

ISSN: 2954-4653

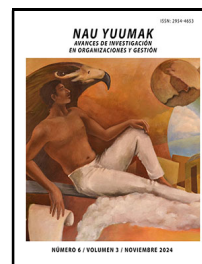
NAU YUUMAK

**AVANCES DE INVESTIGACIÓN
EN ORGANIZACIONES Y GESTIÓN**



NÚMERO 6 / VOLUMEN 3 / NOVIEMBRE 2024

NAU YUUMAK AVANCES DE INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIONES Y GESTIÓN



DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dra. María Rita Plancarte Martínez

Rectora

Dr. Ramón Enrique Robles Zepeda

Secretario General Académico

Dr. Luis Enrique Riojas Duarte

Secretario General Administrativo

M. A. Carlos Armando Yocupicio Castro

Tesorero General

Dra. Dena María Jesús Camarena Gómez

Coordinadora General de la Facultad

Interdisciplinaria de Ciencias Económicas y
Administrativas

Dr. José Humberto López Caballero

Jefe del Departamento de Contabilidad, Campus
Hermosillo

NAU YUUMAK AVANCES DE INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIONES Y GESTIÓN:

Universidad de Sonora, México.

Comité editorial

Dra. María Eugenia De la Rosa Leal

Directora editorial

MLH. Dafne Karina Parra Guerrero

Miembro del Comité editorial

MLH. Lenny Monjardín Olivas

Miembro del Comité editorial

Lic. Luis Alejandro Medellín Villalobos

Miembro del Comité editorial

Extracto Mural Departamento de Historia y Antropología,
Universidad de Sonora, Campus Hermosillo.

La revista Nau Yuumak Avances de investigación en
Organizaciones y Gestión cuenta con la licencia Creative Commons.



Se permite descargar las obras y compartirlas, siempre y cuando se
otorgue reconocimiento a la fuente y a los autores. Se prohíbe su uso
con fines comerciales.

Se prohíbe modificar, reformar o mezclar el material para distribuir.

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

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

Nau Yuumak Avances de investigación en Organizaciones y
Gestión. Núm. 6 Vol. 3. Noviembre 2024. Es una publicación
semestral editada por la Universidad de Sonora a través del
Departamento de Contabilidad. Luis Encinas y Rosales s/n, colonia
Centro. Hermosillo, Sonora, México. C.P. 83000. Teléfono 662-259-
2211. Correo electrónico: revistanau@unison.mx. Editor
responsable: María Eugenia De la Rosa Leal. Reserva de Derechos
al Uso Exclusivo 04-2022-032413350300-102 otorgada por el
Instituto Nacional del Derecho de Autor. ISSN: 2954-4653.
Responsable de la última actualización de este número:
Departamento de Contabilidad, Campus Hermosillo, Universidad de
Sonora. Fecha de última actualización 30 de noviembre de 2024.

Diseño, portada e interiores:

M. A. Arq. Esther M. Gracida D.

Imágenes:

Dirección de información y prensa Universidad de Sonora.

CONTENIDO

Editorial	1	Protocolo de investigación	
Reportes de Investigación		Comunicación, protocolo y legislación en la empresa familiar mexicana	
Posicionamiento de los supermercados ubicados en Rioverde, San Luis Potosí	2	Jesús Ricardo Vega Martínez	45
Sanjuana Edith Grimaldo Reyes		María del Pilar Pastor Pérez	
David Gómez Sánchez		Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México	
Ángel David González Verde		Análisis de la calidad en un departamento de servicio social	
Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México		Rosa Isela Urbiola Rodríguez	
Diagnóstico organizacional exploratorio de micronegocios de abarrotes en Durango, Dgo.	18	Sanjuana Edith Grimaldo Reyes	55
Jesús Job Reza Luna		David Gómez Sánchez	
Oscar Erasmo Nívar García		Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México	
Manuel de Jesús Martínez Aguilar		Propuesta de Evaluación del Desempeño Docente en una Institución de Educación Superior	
Universidad Juárez del Estado de Durango, México		Hortensia Hernández Vela	64
Percepción de usuarios: calidad del servicio en programa Casas de Salud	32	Jesús Job Reza Luna	
María Edith Balderas Huerta		Oscar Erasmo Nívar García	
David González Díaz		Universidad Juárez del Estado de Durango, México	
Jorge Horacio González Ortiz		Comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior: propuesta metodológica	
Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México		Liliam Laura Puertas Martínez	78
		Juan Ignacio Barajas Villarruel	
		Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México	

Editorial

La Revista *Nau Yuumak Avances de Investigación en Organizaciones y Gestión*, es un espacio abierto para el avance de las ciencias sociales y administrativas y su efecto en el Desarrollo Regional. En esta ocasión en el número 6, encontrarán reportes de investigación y protocolos argumentativos de investigación.

La revista inicia con los reportes de investigación, siendo el primero una investigación de la satisfacción de los consumidores en el giro de supermercados en la región media de San Luis Potosí, México, como una propuesta de comprensión del desarrollo regional, a partir de una encuesta directa.

La siguiente investigación con un enfoque similar, estudia las tiendas de abarrotes en la ciudad de Durango, México aplicando una matriz de estrategias teniendo como objetivo la confirmación y determinación de fuerzas y debilidades de pequeños negocios en el marco de competencia con cadenas internacionales.

El artículo siguiente es el estudio de las casas de salud, estableciendo variables tangibles y sociodemográficas, en la percepción de los usuarios en San Luis Potosí, México, detectando una relación directa entre la calidad y las variables sociodemográficas.

En la sección de protocolos de investigación, como demostración de fortaleza del estudio se estudia la cultura corporativa y la responsabilidad social, presentando una discusión teórica relacionada con las empresas familiares y la legislación correspondiente.

El artículo siguiente plantea el estudio, importancia y calidad del área de Servicio Social universitario, como alternativa para fortalecer la formación profesional, aplicando un estudio exploratorio para diagnosticar el estado actual en San Luis Potosí, México.

En el mismo objeto de estudio el siguiente trabajo, revisa y argumenta el manejo del desempeño docente de los maestros universitarios, detectando una duda razonable en el resultado de la evaluación.

La revista se cierra con un trabajo que toma a la Universidad como objeto de estudio, estudiando y proponiendo canales de comunicación de estas, desde un enfoque latinoamericano.

Dejamos a su lectura los trabajos que integran este número.

Atentamente

Comité editorial

Nau Yuumak Avances de Investigación en Organizaciones y Gestión

Posicionamiento de los supermercados ubicados en Rioverde, San Luis Potosí

Positioning of supermarkets located in Rioverde, San Luis Potosí

Sanjuana Edith Grimaldo Reyes ; David Gómez Sánchez ; Ángel David González Verde

Sanjuana Edith Grimaldo Reyes. Doctora en Ciencias Administrativas. Docente investigadora de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: edith.reyes@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4078-7720>.

David Gómez Sánchez. Doctor en Dirección y Mercadotecnia. Docente investigador de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: david.gomez@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7593-157X>.

Ángel David González Verde. Licenciado en Mercadotecnia. Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: davidglzver@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5061-4550>.

Recibido: 16 de septiembre de 2024.

Aceptado: 14 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.71>

JEL: M3. Marketing y publicidad.

M31. Marketing.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el posicionamiento de los supermercados de Rioverde S.L.P. con la finalidad de conocer los atributos por los cuales las empresas son percibidas por parte de los consumidores. La investigación es de enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y de corte transversal. La población de estudio son los consumidores activos de los supermercados en Rioverde, la muestra fue de 268 consumidores, la técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta. Para determinar el posicionamiento de los supermercados se

empleó la técnica estadística multivariante de correspondencias simples. Los resultados obtenidos permitieron conocer que el supermercado mejor posicionado es el super Abasolo, seguido de Bodega Aurrera, posteriormente Super M y finalmente La Comercial y que esta percepción no se encuentra condicionada por las variables sociodemográficas presentadas en dicho estudio.

Palabras clave: Posicionamiento, Percepción, Supermercados.



Abstract

The objective of this research was to analyze the positioning of supermarkets in Rioverde S.L.P. in order to know the attributes by which companies are perceived by consumers. The research is quantitative, descriptive, correlational and cross-sectional. The study population is the active consumers of supermarkets in Rioverde, the sample was 268 consumers, the technique used to collect the data was the survey. To determine the positioning of supermarkets, the multivariate statistical technique of simple correspondence was used. The results obtained allowed us to know that the best positioned supermarket is the Abasolo supermarket, followed by Bodega Aurrera, then Super M and finally La Comercial and that this perception is not conditioned by the sociodemographic variables presented in said study.

Keywords: Positioning, Perception, Supermarkets.

Hoy en día, los supermercados son unidades de negocio que se encuentran en un alto rango de competencia que día a día aumenta la complejidad de llevar a cabo dichas actividades en comparación con las cadenas dentro del mismo rubro. No son una economía que se exenta de los cambios tecnológicos, pues con la implementación de canales físicos y digitales han mantenido la oferta de miles de productos a la mayoría de los hogares alrededor del mundo por lo que las necesidades de la población objetivo se vuelven cada vez más grande y los esfuerzos por satisfacer a cada uno de ellos se vuelven cada vez más complejos (Deloitte, 2024).

El sector de los supermercados en México es dinámico y competitivo, caracterizado por una mezcla de factores nacionales e internacionales que compiten por una cuota de mercado significativa. Las tiendas de autoservicio y departamentales cada vez tienen mayor presencia en las

diferentes entidades del país. Esta evolución se sustenta en factores económicos, políticos y sociales que han favorecido el rápido crecimiento de estas a lo largo del país. Muchos de los alimentos y bebidas, son adquiridos en supermercados. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH 2010) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de los 29 millones 43 mil 363 hogares contabilizados en México, 99% realizan gastos en este rubro. Es decir, 28 millones 854 mil 607 hogares destinan 33.7% de su ingreso para comprar diversos alimentos, bebidas, entre otros (Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), 2024). lo anterior mencionado implica un gasto mensual significativo, en otras palabras, el sector resulta de gran importancia para la economía del país.

Por consiguiente, es inevitable recalcar la relevancia del sector de los supermercados en México, ya que estos ofrecen gran variedad de artículos de todo tipo, pero existe un inconveniente en cuanto a estos, ya que muchas veces no existe distinción entre los productos que ofrecen, lo que hace más complicada una diferenciación de los mismos. Por ejemplo, un cliente el cual requiera un artículo de primera necesidad, considerará comprar en un establecimiento u otro en función de sus gustos o percepciones, de este modo resulta interesante estudiar y comparar los atributos que podrían determinar a un consumidor inclinarse a comprar en dicho establecimiento. Es ahí donde el posicionamiento tiene una gran relevancia, debido a que es una herramienta importante para las organizaciones, ya que ayuda a la obtención de información por parte de los consumidores y a identificar cuál es su lugar en el mercado ante sus competidores, determinar el posicionamiento de cualquier empresa lo llevará a un buen desarrollo comercial, además, cuando se encuentra en un ambiente de mercado competitivo se tiende a recibir de parte de los establecimientos una propuesta de valor con mejores características de cada empresa.

El municipio de Rioverde se localiza en la zona media del estado de San Luis Potosí, cuenta con una población total de 97,943 habitantes, del cual 52% son mujeres y el 48% hombres. En la zona se cuenta con una participación de 4 supermercados principales: Bodega Aurrera, Super Esquina Abasolo, Super M y La Comercial, en torno a estos se realizó el presente estudio, recabando información suficiente de parte de los consumidores de dichos establecimientos obteniendo con esto una visión clara acerca del posicionamiento de los supermercados.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el supermercado mejor posicionado por los consumidores de Rioverde S.L.P.?
- ¿Cuáles son los atributos más sobresalientes con los cuales tiene mejor posicionamiento cada supermercado de Rioverde, S.L.P.?
- ¿Qué atributos son los más importantes en la evaluación y selección de supermercados por parte de los consumidores de Rioverde, S.L.P.?

Objetivo general

Analizar el posicionamiento de los supermercados y conocer los atributos que logran posicionar a cada uno de los supermercados de Rioverde S.L.P.

Objetivos específicos

- Identificar el supermercado mejor posicionado por los consumidores de Rioverde S.L.P.

- Conocer los atributos que posicionan a los supermercados de Rioverde, S.L.P.

- Establecer cuáles son los atributos más importantes en la evaluación y selección de los supermercados por parte de los consumidores de Rioverde, S.L.P.

Hipótesis

Ha. La percepción está determinada por las características sociodemográficas de los clientes de supermercados de Rioverde S.L.P.

Ho. La percepción no está determinada por las características sociodemográficas de los clientes de supermercados de Rioverde S.L.P.

Justificación

Es importante establecer relaciones con los consumidores para generar una percepción positiva a la marca, estableciendo así una cercanía e imagen más directa con la empresa (García, 2021). La presente investigación es la aportación que se genera a raíz de los datos analizados con el fin de examinar como los consumidores perciben a los supermercados y de que forman los evalúan.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación, en la tabla 1, 2 y 3 se conceptualizan los terminos de imagen, posicionamiento y mapas perceptuales.

Tabla 1

Conceptualización de imagen

Autor (es)	Definición
Keller (2008)	La imagen de marca se refiere a las percepciones del consumidor de una marca y su preferencia por la misma, como viene reflejado por los distintos tipos de asociaciones de marca presentes en la memoria del consumidor.
Martínez et al. (2004)	Conjunto de significados por los que un objeto es conocido y a través de los cuales la gente lo describe, recuerda y relaciona, pudiendo ser este objeto tanto una persona como una marca.
Meyvis et al. (2012) citado de Eguez y Vega (2017)	Una imagen es un modelo de la realidad que difiere de la realidad misma, ya que, la percepción del sujeto que observa influye en su esquema de realidad.
Bernabel (2016)	El conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que perciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones.

Fuente: elaboración propia (2024).

Posicionamiento

Tabla 2

Conceptualización de posicionamiento

Autor (es)	Definición
Kotler (2014) citado de Cabrera y Vigo (2022)	Es la forma en que el mercado define cada producto en base a los atributos del mismo. También es el lugar que los productos ocupan en la mente del consumidor.
Schiffman y Wisenblit (2015)	Proceso mediante el cual una compañía crea una imagen distintiva y una identidad para sus productos, servicios y marcas en las mentes de sus consumidores la imagen diferencia la oferta de la empresa de la de los de las marcas de la competencia mencionadas en los anuncios.
Kotler y Keller (2016)	Diseño de la oferta y de la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.
Sterman, (2013) citado de Solorzano y Parrales (2021)	El posicionamiento es una parte esencial de la identidad de marca. Es el concepto central y general, desde el cual partirán los mensajes y la comunicación activa a los consumidores. Expresa la ventaja competitiva sobre las marcas de la competencia. Incluye una finalidad de comunicación muy clara y un público objetivo determinado.

Fuente: elaboración propia (2024).



Mapa perceptual

Tabla 3

Conceptualización de mapas perceptuales

Autor (es)	Definición
Tenorio (2020)	Un mapa perceptual o de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing que nos permite representar gráficamente la percepción que tienen los consumidores de una empresa, producto o marca respecto a la competencia en un espacio de dimensiones perceptuales.
Carmona (2010)	Los mapas perceptuales se refieren a los métodos para analizar y entender en forma sintética, las percepciones del consumidor sobre distintos productos, dando como resultado una representación, normalmente en un plano del complejo mundo multivariado de las opiniones de este.
Jiménez (2004) citado de Barrios et al. (2021)	El mapa de posicionamiento es una herramienta utilizada para proporcionar una representación visual de las percepciones de los consumidores sobre la marca y sus competidores, utilizando atributos (dimensiones) que sean relevantes para los consumidores.
Aguirre (2008)	Define que “los mapas perceptuales se pueden definir como una representación gráfica de la distancia relativa que existe entre una serie de marcas, productos u objetos en la mente de los consumidores. Estas distancias pueden representarse espacialmente sobre una, dos, tres o inclusive cuatro dimensiones”.

Fuente: elaboración propia (2024).

MARCO REFERENCIAL

Una investigación llevada en Cajamarca, Perú por Cabrera y Vigo (2022) en el año de 2022, tuvo como objetivo general determinar la relación de las estrategias de marketing con el posicionamiento de los clientes de Supermercados Metro Cajamarca 2022, con la finalidad de establecer el grado de relación entre las variables estrategias de marketing y posicionamiento, para recomendar al supermercado las mejoras o propuestas para cada una de sus dimensiones para un mejor posicionamiento en los consumidores. El tipo de investigación fue aplicada, con un enfoque descriptivo-correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por los clientes de la entidad y la muestra se realizó mediante método probabilístico con un número de 55 clientes, se

utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados concluyeron que se aceptaba la hipótesis alterna, existiendo una relación lineal positiva entre estrategias de marketing y el posicionamiento de los clientes de Supermercados Metro Cajamarca 2022, con un coeficiente de correlación de 0.470, lo cual indica que hay una correlación positiva débil y una significancia bilateral fue de 0.000 menor a 0.01.

Otra investigación relacionada con el posicionamiento fue llevada a cabo en el año 2022, en Trujillo Perú, por parte de Armas (2022) la cual tuvo como objetivo principal establecer la relación de las estrategias de marketing digital con el posicionamiento de marca de los supermercados de Trujillo, 2021. La investigación fue de tipo aplicada de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con un diseño no experimental y de tipo

transversal. La población estudiada fueron los clientes de los supermercados de la provincia de Trujillo, con una muestra de 385 clientes, se utilizó como técnica de investigación a la encuesta y se aplicó como instrumento al cuestionario, así mismo, para la validez se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se obtuvo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,951. En cuanto a los resultados, se muestra una relación significativa entre las variables con un valor de una significancia de 0,000 siendo menor al 0,05 y una correlación positiva moderada dado el valor del coeficiente $Rho = 0.496$. Donde se concluyó que, al mejorar las estrategias de marketing digital se incrementará el posicionamiento de marca.

De la mano de Solórzano et al. (2021) otro trabajo de investigación se realizó en Ecuador en el año 2021, que tuvo como propósito examinar a través de un modelo investigativo la significancia relacional de las variables de estudio. La metodología empleada para este trabajo de investigación fue de carácter cuantitativo con un alcance correlacional, los datos se obtuvieron de una muestra de 265 clientes de supermercados por medio de una encuesta estructurada. Como resultado de esta investigación realizada se pudieron obtener resultados muy favorables, que verifican los efectos que tienen los constructos entre sí, se obtuvo valoraciones significativas, concluyendo que la administración de la imagen de tienda está muy bien gestionada por parte de los supermercados en la ciudad de Machala.

Un trabajo de investigación hecho por Carmones y Moreno (2022) en Chimbote, Perú en el año de 2022 llevado a cabo con el propósito de determinar la relación entre en marketing mix y el posicionamiento de la empresa Kazmeño en la ciudad de Casma. El estudio fue de manejo cuantitativo, aplicado y de diseño no experimental correlacional. Se utilizó el método de la encuesta, de instrumento el cuestionario para una

muestra de 380 personas, el cual alcanzó una confiabilidad de Alpha de Cronbach para marketing mix de 0.80 y para posicionamiento de 0.91, demostrando la alta confiabilidad de las variables. Los resultados manifestaron que existe relación positiva muy fuerte con ($\rho = ,859$ y $p = ,000$), por lo que se reconoció la hipótesis de investigación y se refutó la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluyó en la existencia de una correlación positiva muy fuerte entre el marketing mix y el posicionamiento de Supermercados El Kazmeño en la ciudad de Casma.

En 2019, Pazmiño et al. (2019) desarrollo un estudio con el objetivo principal de determinar el nivel de posicionamiento de los supermercados en la ciudad de Riobamba, a partir de la percepción del público objetivo de la ciudad. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, se empleó una investigación de tipo descriptiva y se aplicó un método inductivo. Para la recopilación de información se empleó el método de la encuesta aplicada a una muestra representativa de la población en edades comprendidas entre los 20 y 69 años, los atributos analizados considerados en la encuesta fueron: surtido de productos y precio, los mismos que fueron determinados a través de una validación de variables. Su evaluación se realizó mediante una escala de diferencial semántico debido a que facilito expresar las magnitudes de los atributos en valores numéricos. A partir de los resultados obtenidos se construyó un mapa perceptual de posicionamiento de escala multidimensional, el cual precisa desde el punto de vista del consumidor los beneficios diferenciales que ofrece cada uno de los supermercados, mientras que, desde el punto de vista de la empresa, permite conocer cuál es la posición que ocupa la empresa en la mente del consumidor en relación a la competencia. Los hallazgos de este estudio brindaron información valiosa a las empresas detallistas de consumo masivo, incentivándoles al desarrollo de

estrategias competitivas que se encuentren focalizadas en el consumidor final.

Metodología

La investigación es de tipo cuantitativo, pues se llevó a cabo una recolección de datos, los cuales mediante una medición numérica y el implemento de técnicas estadísticas se comprobó una hipótesis planteada en el presente trabajo, se consideró un estudio descriptivo en donde se analizaron las propensiones de la muestra encuestada, estudio correlacional en donde se relacionaron variables para validar hipótesis y de corte transversal en donde la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento (Hernández-Sampieri y

Mendoza, 2018), se consideró una población infinita en donde participaron los consumidores de los distintos supermercados a evaluar en donde se consideraron supermercados del municipio de Rioverde (Bodega Aurrera, Super Abasolo y Super M), obteniendo con ello una muestra de 268 personas, definiendo un muestreo probabilístico aleatorio simple en donde el nivel de confianza que se consideró fue del 95% y un error del 6%. Se consideraron las variables que miden la percepción de los consumidores: instalaciones, servicio al cliente, precios, gama de productos, localización, y promociones, agilidad del atendimento y variedad de marca. Además, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas, bivariadas y multivariadas, empleando el software estadístico SPSS v25. (Ver tabla 4).

Tabla 4

Metodología de la investigación

Objetivo de la investigación	Analizar la imagen y percepción de los consumidores hacia los supermercados del municipio de Rioverde, San Luis Potosí
Tipo de investigación	Cuantitativa, descriptiva, correlacional y de diseño transversal
Población y muestra	268 consumidores de supermercados del municipio de Rioverde, San Luis Potosí
Muestreo	Muestreo no probabilístico, por conveniencia
Margen de error	Error (6%); nivel de confianza (95%)
Técnica	Encuesta
Instrumento	Consta de 5 variables sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, hijos y lugar de procedencia. Variables que evalúan la percepción que tienen los consumidores sobre los supermercados a los que acuden normalmente, dicha evaluación se hace por los atributos de: instalaciones, servicio al cliente, precios, gama de productos, localización y promociones, agilidad del atendimento y variedad de marca
Recolección de datos	Mes de abril del 2023
Técnicas empleadas	Descriptiva: medidas de tendencia central, dispersión. Bivariada: t para muestras independientes, r de Pearson, ANOVA de un solo factor. Multivariada: Técnica de Correspondencias simples.
Análisis de datos	Microsoft Excel 365 y SPSS v25

Fuente: elaboración propia (2024).



Resultados

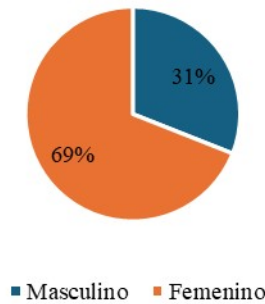
Análisis descriptivo de la muestra

Género

En el gráfico 1 que se muestra a continuación se observa el porcentaje de consumidores en base a su género, siendo el 69% hombres y el 31% mujeres.

Gráfico 1

Género



Fuente: elaboración propia (2024).

Edad

En la tabla 5 se observa la variable de edad de la muestra, obteniendo que la media de edad ronda entre los 30.19 años, y la edad mínima de un sujeto encuestado es de 17 años, por otro lado la edad máxima es de 74 años.

Tabla 5

Edad

Edad	
N	268
Media	30.19
Mínimo	17
Máximo	74
Desviación típ.	13.105

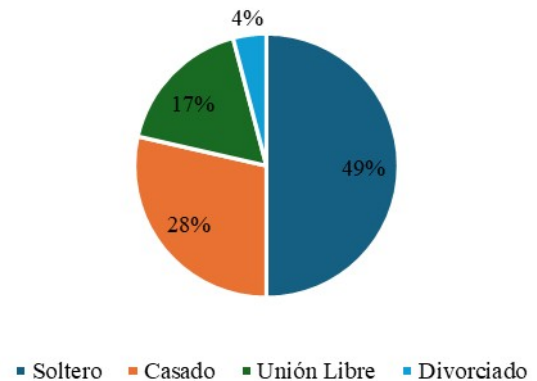
Fuente: elaboración propia (2024).

Estado civil

En el gráfico 2 se observa el análisis de la variable de estado civil, en donde se muestra que el 49% de la población se encuentra soltera, el 28% esta casada, por otro lado el 17% se encuentra en unión libre y el 4% divorciado.

Gráfico 2

Estado civil



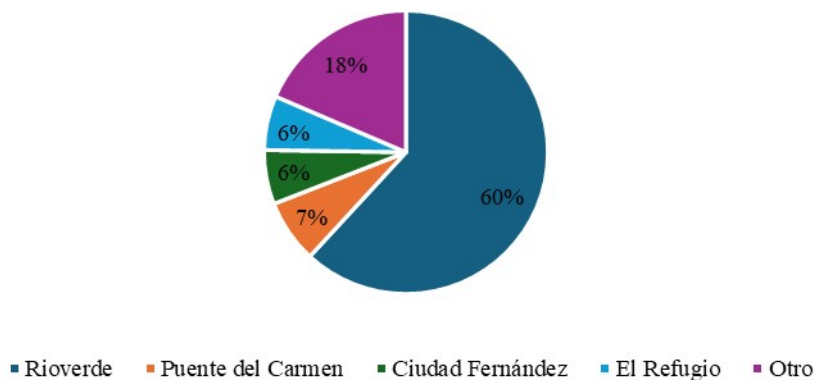
Fuente: elaboración propia (2024).

Lugar de procedencia

De los consumidores de supermercados estudiados se obtuvo que la población proviene un 60% del municipio de Rioverde, el 7% de la colonia Puente del Carmen, el 6% de El Refugio y Ciudad Fernández, además el 18% proviene de otro municipio (ver gráfico 3).

Gráfico 3

Lugar de procedencia



Fuente: Elaboración propia (2024).

Análisis descriptivo de percepción del consumidor

Tabla 6

Puntuación de los supermercados de Rioverde

Supermercados	Instalaciones	Servicio al cliente	Precios	Amplia gama de productos	Ofertas y promociones	Localización conveniente	Agilidad en el atendimento	Variedad de marcas
Super Abasolo	4.010	3.900	3.950	3.810	3.350	4.030	3.800	3.740
Bodega Aurrera	3.860	3.410	3.510	4.120	3.930	3.800	3.260	4.160
Super M	3.340	3.350	3.140	3.200	2.890	3.260	3.320	3.180
La Comercial	3.100	3.200	3.080	3.040	2.850	3.240	3.230	3.060

Fuente: elaboración propia (2024).

En la tabla 6 se muestran los resultados de la calificación de los ocho atributos para medir el posicionamiento de los supermercados de Rioverde S.L.P, en ella se pueden observar los atributos los cuales fueron, instalaciones, servicio al cliente, precios, amplia

gama de productos, ofertas y promociones, localización conveniente, agilidad en el atendimento y la variedad de marcas, por medio del primer atributo se obtuvo que el supermercado mejor posicionado es el Super Abasolo, con 4.010, siguiendo Bodega Aurrera con 3.860, seguido

del Super M con 3.340 y para finalizar La Comercial con 3.100, siendo esta la más baja en este atributo.

En el segundo atributo se encuentra el servicio al cliente, en este atributo el supermercado que mejor se posiciona es Super Abasolo con 3.900, seguido de Bodega Aurrera con 3.410, después Super M con 3.340 y por último La Comercial con 3.100.

El tercer atributo de la tabla son los precios, del cual el supermercado que mejor se posiciona es Super Abasolo, con 3.950, después Bodega Aurrera con 3.510, seguido de Super M con 3.140 y finalmente La Comercial con 3.080.

El cuarto atributo es la amplia gama de productos, en este atributo el supermercado mejor posicionado es Bodega Aurrera con 4.120, siguiendo Super Abasolo con 3.810, posteriormente Super M con 3.200 y finalmente La Comercial con 3.040.

El quinto atributo fueron las ofertas y promociones, atributo del cual Bodega Aurrera es el mejor posicionado con 3.930, seguido de Super Abasolo con 3.350, después Super M con 2.890 y por último La comercial con 2.850.

En el sexto atributo se encuentra la localización conveniente, en el cual el supermercado mejor posicionado es el Super Abasolo con 4.030, seguido de Bodega Aurrera con 3.800, posteriormente Super M con 3.260 y finalmente La Comercial con 3.240.

El séptimo atributo de la tabla es la agilidad en el atendimento, de la cual el supermercado mejor posicionado es el Super Abasolo con 3.800, después sería Super M con 3.320, seguido de Bodega Aurrera con 3.260 y por último La Comercial con 3.230.

El octavo atributo y último de la tabla, es la variedad de marcas de la cual el supermercado mejor posicionado es Bodega Aurrera con 4.160, siguiendo el Super Abasolo con 3.740, posteriormente Super M con 3.180 y para concluir La Comercial con 3.060.

Análisis Multivariante: Correspondencias Simples

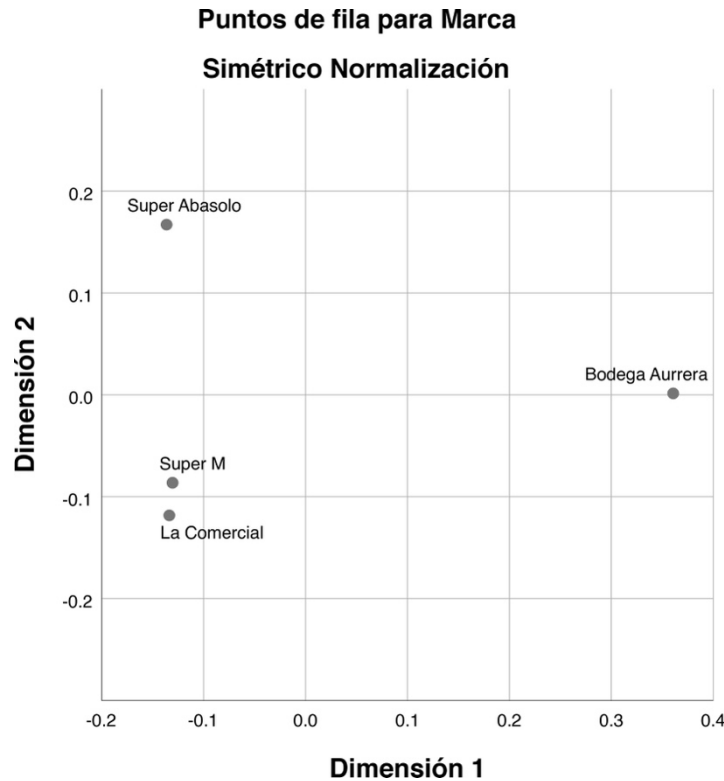
Marcas

Como se observa en el gráfico 4 cada marca ocupa un lugar determinado, como ya se mencionó anteriormente se debe a los atributos con los que se le relacionan, en primera instancia tenemos el Super Abasolo, en él se puede observar que tiene una distancia significativa con todos los demás supermercados, debido a sus atributos, esto quiere decir que es percibida de manera muy diferente frente a las demás marcas, de forma similar Bodega Aurrera también se encuentra a una distancia significativa de los demás supermercados.

Por otro lado, dos marcas que tienen una distancia mucho menor la una de la otra, estos son los supermercados Super M y La comercial, esto quiere decir que dentro de los atributos a los que son relacionados, estos son muy similares entre sí debido a la distancia a la que se encuentran.

Gráfico 4

Mapa perceptual “Intensidad de la competencia”



Fuente: elaboración propia (2024).

Atributos

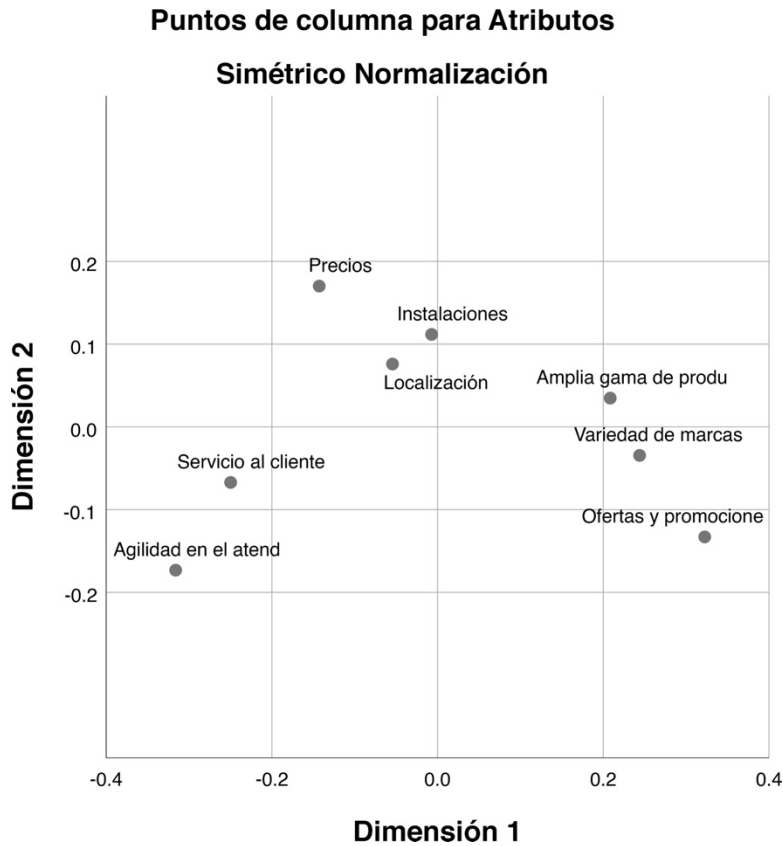
En el siguiente mapa perceptual (gráfico 5) se muestra la distancia percibida de los atributos. Se puede observar que hay pequeños grupos de atributos que están más cerca unos de otros, como lo son los precios, las instalaciones y la localización conveniente, esto quiere decir que los consumidores de Rioverde los perciben con una importancia similar.

De igual forma la amplia gama de productos, la variedad de marcas y las ofertas y promociones es otro

grupo de atributos que están cerca entre sí por lo que se perciben con la misma importancia. Por otro lado, tenemos el servicio al cliente y la agilidad de atendimento que son dos atributos que están más lejos de los demás, pero que de igual forma son percibidos de forma similar entre sí, en comparación con los demás, por ejemplo, la agilidad de atendimento, los precios y las promociones son tres atributos que tienen una distancia considerable entre ellos, por lo que estos son percibidos de forma muy diferente frente a los que tienen más cerca.

Gráfico 5

Mapa perceptual atributos



Fuente: elaboración propia (2024).

Relación entre marcas y atributos

En el gráfico 6 -mapa perceptual marcas y atributos- se pueden observar los atributos y las marcas de supermercados que se encuentran más cercanos entre sí, en los atributos de precios, instalaciones y localización conveniente podemos ver que el Super Abasolo es el más cercano a estos, e incluso casi superponiéndose sobre él atributo de precios, esto quieren decir que los consumidores relacionan fuertemente estos atributos con dicha marca. Por otro lado, los atributos de gama de productos, variedad de marcas y ofertas promocionales

se encuentran muy próximos a la marca Bodega Aurrera por lo cual estos atributos, de acuerdo con la percepción de los consumidores están fuertemente vinculados a esta marca, respecto al resto de marcas que son Super M y La Comercial, los atributos que se encuentran más cerca de ellos son el servicio al cliente y la agilidad de atendimento, siendo la agilidad de atendimento el más próximo con La Comercial al igual y de igual forma el servicio al cliente con la marca Super M.

Las marcas que se encuentran más lejanas de algunos atributos son: para el Super Abasolo los atributos más

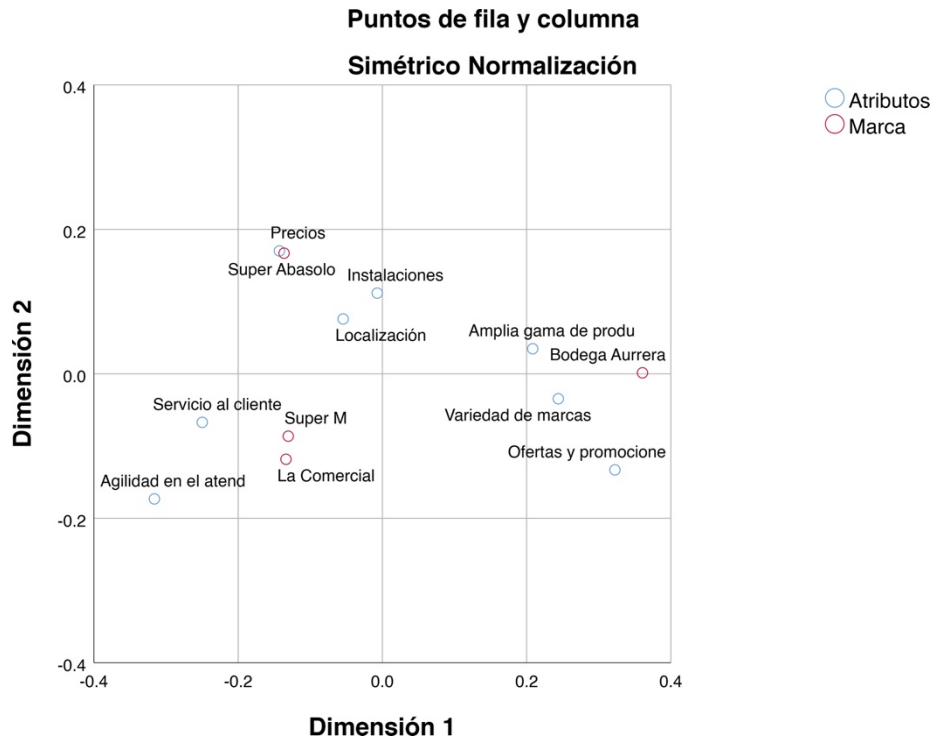


lejanos son las ofertas y promociones y la agilidad en el
atendimiento, para Bodega Aurrera son El servicio al
cliente y la agilidad en el atendimiento, para Super M

serían las ofertas y promociones y la amplia gama de
productos, de igual forma para La Comercial son las
ofertas y promociones y la amplia gama de productos.

Gráfico 6

Mapa perceptual relación entre marcas y atributos



Fuente: elaboración propia (2024).

Análisis Correlacional

Hipótesis alternativa:

La percepción está determinada por las características sociodemográficas de los clientes de supermercados de Rioverde S.L.P.

Hipótesis nula:

La percepción no está determinada por las características sociodemográficas de los clientes de supermercados de Rioverde S.L.P.



Tabla 7

Análisis correlacional: percepción y características sociodemográficas

Variable	Técnica	Valor determinado
Sexo	t para muestras independientes	0.076
	Sig.	0.783
Edad	r de Pearson	-0.033
	Sig.	0.605
Estado civil	ANOVA de un solo factor	2.870
	Sig.	0.037

La tabla 7 que se mostró anteriormente, la variable percepción con las variables sociodemográficas, en ella se muestra que existe evidencia para rechazar la hipótesis alternativa y aceptar la hipótesis nula, ya que el valor de la significancia de la mayoría de las variables sociodemográficas es mayor a 0.05.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido conocer cuál es el posicionamiento de los supermercados en Rioverde S.L.P. según sus atributos.

Después del análisis previamente realizado en base a los datos obtenidos, se logró llegar a las siguientes conclusiones para responder las preguntas de investigación formuladas. Respondiendo a la primera pregunta del estudio, que dice ¿Cuál es el supermercado mejor posicionado por los consumidores de Rioverde S.L.P?, de acuerdo con los resultados obtenidos, el supermercado mejor posicionado frente a sus consumidores es el Super Abasolo, ya que este presenta un mayor valor por sus atributos calificados. En segundo lugar, se encuentra Bodega Aurrera, seguido de este se encuentra Super M en tercer lugar y finalmente La Comercial en cuarto lugar.

Continuando con la segunda pregunta ¿Cuáles son los

atributos más sobresalientes con los cuales tiene mejor posicionamiento cada supermercado de Rioverde, S.L.P? dentro de los datos obtenidos se observó que los atributos con mayor puntuación fueron dos, el primero de ellos fue la localización conveniente y el supermercado al que se le atribuyo fue el Super Abasolo, lo cual indica que de acuerdo a su percepción los consumidores de Rioverde priorizan la localización, ya que entre mejor localizado este un supermercado mejor será su imagen. El segundo atributo mejor puntuado es el de Instalaciones, lo que indica que las personas valoran el estado actual del supermercado, que cuente con los servicios y la infraestructura necesaria para cumplir con las necesidades de sus clientes.

Continuando con Bodega Aurrera, los atributos mejor puntuados para este supermercado fueron la amplia gama de productos y la variedad de marcas, los cuales indican que este supermercado es percibido por su variedad tanto en marcas como en productos, atributos los cuales los consumidores de Rioverde consideran importantes a la hora de preferir un supermercado en específico.

Para Super M los atributos más sobresalientes son las instalaciones y el servicio al cliente.

En La Comercial los atributos mejores puntuados son la localización conveniente y la agilidad en el



atendimiento.

En cuanto a la tercera pregunta, ¿Qué atributos son los más importantes en la evaluación y selección de supermercados por parte de los consumidores de Rioverde? Se concluye que los atributos principales al evaluar un supermercado son la localización conveniente, las instalaciones, la amplia gama de productos y la variedad de marcas debido a que fueron los más sobresalientes ya que fueron los obtuvieron una mayor puntuación.

En base a los resultados obtenidos se puede pensar en desarrollar estrategias de parte de cada uno de los supermercados acorde a lo que se percibe de los mismos, en el caso de Super Abasolo, donde destaca por los precios competitivos, instalaciones y localización se puede pensar en estrategias de promoción dentro de los productos que comercializa, pues, es un atributo que no fue calificado de forma positiva, se entiende lo difícil que puede ser por ser un supermercado que apuesta en ocasiones por marcas incluso locales, además de que ya compite con precios bajos por defecto, además, se puede adecuar el uso de tecnología para agilizar la atención de las personas. El supermercado Bodega Aurrera destaca por su amplia gama de productos, variedad de marcas y las ofertas que ofrece, sin embargo, se recomienda realizar capacitaciones dentro del personal que posee en cuanto a tacto con el cliente e imagen de las instalaciones, pues son dos atributos por los cuales no compite dicho establecimiento. Por otro lado, los supermercados como Super M y La Comercial están posicionados de manera similar, destacando en la agilidad y servicio al cliente, entendiendo que, al ser establecimientos más pequeños, la atención se vuelve casi personal con cada cliente que lo requiera, por otro lado, la expansión en cuanto a instalaciones y con ello ampliar los productos ofertados serían una alternativa a largo plazo para dichos comercios. Para llevar a cabo las

distintas estrategias se recomienda realizar estudios más específicos en cada supermercado y analizar con ello la fiabilidad de manera particular.

En cuanto a la hipótesis, se rechaza la hipótesis alternativa y se comprueba la hipótesis nula, en la que indica que la percepción no está determinada por las características sociodemográficas de los clientes de supermercados de Rioverde S.L.P.

Referencias

- Aguirre, F. (Mayo de 2008). Mapas perceptuales dinámicos en 3D aplicados en investigación de mercados. Colombia: (Tesis de Maestría) Universidad de los Andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9947/u336401.pdf?sequence=1>
- Armas, A. (2022). Estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca de los supermercados de Trujillo, 2021. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo [Tesis de Licenciatura].
- Barrios, R., Gómez, D., Balderas, M., y Grimaldo, S. (Diciembre de 2021). Evaluación del posicionamiento mediante mapas perceptuales de los gimnasios de Rioverde S.L.P. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, (38), 27-54.
- Bernabel, A. (2016). Identidad y deterioro de la imagen de la marca, Caso: Calados deportivos Kelme, 2015. 7(1), 16-26.
- Cabrera, D., y Vigo, J. (Septiembre de 2022). Estrategias de marketing y posicionamiento de supermercados metro, ciudad de Cajamarca, 2022. Cajamarca, Perú: Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas UPAGU [Tesis de Licenciatura].



- Carmona, O. (12 de Marzo de 2010). *La investigación de mercados hoy*.
<https://ocarmonav.blogspot.com/2010/03/los-mapas-perceptuales-y-su-aplicacion.html>
- Carmones, E., y Moreno, B. (2022). Marketing mix y el posicionamiento del supermercados El Kezmeño en la ciudad de Casma, 2022. Chimbote, Perú: Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias empresariales [Tesis de Licenciatura].
- Deloitte. (2024). *El futuro del supermercado*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/consumer-business/el-futuro-del-supermercado.pdf>
- Eguez, R., y Vega, M. (2017). La responsabilidad Social Empresarial en la imagen de marca e intención de compra de envases para alimentos y bebidas. *INNOVA*, 186-200.
- García, M. (6 de Agosto de 2021). *Tu marca defiende lo que yo creo: Activismo, percepción y valor de marca*. Lima: [Tesis de Licenciatura] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658133/Garc%c3%ada_GM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding* (Tercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Decimoquinta ed.). Pearson.
- Martínez, E., Montaner, T., y Pina, M. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. *esic MARKET*, 35, 200-216.
- Pazmiño, D., Gavilánez, O., Hidalgo, E., y Granizo, X. (2019). Análisis del posicionamiento de los supermercados mediante escala multidimensional en mapas perceptuales. *mkt Descubre*, 201-208.
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). (2024). *Gobierno de México*.
<https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>
- Schiffman, L., y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (Decimoprimer ed.). Pearson Educación.
- Solórzano, K., Vicente, C., Bonisoli, L., y Burgos, J. (2021). Impacto de la imagen de tienda en la percepción del consumidor: Una aplicación en supermercados. *Digital Publisher*, 6(5), 25-39.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/639
- Tenorio, P. (2020). *Mapas perceptuales: ¿Tengo el posicionamiento que creo tener?*
<https://pablotenorio.com/mapas-perceptuales-tengo-el-posicionamiento-que-creo-tener>

Diagnóstico organizacional exploratorio de micronegocios de abarrotes en Durango, Dgo.

Exploratory organizational diagnosis in grocery microbusiness in Durango, Dgo.

Jesús Job Reza Luna ; Oscar Erasmo Nívar García ; Manuel de Jesús Martínez Aguilar

Jesús Job Reza Luna. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: jesusjob.reza@ujed.mx. ORCID: 0000-0001-4109-7393.

Oscar Erasmo Nívar García. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: oscar.navar@ujed.mx. ORCID: 0000-0002-1619-7747.

Manuel de Jesús Martínez Aguilar. Profesor de tiempo completo Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo electrónico: manuel.martinez@ujed.mx. ORCID: 0000-0001-5536-1995.

Recibido: 16 de septiembre de 2024.

Aceptado: 15 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.72>

JEL: M1. Administración de empresas.

M10. Generalidades.

Resumen

En el presente trabajo exploratorio se ubicaron y analizaron tanto las fortalezas, las debilidades, así como las oportunidades y amenazas de los micronegocios de abarrotes de la ciudad de Durango; para ellos se entrevistó a 49 encargados de dichos negocios en el período del 4 de mayo al 8 de julio del 2024; del análisis realizado, se revela que, a pesar de su relación cordial con sus clientes-vecinos, son innegables las condiciones precarias y desventajosas en que deben sobresalir estos negocios, tales como la falta de liquidez, así como la proliferación de grandes cadenas comerciales y la inseguridad; con la información recopilada se elaboró la

matriz analítica de definición de estrategias (MAFE), en donde se hicieron 20 estrategias para estas empresas.

Palabras clave: análisis, organizacional, micronegocios.

Abstract

In this exploratory work, the strengths, weaknesses, as well as opportunities and threats of grocery microbusinesses in the city of Durango were located and analyzed; For them, 49 managers of said businesses



were interviewed in the period from May 4 to July 8, 2024; From the analysis carried out, it is revealed that, despite their cordial relationship with their clients-neighbors, the precarious and disadvantageous conditions in which these businesses must excel are undeniable, such as the lack of liquidity, as well as the proliferation of large commercial chains and insecurity; With the information collected, the analytical strategy definition matrix (MAFE) was developed, where 20 strategies were made for these companies.

Keywords: *analysis, organizational, microbusiness.*

Introducción

Las organizaciones han llegado a ser consideradas como un ícono de nuestros días, y por lo tanto su estudio ha sido igualmente abundante, sin embargo, la mayoría de las investigaciones se limita a las llamadas Pymes (Pequeñas y Medias Empresas) y no producen resultados que sean traducidos en propuestas aplicables; en esta investigación se diagnosticaron las microempresas de abarrotos de la ciudad de Durango apoyándose en la matriz MAFE (matriz analítica de definición de estrategias), mediante la recopilación de información con entrevistas semiestructuradas realizadas *in situ* a los encargados de los micronegocios de abarrotos se definieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); con base en dicha información y dadas las condiciones precarias en que se encontraron en dichos negocios, se desarrollaron diferentes estrategias buscando una relación de ganar-ganar con sus diferentes “demandantes”, tratando de que se aprovechen las oportunidades, se mitiguen las amenazas, se superen las debilidades y las fortaleza sean robustecidas.

1. Marco de referencia

Las organizaciones no pueden abstraerse del reto que se presenta en el interior y el exterior de las mismas.

Para responder a dichos retos deben tener la capacidad, los recursos y la disponibilidad para responder de manera adecuada a los retos que se les exigen desde el interior y, principalmente desde el exterior; Eventualmente dicha capacidad puede permitirle a la organización sobrevivir o, en el mejor de los casos, sobresalir.

Ahora bien, la organización eficaz no es un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino que, por el contrario, es un sistema abierto, permeable, al mismo tiempo está condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia (Ponce, 2017). Esto es aplicable a todo tipo de organización al margen de sus características, tamaño, giro, etc.; un tipo de estas organizaciones son las llamadas “micro” que son aquellas que cuentan con ingresos relativamente bajos en comparación con otras empresas, y tiene características que, eventualmente, las pueden hacer vulnerables.

2. Los micro negocios de abarrotos de la Ciudad Durango

Los micronegocios (establecimientos con menos de diez empleados, dedicadas principalmente a la compra-venta de bienes de consumo final) tienen un rol muy destacado en nuestro estado, pues, de acuerdo a la Secretaría de Economía (2023) y en INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2020), el 95 por ciento de los negocios son microempresas, en los que trabaja el 38 por ciento de las personas y representan el 14 por ciento de los ingresos totales. Por otra parte, nos dice el propio organismo, del millón seiscientos mil personas consideradas como “económicamente activas” en nuestro estado, la actividad comercial es preponderante pues 94 mil son empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios y 80 mil son comerciantes en establecimientos.

La situación es complicada para los empresarios en general al grado de que hoy en día el principal problema

al que se enfrentan es la inseguridad (35 por ciento los entrevistados lo refiere como tal), factor que, en el Censo económico de 2008 ni siquiera figuraba, como sí lo hacían los rubros tales como la falta de clientes, falta de crédito, falta de recursos económicos, bajas ganancias, problemas con las autoridades, competencia excesiva, problema con los trabajadores, no le pagan a tiempo los clientes y problemas con las mercancías que venden (Censos Económicos 2018); la propia Alianza Comercial de Pequeños Comerciantes (ANPEC, 2017) denuncia que el 52 por ciento de los micronegocios ha sufrido algún tipo de robo, siendo el más común el llamado “robo hormiga”.

Por su parte la Secretaría de Economía expone que estos micronegocios padecen de mucha volatilidad en la creación y el crecimiento, pues las posibilidades de que estas empresas o negocios se mantengan con éxito en el mercado nacional rondan, en promedio, entre los dos y tres años. Lo anterior se deriva de diferentes causas, como: falta de planeación e información; deficiencias en la operación y la producción; deficiencias financieras, de visión, de gestión interna; corrupción, entre otras (Dussel, 2004; Secretaría de Economía 2013).

A pesar de las condiciones tan precarias en que se vieron inmersas los establecimientos, sólo un 5.9 por ciento recibió algún tipo de apoyo por parte del gobierno, siendo la exención de impuestos el apoyo que más demandaban (61.3 por ciento). Dentro de las acciones que implementarán las microempresas de manera permanente a raíz de la contingencia, están las ventas por internet (un 49.1 por ciento), la diversificación de bienes y servicios (33.2%) y el trabajo desde casa (11.2%) (INEGI, 2020).

Lo anterior nos da una idea de las condiciones precarias en que se encuentran los micro negocios, por lo cual se hace necesario llevar a cabo acciones que redunden en su apoyo y beneficio, so pena de desaparecer o verse seriamente afectados.

3. Metodología

En la presente investigación se enfocó en obtener un diagnóstico el cual, de acuerdo con Moya, González y Martínez (2008) provee lo básico para aprovechar al máximo las fortalezas, disminuir las debilidades, diseñar estrategias, y con ello propiciar la mejora en la administración de la empresa. Precisamente la herramienta conocida como “FODA” (derivada por las iniciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) indaga cada uno de esos elementos a los que se enfrentaban las empresas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976, referidos por Ponce, 2007). Una debilidad por su parte, se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980, referido por Ponce 2007).

Las oportunidades están constituidas por aquellas fuerzas ambientales externas, no controlables por la organización que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría (Ponce, 2007), de acuerdo con este mismo autor, la oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones, mientras que las amenazas son lo contrario, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Posteriormente los datos capturados sirvieron para elaborar la Matriz Analítica de Definición de Estrategias, que de acuerdo con David (2013), se pueden derivar cuatro tipos de estrategias que son:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Para la recopilación de información se realizó una investigación transversal (se recogen y analizan en un momento dado, del año 2024), descriptiva (describe la situación de los micronegocios), no experimental (no se manipulan variables) y de tipo exploratoria; con respecto a este último tipo (exploratoria) Zafra (2006) nos dice que son más apropiados para la investigación social y tiene como propósito no tan solo conocer fenómenos poco conocidos, sino identificar conceptos o variables o, incluso, fundamentar afirmaciones. Murcia (2008), citado por el propio Zafra, nos dice que dadas las condiciones particulares de nuestros países (tradicionalistas y en vías de desarrollo), se hace necesario emplear otros modelos de investigación más funcionales y acorde a la realidad, como son la investigación exploratoria; por último, nos dice el propio Zafra que la investigación exploratoria sirve de base para la realización de investigaciones más avanzadas.

Para Velázquez (2020), en este tipo de investigación se prioriza el punto de vista de las personas, no tiene una estructura obligada, puede ayudar para averiguar las

causas más probables de un problema, aunque también tiene como punto en desventaja el hecho de que, a pesar de que puede apuntar en la dirección correcta hacia lo que es la respuesta, por lo general no es concluyente.

Un estudio exploratorio es válido ya que no requiere de grandes muestras aleatorias, sino de condiciones que permitan obtener hallazgos y establecer relaciones a partir de una evidencia que, aunque acotada, sea suficientemente significativa para construir propuestas que puedan ser validadas (Pedraja, 2018).

Para la investigación se requirió de una muestra no probabilística de tipo casual o también denominado, muestreo por accesibilidad o por conveniencia. Principalmente, se ha escogido este tipo de muestreo no probabilístico por las razones justificadas por Sabriego (2004): una muestra compuesta por individuos a los que se tiene facilidad de acceso, es decir, se seleccionan aquellos individuos o elementos que están disponibles en el momento de la investigación y que son fáciles de obtener y es utilizada comúnmente en estudios exploratorios o en aquellos casos en los que el investigador tiene un acceso limitado a la población de interés.

Aunque el INEGI, en sus censos económicos de 2019 afirma que en el estado de Durango existían 56,236 unidades económicas, de las cuales el comercio al detalle de abarrotes y alimentos representaba el 3.0% y que en la ciudad de Durango se concentra el 47 por ciento de la actividad económica de la entidad, lo que hace presumir que existía un aproximado de 793 establecimientos, de los cuales se habrían de descontar las franquicias; para el presente estudio se consideró realizar encuestas a 49 microempresas de abarrotes de la localidad, procurando abarcar diferentes puntos geográficos de la ciudad. Para recopilar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas con las personas que atienden dichos negocios. Se apoyó en un formato que incluía 12

preguntas que indagaban respecto a lo que ellos consideraban como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; dichas preguntas fueron validadas mediante una plantilla de evaluación por personal experto, además de que se hicieron pruebas piloto con el mismo fin. Los datos se obtuvieron el período del 4 de mayo al 8 de julio del 2024, tratando de abarcar las diferentes áreas geográficas de la ciudad de Durango.

4. Resultados

La principal **fortaleza** que consideran que tienen las tienditas de abarrotes en la ciudad de Durango es la de la Ubicación con un total de 24 menciones que representa aproximadamente el 25% del total; la segunda de las fortalezas que comentaron es la de el “trato” que dan a los clientes con 19 menciones para un porcentaje de 20 por ciento del total de 91 fortalezas que se mencionaron, muchos de los cuales corresponden a vecinos de donde se encuentra ubicada la negociación. Con 15 menciones (representando el 16%) está el surtido de los productos que ofrece, a su vez el “precio” dijeron que es un elemento atractivo para los clientes ya que el porcentaje promedio de los productos no es muy elevado en comparación con p.e. las tiendas de conveniencia; en este apartado también comentan lo del horario ya que algunos establecimientos llegan a tener abierto hasta las 10 de la noche. En algunos casos especiales (por ejemplo, cuando el establecimiento está en la misma casa) pueden surtir algunos pedidos de vecinos en horarios especiales. (también tuvo 11 menciones para un porcentaje de 12%).

Tres veces se mencionaron tanto la reputación como el de tener productos frescos; y es que efectivamente la reputación que se han ganado los establecimientos con sus vecinos es parte de sus fortalezas (y también de su activo) ya que les brindan buen trato y en ocasiones hasta les puede dar algunos artículos a crédito (fía),

como lo mencionamos líneas arriba, venderles algunos productos fuera del horario, así como también vender productos “frescos” o recién hecho como pueden ser botes de frijoles, pan y tortillas recién hechas.

El único elemento que está con 2 menciones fue el de calidad de los productos, al final, con una mención se encuentran las fortalezas de redes sociales, promociones, personal capacitado, limpieza, crédito, negocio familiar, y conocimiento del mercado, todas estas representando el 8% del total.

En referencia a las debilidades, con once menciones (que representa el 16 por ciento del total) se refirió a la “falta de espacio” como la más importante, ya que, debido a la cantidad de productos que quisieran ofrecer, el espacio la consideran insuficiente, lo que se ve reflejado en que los productos no tengan el acomodo ni la distribución óptima. Con casi la mitad de menciones que la falta de espacio está la falta de surtido y la falta de recursos económicos (6 menciones cada uno). Quizá estos dos aspectos vayan de la mano pues, si perciben que no cuentan con el recurso económico, difícilmente podrán surtir en cantidad o variedad que ellos quisieran (o que demanda el público objetivo).

El 7 por ciento de las respuestas mencionaron la falta de personal y también la falta de estacionamiento, en cuanto a la falta de personal se refiere a encontrar personas que atienden el negocio ya que existe mucha rotación de personal y en otras ocasiones no es posible garantizar una lealtad y honestidad del personal al 100 por ciento.

También con este número mencionaron los de falta de estacionamiento como una debilidad lo cual es de llamar la atención ya que se supone que son negocios pequeños en los que los clientes son sobre todo vecinos del lugar que hacen sus compras ahí, y que podrán desplazarse hasta el local a pie. El 6%, los entrevistados (4) refirieron la falta de publicidad de sus negocios, ya que

efectivamente no presentan publicidad alguna salvo los rótulos que tienen afuera del local, donde se menciona el tipo de negocios (miscelánea, en la mayoría), y que en algunas ocasiones es “patrocinado” por alguno de los proveedores.

De ahí en adelante están 5 debilidades con 3 menciones: la mala imagen al interior, ya que no cuentan con algunos de los aspectos como lo la iluminación adecuada, mal acomodo de la mercancía, en algunos locales los espacios no están totalmente limpios, y en general el interior, en algunos casos da un aspecto de descuido.

De la misma manera comentaron la falta de empleados eficientes (con tres menciones), es decir, en cuestión del personal, por una parte, está lo de que se les dificulta reclutar, y por otra parte a los que contratan, no en todas las ocasiones los califican con un desempeño eficiente, lo cual, de ser así se ve reflejado en el servicio hacia los clientes, y en el peor de los casos se encuentran con empleados deshonestos, 3 de los entrevistados mencionaron la mala paga de algunos de los vecinos a los que les “fian”.

La penúltima de las menciones con 3 es la de falta de tecnología, pues no llevan un sistema electrónico para sus diversas actividades (ventas, cobro con tarjeta, control de inventarios) sino que lo siguen haciendo con lápiz, calculadora y papel, lo que hace más deficiente y lentos sus procesos. Otros tres refirieron la de falta de variedad de productos, que tal como se mencionó en la de falta de recursos económicos, se ve reflejado en varios aspectos tales como este y quizá en otros como el de incapacidad de ampliar el local (que se mencionó en primer lugar), lo de modernizar sus procesos, mejorar la imagen del establecimiento entre otros.

Tres de los entrevistados dijeron que el mobiliario era una debilidad (dos por insuficiente y una por su mal estado) lo que a final de cuentas se ve reflejado en la

mala imagen del establecimiento ya que sus anaqueles, exhibidores, mostradores y góndolas son parte importante de su activo fijo. El mal acomodo de la mercancía también obtuvo dos menciones ya que es parte importante de su imagen y no favorece la localización rápida de los artículos.

La última con 2 menciones son las “mermas” por productos, sobre todo perecederos que son mermas para la empresa, y que son un aparte importante del inventario de la empresa. Con una mención está la falta de control de inventario (no saben qué les falta, qué productos tienen sin rotación, qué se vende más), la falta de horario fijo, entre otras. Mientras que la falta de conocimientos administrativos, de innovación, la mala ubicación y la falta de ventas por internet lo mencionó también una vez de todos los entrevistados.

Las amenazas son los aspectos que están más concentradas: en este caso lo que más refirieron como tal fueron las grandes cadenas comerciales (con 19 menciones con un porcentaje de 29%), pues para nadie es un secreto que existen cadenas como Oxxo, Farmacias Guadalajara, 7 Eleven, que tienen horarios en ocasiones de 24 horas y que tienen también productos de abarrotes y que ha representado sin lugar a dudas su mayor reto para los micro negocios.

Con 14 menciones (el 22 por ciento del total) está la economía como una amenaza presente y futura para los micro negocios de abarrotes pues es sabido que han existido incrementos a veces grandes y sorpresivos en ciertos productos y ellos a su vez deben hacer los ajustes a los precios correspondientes lo que hace que a los clientes no les alcance y se desalienten.

La existencia de otros comercios obtuvo 10 menciones lo consideraron como una amenaza (15 por ciento del total); quizá se refiera sobre todo al comercio informal yes que efectivamente ellos se encuentran en desventaja entre las grandes cadenas comerciales y los

comercios informales que no tienen gastos fijos como la luz, el predial, ni tienen la supervisión de autoridades de comercio, de salud, de uso de suelo, entre otros. El 11 por ciento de las respuestas (7 menciones) refirieron los cambios en el comportamiento del consumidor pues se ve reflejado de diferentes aspectos tales como comprar en grandes cadenas comerciales (que les ofrecen servicios adicionales tales como pago con tarjeta, entrega a domicilio, entre otros) lo que puede afectar a los comerciantes que no pueden, saben o quieren) ofrecer dichos servicios.

El número 5 en este listado de las amenazas es la inseguridad, que en el presente y el futuro es visualizada como un aspecto a combatir para cual requieren del apoyo de los gobiernos; en este aspecto incluye tanto los robos que pudieran hacer sus propios empleados, los de los clientes, así como los de la delincuencia organizada, lo cual llega a encarecer el precio de los algunos productos hasta en un 30 por ciento e incluso, en dicha vía, se pone en riesgo la vida de los choferes que transportan mercancía (Rodríguez, 2023, A1).

Con 6 menciones está la legislación en varios aspectos tales como lo fiscal, lo laboral y los trámites ante las diferentes instancias.

Mientras que con una mención está la competencia desleal y los proveedores poco comprometidos que hacen que su empresa no crezca o lo haga de manera muy limitada (sumando estas dos amenazas un ocho por ciento del total). En el caso de las oportunidades, (representadas en la tabla 1) la que tuvo mayores menciones (9, para un porcentaje de 17 por ciento) fue el que consideraban a los proveedores como sus aliados y que por tanto podría ser considerado como una oportunidad ya que si hay una sinergia entre ellos eventualmente podría verse reflejado en un producto de calidad y a un buen precio para los clientes.

Como segundo elemento de oportunidad está el de la

“diversificación” (trece por ciento con 7 menciones) como una opción para poder crecer a través de ofrecer más o mejores productos con los cuales puedan satisfacer a su público objetivo. También siete de las respuestas refirieron como oportunidad la opción de acceder a la tecnología, que pudiera ser el uso de terminales para aceptar pagos con tarjeta de crédito, programas para automatizar sus procesos, redes sociales para hacer sus ventas y promociones, entre otros. Con 4 menciones (ocho por ciento) está el crecimiento de la población como elemento para ser aprovechado, pues al final de cuentas es algo innegable que las personas representan el principal elemento y razón de ser de cualquier organización y debiera ser visto así y responde en consecuencia a dicha importancia que tiene.

Otras de las oportunidades que se mencionaron fueron la fidelización de los clientes, esto es lo que ya tienen como clientes que podríamos llamar cautivos, la preferencia de sus clientes es sin lugar a dudas un elemento importante para ellos, conservarlos e incrementar su número y grado de satisfacción deben ser parte importante de cualquier organización, incluyendo a las micro empresas.

La demanda de productos naturales y orgánicos también es parte de las oportunidades mencionadas, con 3 menciones, y que, de ofrecerlos puede hacer una ventaja diferencial con las grandes empresas que no tiene posibilidad de ofrecer estos productos. Por su parte, la oportunidad de capacitarse es también considerada por parte de los entrevistados, esto es, que están conscientes que hay espacios donde pueden ofrecer capacitarse para acceder a nuevas y mejores conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan ofrecer un mejor servicio a su público objetivo, de tal manera que les permita sobrevivir y/o sobresalir como micro negocio.

Los apoyos que da el gobierno (sin especificar cuál nivel) obtuvo también tres menciones, y lo mencionaron

en apoyos en capacitación, asesoría, y publicidad para los micro negocios, con lo cual nos damos cuenta de que (algunos) se han dado cuenta de que existen pero que no los han aprovechado. 3 de los entrevistados comentaron la publicidad como oportunidad, argumentando que existen medios de publicidad pero que los dueños de los micronegocios no han aprovechado y conscientes de que puede ser una oportunidad para difundir y dar a conocer sus negocios. En el caso de los organismos empresariales también tiene dos menciones los apoyos que pudieran dar los organismos empresariales (en su caso quizá pudiera ser la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (CANACOPE)).

Ya con una mención están: el flujo de vehículos y personas (quizá para esa empresa en particular), la oportunidad de entregar a domicilio sus productos, la ubicación que tiene la tiendita, la oportunidad de expandirse, la red social también fue mencionada como oportunidad, quizá como un medio para comunicarse de manera más rápida y eficiente con sus proveedores y clientes, poder cobrar servicios (agua, luz, internet, *streaming*, telefonía). Y el poder vender a través de *WhatsApp*, también obtuvo una mención (que representa cada una de estas menciones el 2 por ciento del total).

5. Matriz Analítica de definición de Estrategias (MAFE) de los Micronegocios de abarrotes de Durango, Dgo.

De los resultado obtenidos en el apartado anterior, se hicieron estrategias combinando lo factores externos (amenazas y oportunidades) con los factores internos (fuerzas y debilidades) resultando así en cuatro tipo de estrategias: FA (en la cual se trata de usar las fuerzas

para evitar las amenazas), las estrategias DA (disminuir las debilidades para hacer frente a las amenazas, las estrategias FO (usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades) y las estrategias DO (aprovechas las oportunidades para superar las debilidades, dando como resultado la matriz de la tabla 1, se obtuvieron así 20 estrategias que se distribuyeron de la siguiente manera: 3 FA, 6 DA, 5 FO y 6 DO, y que a continuación se desglosan:

5.1. Estrategias FA (fortalezas y amenazas)

Las estrategias que se recomiendan de acuerdo al cuadrante respectivo son: estrategias FA (Aprovechar las fortalezas para hacer frente a las amenazas) son: Reforzar la diferenciación del buen trato que se les da a los clientes y que es lo que, a decir de los propios encargados y propietarios a los que se entrevistó es algo por lo cual los clientes les prefieren a diferencia de otros negocios, incluyendo las cadenas comerciales; también está la estrategia de procurar mantener precios competitivos ya que en las tiendas de conveniencia los precios son por lo general más altos que de las tienditas de abarrotes, para ello deben llevarse a cabo sondeos en donde tenga la información de los precios de sus competidores.

Otra de las estrategias FA es la de establecer o mejorar la seguridad interna a través de procedimientos o sistemas adecuados, sobre todo ante el incremento en los llamados “robo hormiga” ya que puede representar una fuga constante de dinero que a la larga puede representar un monto considerable.

Tabla 1

Matriz Analítica de definición de Estrategias (MAFE) para las microempresas comerciales de abarrotes de la ciudad de Durango

	FORTALEZAS Ubicación 24% Trato 29% Surtido 15% Precio 11% Horario 11%	DEBILIDADES Espacio 11% Falta de surtido 6% Falta de recursos económicos 6% Falta de personal 5% Sin estacionamiento 5%
AMENAZAS Grandes cadenas 19% Economía 14% Otros comercios 10% Cambio del comportamiento del consumidor 7% Inseguridad 7%	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la diferenciación del trato • Mantener precios competitivos • Establecer o mejorar los sistemas de seguridad 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes de financiamiento rentables • Selección adecuada de la variedad de productos. • Aprovechamiento adecuado de espacios • Local y productos atractivos para el cliente • Procurar reinvertir las utilidades en el mismo negocio. • Benchmarking
OPORTUNIDADES Alianza con proveedores 9% Diversificación 7% Tecnología a su alcance 7% Crecimiento de la población 4%	ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar las relaciones con los proveedores • Reforzar la fidelización con los clientes 	ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> • Usar las redes sociales para atraer personal, así como para promocionarse • Aprovechar los apoyos del gobierno y de asociaciones



Tabla 1

Continuación...

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Fidelización de los clientes 3% Demanda de productos más naturales y orgánicos 3% Capacitarse 3% Apoyos del gobierno p.e. crédito, capacitación, publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados con respecto al buen trato. • Usar internet para conocer tendencias • Ofrecer productos “frescos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de asesorías de parte de los prestadores de servicio social en temas contables y administrativos • Capacitar a su personal • Incentivar a sus buenos trabajadores • Hacer sinergia con otros microempresarios

Para la seguridad pública la recomendación es coordinarse con otros negocios o en cámaras empresariales para exigir a las autoridades que se aboquen a disminuir el problema.

Dentro de las recomendaciones está también la de establecer cámaras de vigilancia para inhibir los robos, aunque también puede ser algo más sencillo como ubicar la caja a la entrada del establecimiento.

5.2. Estrategias DA (debilidades y amenazas)

Dentro de las estrategias tendientes a hacer frente a las amenazas, al mismo tiempo que se superan las debilidades (DA), las estrategias recomendables son: Buscar fuentes de financiamiento que sean rentables para el negocio, analizar bien dichas fuentes ya que de no hacerlo puede representar que sea una carga muy grande para la empresa, pues las tasas de interés pueden incluso ser mayores al 100 por ciento, lo cual eventualmente puede afectar su competitividad (De acuerdo con Banxico, el porcentaje que cobran los bancos es de 84.6 (mediana) siendo *BanRegio* quien menos cobra con un

18 por ciento y el más alto *SociaBank* con un 122 por ciento (2024)), mientras que en las cajas de ahorro es de 30.4 por ciento (Caja Popular Mexicana (2024).

Una fuente de financiamiento atractiva puede ser con familiares o conocidos, aunque aquí, como en todos los negocios que se hagan, se recomienda formalizarlos a través de documentos (pagarés, contratos, recibos, etc.), ya que frecuentemente son causa de malos entendidos y problemas mayores. La otra estrategia está relacionada con seleccionar adecuadamente la variedad de productos para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes, incluso considerar productos que no pueden ofrecer otras tiendas de abarrotes similares; en este rubro también pueden incluirse servicios como el crédito (moderado) a algunos clientes frecuentes o el tener terminal para aceptar el cobro con tarjeta de crédito e incluso ofrecer el servicio de recarga de saldo en celular que se puede hacer con algunas de ellas.

Dentro de estas estrategias también es recomendable hacer un uso adecuado del espacio con que se cuenta



para que la distribución del equipo sea óptima; relacionado con lo anterior está el procurar que el local esté atractivo para los clientes, para lo cual es recomendable que sea un local bien pintado, limpio, higiénico y con buena iluminación, para ello se requerirá barrer, trapear, sacudir y limpiar de manera recurrente, así como procurar que la mercancía se encuentre acomodada convenientemente y que esté en las mejores condiciones posibles.

También, aunque para muchos de ellos puede resultar difícil, considerar la posibilidad de que se puedan reinvertir las utilidades en el propio negocio para tener un mayor surtido.

Una última estrategia que se recomienda es “copiar lo que hacen los mejores” (benchmarking), esto es tratar de emular lo que son considerados líderes o que los superan en ventas, para ello pueden investigar, por ejemplo: ¿qué hacen para atraer sus clientes? ¿cómo los tratan? ¿quiénes son sus proveedores? ¿cómo es la presentación de sus productos? ¿qué estrategias de venta usan?, etc.

5.3. Estrategias FO (fortalezas y oportunidades)

En las estrategias FO (usar sus fortalezas para aprovechar sus fortalezas), las estrategias igualmente son dos: Afianzar las relaciones con los proveedores, lo cual implica mejorar su trato con dichos proveedores y cumplir en tiempo y forma los compromisos de pago, de tal manera que les puedan dar consejos con respecto a estrategias de venta, promoción y acomodo de mercancía, entre otras cosas. Además de lo anterior se recomienda reforzar la fidelización de los clientes con trato amable, “horario extendido” (tener abierto más horas y días que otras “tienditas”), pedirle sugerencias con respecto al surtido, variedad de los productos, así como ofrecer vender productos que los propios clientes elaboren: rebanadas de “pay”, pescados de nuez,

“gorditas”, dulces caseros, etc.

También está el hacer conscientes y capacitar a los empleados con respecto al buen trato que se debe priorizar (para garantizar lo anterior se puede amagar o, de hecho, implementar la estrategia de “comprador misterio” en la que una persona familiar o conocido se hace pasar por cliente para evaluar aspectos como rapidez y trato).

Igualmente se puede recurrir al internet para conocer tendencias en cuanto a los gustos y modas que pueden influir en las preferencias del público. También se pueden ofrecer productos “frescos” (tales como frijoles cocidos, tortillas, pan); y productos orgánicos (no tratados).

5.4. Estrategias DO (debilidades y oportunidades)

Por último, en las estrategias DO (superar las debilidades y aprovechar las oportunidades, se recomienda: el uso de las redes sociales *WhatsApp*, *Facebook*, etc., para atraer personas que quieran trabajar con ellos, así como para promocionarse, igualmente puede registrar sin costo su negocio en *Google Maps*.

Otra estrategia recomendada es provechar los apoyos de los tres órdenes de gobierno que por lo general en el caso de los préstamos son con intereses muy bajos o incluso existen páginas de internet “mipymes.mx de la Secretaría de Economía (cuya dirección se encuentra en las referencias de este documento), en donde dan apoyos diversos en aspectos tales como Búsqueda de proveedores, Contacto entre empresas, Oportunidades para exportar, así como capacitación en rubros tales como: “Fortalecimiento del Negocios”, “Herramientas financieras”, Cultura Financiera”, estrategias para “Vender Más”, Desarrollo de habilidades esenciales”.

Igualmente es recomendable afiliarse a organismos empresariales tales como la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) o bien, la CANACOPE (Cámara Nacional de Comercio en Pequeño), de las cuales se proporcionan los contactos en la referencia del documento, el hacer de esta manera puede traer varios beneficios como tener un apoyo a sus propuestas, así como la posibilidad de contactarse con proveedores o fuentes de financiamiento.

Dentro de estas estrategias se puede hacer uso de la asesoría que proporciona la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FECA UJED) en temas fiscales, contables y administrativos a través de su Consultorio gratuito, en el cual participan prestadores de servicios social de la propia unidad académica.

En cuanto al personal, lo recomendable es que ellos también aprovechen la capacitación del gobierno, de las cámaras empresariales, así como darles una capacitación en particular en donde se resalten los aspectos o estrategias específicas del negocio.

En este mismo aspecto, se recomienda incentivar a sus buenos trabajadores con algún premio o reconocimiento (incluso verbal), para motivarlos a seguir con su buen desempeño, así como para que esto sea un elemento para atraer nuevos empleados, conscientes de la dificultad que existe para encontrar buenos colaboradores, incluso porque hoy en día las adicciones es ya un factor que acentúa dicha dificultad (Chávez, 2024).

La última estrategia está relacionada con colaborar con otros microempresarios de abarrotes de tal manera que compartan experiencias y consejos, así como tener mayor “peso” en las demandas hacia las autoridades (en cuanto a temas tales como seguridad, alumbrado, pavimentación, etc.), así como para promocionarse y hacer “compras consolidadas”.

6. Conclusiones

La investigación arrojó un diagnóstico para las llamadas “tienditas” o “misceláneas” en el cual se hace evidente su característica frágil dado que sus debilidades son muchas y graves, algunas de sus amenazas son letales y en crecimiento como el crecimiento exponencial de las grandes cadenas comerciales, así como la inseguridad, la cual a nivel nacional ya se encuentra en el primer lugar de lo que los propios empresarios consideran como la principal amenaza, de acuerdo al censo económico de 2019, y que en este estudio está en el quinto lugar.

Estos micronegocios tienen un impacto importante en la economía de nuestro país y de nuestra entidad, y es una gran cantidad de personas que se dedican a la actividad por lo que es necesario e impostergable que sean apoyadas y protegidas, dada su vulnerabilidad, a pesar de tener, en general, buena relación y aceptación en su comunidad.

En este trabajo así se hicieron propuestas a través de 20 estrategias, las cuales, a la luz de su importancia, necesidad y viabilidad, se espera que sean tomadas en cuenta y puestas en práctica, si así lo consideran. Dichas estrategias proponen una mejor y mayor coordinación con sus diferentes “públicos”: proveedores, clientes, vecinos, competidores, etc., así mismo se requiere de un cambio de mentalidad: ser proactivo, competitivo y receptivo, en aras de llevar a cabo acciones que redunden en relaciones productivas y de “ganar-ganar”.

Es recomendable hacer estudios que involucren cámaras empresariales, funcionarios de gobierno, autoridades de la UJED, así como a los propios clientes, lo cual permitirá corregir, reforzar o mejorar las estrategias aquí propuestas.

7. Referencias

- Chávez, J. (2024, 12 de febrero). *Cháidez: Patrones “batallan” con las nuevas generaciones*, Periódico Victoria de Durango.
<https://periodicovictoria.com/patrones-batallan-con-las-nuevas-generaciones/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson, México.
- Dussel, E. (2004). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. *Economía UNAM*, 1(2), 64-84.
- Gobierno de México. (s.f.) *Economía*, data México;
[https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango-dg?redirect=true#:~:text=Según%20datos%20de%20Censo%20Económico,de%20Alimentos%20y%20Bebidas%20\(8%2C506](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango-dg?redirect=true#:~:text=Según%20datos%20de%20Censo%20Económico,de%20Alimentos%20y%20Bebidas%20(8%2C506)
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 25 de junio). *Boletín de Prensa 285/20*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 2 de Diciembre). *Boletín de Prensa 617/2020*.
https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2020, 25 de junio). *Boletín de Prensa 285/20*.
- Lastra G. (27 de Junio de 2023). *Las adicciones entre las Principales causas de rotación en Durango, CANACO Durango*.
<https://www.milenio.com/estados/durango-adicciones-principales-causas-rotacion-empleados-canaco>
- Moya Monteagudo, Y., González Valdés, B., y Martínez Martínez, C. (2008). *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística*. *Revista Retos Turísticos*, 8(1), 8-12. Cuba.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Aráneda-Guirriman, C., y Rodríguez-Ponce, J. (2018). *La cultura organizativa en unidades académicas: un estudio exploratorio desde Chile*. *Interciencia*, 43(10), 729-734.
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ponce-Espinosa, G. E., Espinoza Torres, D. L., Rios Zaruma, J. A., y Tapia Carreño, K. G. (2017). *Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial*. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290.
<https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Rodríguez, C. (23 de Julio del 2023); *Por inseguridad fletes se encarecieron hasta un 30 por ciento; La Voz de Durango*.
<https://lavozdedurango.com.mx/2023/07/23/por-inseguridad-fletes-se-encarecieron-30-canaco/>
- Secretaría de Economía. (s.f.). *MYPIMES*.
<https://mipymes.economia.gob.mx>
- Secretaría de Economía. (s.f.). *Durango y sus principales sectores productivos y estratégicos*.
<https://www.gob.mx/se/articulos/durango-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>



Velázquez, A. (2020). *¿Qué es la investigación exploratoria?*
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20puede,puede%20ser%20cr%C3%ADtica%20y%20sesgada>

Zafra Galvis, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 13-14.



Percepción de usuarios: calidad del servicio en programa Casas de Salud

User perception: quality of service in Casas de Salud programs

María Edith Balderas Huerta ; David González Díaz ; Jorge Horacio González Ortiz

María Edith Balderas Huerta. Doctora en Administración, Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Coordinadora de la Maestría en Administración. México. Correo: edith.balderas@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0502-8497>.

David González Díaz. Doctor en Ciencias Administrativas, Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Coordinador de la Licenciatura en Administración. México. Correo: david.gonzalez@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8902-1681>.

Jorge Horacio González Ortiz. Doctor en Administración, Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesor Investigador de Tiempo Completo. México. Correo: jorgonz@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2100-2748>.

Recibido: 10 de septiembre de 2024.

Aceptado: 16 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.73>

JEL: D12. Economía del consumidor: análisis empíricos.

M31. Marketing.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio brindado en el programa Casas de Salud en un municipio de San Luis Potosí identificando factores clave que influyen en la satisfacción y áreas de mejora. El estudio es de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, de naturaleza descriptiva y de alcance transversal. La muestra se integró por 384 usuarios, considerando un muestreo aleatorio. Se aplicó la técnica de recolección de

datos de la encuesta, considerando el modelo SERVPERF desarrollado por Cronin y Taylor (1992) tomando la adaptación de Luna y Torres (2022). Se encontró que existe una buena calidad de servicio brindada según la percepción de los usuarios, se destaca la dimensión de tangibles. Y se encontró relación entre las dimensiones de calidad de servicio con las variables sociodemográficas.

Palabras clave: percepción, calidad de servicio, usuarios.



Abstract

The objective of this research is to analyze the perception of users about the quality of the service provided in the Health Houses program in a municipality of San Luis Potosí, identifying key factors that influence satisfaction and areas for improvement. The study is quantitative in approach, correlational, descriptive in nature and cross-sectional in scope. The sample consisted of 384 users, considering a random sampling. The survey data collection technique was applied, considering the SERVPERF model developed by Cronin and Taylor (1992) taking the adaptation of Luna and Torres (2022). It was found that there is a good quality of service provided according to the perception of users, the dimension of tangibles is highlighted. And a relationship was found between the dimensions of service quality with the sociodemographic variables.

Keywords: *perception, quality of service, users.*

Introducción

Según Matsumoto (2014), la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación en el que el usuario compara sus expectativas con sus percepciones. En este sentido, "evaluar la calidad del servicio se convierte en una tarea que puede variar según las percepciones de cada usuario o individuo" (Izquierdo, 2021, p. 425).

Además, conforme a esta definición de calidad del servicio y lo que señala Inca (2015), actualmente, la ciudadanía ha dejado de ser simples usuarios, más o menos satisfechos con los servicios ofrecidos por las instituciones públicas, para convertirse en ciudadanