tomadores de decisiones y miembros de la comunidad científica de organizaciones privadas, públicas y sociales e interesados en los tópicos de la revista.

Sus artículos son arbitrados por pares bajo el método de doble ciego. Es una publicación semestral que aparece en enero y julio de cada año en versión impresa y en línea. En *Administración y Organizaciones*, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

**Áreas temáticas**

*Administración y Organizaciones* publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:

I. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.

II. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica.

III. Innovación, Cambio Tecnológico, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, y Emprendimiento.

IV. Metodología de la Investigación en Administración y Estudios, Organizacionales, e Intervención.

Así también son bienvenidos artículos de investigación de áreas afines a las señaladas anteriormente.

## Formatos de las colaboraciones

*Administración y Organizaciones* integra dos formatos de publicación:

**a. Artículos teóricos.** La extensión deberá ser de 15 a 20 cuartillas.

**b. Reseñas.** Éstas deben tener una extensión máxima de 8 cuartillas, ser preferentemente de obras relevantes vinculadas a la Administración y las Organizaciones. Se sugiere situar al autor del libro con sus datos biográficos básicos; ocuparse no sólo de los capítulos del texto sino también del propósito del autor. Es decir, lo que pretende analizar, sus contribuciones, fuentes, enfoque, metodología, organización de resultados y estructura del libro. Se aceptarán reseñas de libros publicados en español o en otros idiomas, pero en todos los casos deberán referirse a libros de reciente publicación. Se respetará el estilo de la reseña contemplando los puntos antes indicados.

## Tipos de artículos

Para iniciar el proceso de publicación se reciben únicamente tres tipos de artículos:

**a) Artículos de Investigación,** presenta de forma detallada, los resultados originales de proyectos de investigación inéditos. Su estructura incluye seis apartados: Introducción, Marco teórico, Metodología, Análisis, Resultados, y Conclusiones. Es imprescindible señalar las limitaciones de la investigación y la relevancia de los hallazgos en relación con el estado del arte.

**b) Artículos de Reflexión,** presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales en el campo de la administración o el estudio de organizaciones. Es indispensable

que los trabajos sean originales e inéditos.

**c) Artículos de Revisión del Estado del Arte**, resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o inéditas, sobre los tópicos afines a la revista, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo contemporáneo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica analítica de por lo menos 50 referencias. Es imprescindible que estos trabajos sean originales e inéditos y contribuyan a reunir y analizar los debates académicos contemporáneos.

No se aceptan trabajos escolares, manuales de capacitación, estudios de caso o trabajos previamente presentados en congresos o publicados en memorias. Dependiendo la disponibilidad se publican reseñas de libros.

## **Criterios editoriales**

Los artículos enviados deberán sujetarse a los siguientes requisitos editoriales:

- Ser inéditos, no haberse publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni haberse postulado simultáneamente en ninguna otra publicación.
- Enviar sólo un artículo por autor o coautor.
- La extensión de los artículos deberá ser de 15 a 20 cuartillas (incluyendo cuadros, gráficas y figuras), con tipografía Arial de 12 puntos, interlineado sencillo, márgenes de 3 cm laterales y 2.5 cm superior e inferior y paginación corrida. En todos los casos el escrito, deberá ser enviado en formato Word 97-2000 (.doc o .docx).
- Dentro de las 20 cuartillas no se cuenta la extensión del apartado de bibliografía.
- Tener título en idioma español, y su traducción al inglés.
- Incluir un resumen en un solo párrafo, en el idioma original y su traducción al inglés (abstract); cada uno con un máximo de 150 palabras, y con 4 palabras clave (keywords) en ambos idiomas. El resumen deberá incluir:
  - a) Campo de investigación
  - b) Objetivo del trabajo
  - c) Metodología utilizada
  - d) Resultados principales
  - e) Conclusiones
- Los resúmenes que superen la extensión estipulada en esta convocatoria no serán considerados.

- Las palabras clave deben tener relación con el título, los objetivos y resultados. Dos palabras del vocabulario deben figurar en la lista Tesoros de la UNESCO. y las otras dos restantes deben estar vinculadas al catálogo de la American Economic Association, Código Jel.
- En caso de incluir tablas, gráficas, figuras y/o fotografías, el autor (es) deberá: a) presentarlas en un archivo por separado, sin candados ni restricciones; b) en formato original editable (Excel, PowerPoint, Word.); c) tonos suficientemente contrastados en blanco y negro; d) letra legible, e) numeración de páginas en sistema arábigo, f) título y fuente. El material fotográfico deberá presentarse en archivos individuales en blanco y negro de alta resolución (mínimo 300 dpi).
- La manera de citar dentro del texto (cita parentética) será en formato APA, Ejemplo: (Porter, 1991:55).
- Las citas menores a 40 palabras se colocan en el cuerpo del párrafo y entre comillas dobles con cita parentética al final.
- Las citas que superen 40 palabras de extensión serán colocadas en un párrafo aparte, todo con sangría, omitiendo comillas y con cita parentética al final.
- Cuando la cita es indirecta (paráfrasis) también debe figurar cita parentética al final de la idea.
- Si en el párrafo fue nombrado el autor o año de publicación, en la cita parentética sólo aparecerán los elementos restantes.
- Se presentarán notas a pie de página que no superen los 5 renglones y, que brinden aclaraciones o referencias sobre el punto específico del texto que se señale.
- En el apartado de bibliografía sólo se deben incorporar las referencias citadas en el cuerpo del texto.
- Dicha bibliografía deberá presentarse al final del artículo, de la siguiente manera:

#### **Ejemplo de libro:**

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999), Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Buenos Aires, Argentina: Granica.

#### **Ejemplo de capítulo de libro:**

Weeks, D. (1984), Las organizaciones y la toma de decisiones, en Salaman y Thompson. Control e ideología de las organizaciones (pp. 213-245). México: FCE.

#### **Ejemplo de artículo de revista:**

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En California Management Review, 33 (3), 114-135.

### **Ejemplo de tesis:**

Chaves, S. (2001). Manual sobre la técnica del grabado. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

### **Ejemplo de periódico**

Schwartz, J. (1993, Septiembre 30). Efectos sociales y económicos de la obesidad. En *The Washington Post*, 23(3), 123–136.

### **Página Web:**

American Psychological Association. (2003). APA style: Electronic references. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/eleceref.html>.

### **Libro electrónico:**

Martínez, E. (2005). Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp>.

- Los siguientes ejemplos son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Sexta Edición, debido que son las normas a las que se apega la Revista *Administración y Organizaciones*.

## **Ficha de indentificación**

Junto con el artículo se deberá enviar una ficha de identificación con los siguientes datos del autor o autores:

- Nombre completo
- Institución a la que está adscrito
- Grado académico e institución que lo avala
- Áreas de investigación de su especialidad
- Correo electrónico
- Teléfono(s) donde se le pueda localizar
- Número ORCID (de no poseerlo, favor de registrarse en la plataforma Open Researcher and Contributor ID: <https://orcid.org/register>)

## **Proceso de evaluación por pares**

Todos los trabajos son sometidos, en primera instancia, a un dictamen editorial, el cual consiste en verificar que el trabajo corresponda a la temática de la revista y que cumpla con todos los

lineamientos establecidos en la presente convocatoria.

Sólo cuando se acredita el dictamen editorial, se procede a la firma de la declaratoria de originalidad necesaria para el registro formal, iniciando así el proceso de dictamen académico. Posteriormente, los artículos serán sometidos a un proceso de dictamen por pares académicos bajo la modalidad de dobles ciegos a cargo de dos miembros de la cartera de árbitros de la revista, la cual está compuesta por reconocidos académicos de instituciones de educación superior o centros de investigación nacionales e internacionales.

Los trabajos serán siempre sometidos a dictamen con árbitros externos a la institución de adscripción de los autores. Las resoluciones del proceso de dictamen son:

I. Aprobado para publicar sin cambios.

II. Aprobado para publicar cuando se hayan cumplido las correcciones menores.

III. Condicionado a cambios obligatorios sujeto a reenvío. Este proceso se puede repetir hasta un máximo de dos rondas, si en este punto el documento aún no es recomendado para su publicación, el artículo será rechazado sin opción a un nuevo envío. Al recibir las observaciones el autor tendrá un plazo de siete días naturales para hacer llegar al editor la nueva versión del trabajo, de hacerlo fuera de este plazo, el documento iniciará un nuevo proceso de dictamen.

IV. Rechazado.

En el caso de los resultados discrepantes se remitirá a un tercer dictamen, el cual será definitivo.

Los resultados de los dictámenes son inapelables.

Con el fin de mejorar la lectura de los textos, el editor puede hacer cambios menores al estilo de los trabajos sin previa consulta de los autores.

El límite de reenvíos de un trabajo para su corrección por Administración y Organizaciones es de siete días naturales, después de ello el artículo es rechazado al entenderse que los autores no desean su publicación.

Una vez que el autor reenvía el artículo con las primeras correcciones, éste será enviado a Dictamen Doble Ciego, y una vez recibidos los dictámenes el artículo se le reenviará al autor, el cual contará con dos semanas para las correcciones finales o, si los dictámenes contiene la leyenda de rechazado, se le avisará que el trabajo no fue aceptado.

La coordinación editorial de la revista informará a los autores el avance de su trabajo en el proceso de dictaminación y edición.

### **Código de ética**

La revista Administración y Organizaciones se suscribe al código de ética para la actuación y desempeño de los actores involucrados en el proceso de publicación de esta revista (Editores, Comité Editorial, Autores y Revisores) establecidos por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE por sus siglas en inglés) y disponible en [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org).

## **Obligación ética de los autores**

- Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.
- El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.
- Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.
- Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por Administración y Organizaciones.
- Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.
- Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

Incurrir en cualquier falta a los anteriores puntos constituye una conducta no ética e inaceptable; en consecuencia, el artículo propuesto podría ser eliminado y no considerado para su publicación; igualmente, el autor no podrá ser contemplado para ninguna actividad relacionada con la revista.

## **Informe de originalidad**

Es responsabilidad de los autores garantizar que los manuscritos enviados a Administración y Organizaciones sean originales, que no hayan sido publicados y no estén considerados para su publicación en otra revista. Como parte de una política de la revista, todos los manuscritos recibidos serán sometidos a un software para identificar que las fuentes utilizadas fueron citadas de manera correcta y asegurar que los artículos sean originales e inéditos, aquellos artículos que tengan párrafos clonados de otras fuentes no continuarán con el proceso de dictaminación.

## **Aviso de privacidad**

Los nombres y direcciones de correo electrónico utilizados en el proceso de envíos sólo serán usados para fines editoriales.



**Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Departamento de Producción Económica**

**REVISTA *ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES***

**CONVOCATORIA PERMANENTE**

**Próximos números**

**NÚMERO 46**

enero-junio 2021

Corte: diciembre 2020

**NÚMERO 47**

julio-diciembre 2021

Corte: junio 2021

La revista *Administración y Organizaciones* convoca a investigadores y profesionales de las ciencias económico administrativas a enviar artículos de investigación aplicada, de reflexión y de revisión del estado del arte, derivados de la investigación científica, para ser publicados en sus próximos volúmenes. Los trabajos deberán apegarse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas; la recepción tendrá como fechas límites las que se señalan en el cuadro de fechas clave.

*Administración y Organizaciones* se encuentra incluida en:



**DOI de la revista:** <https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo>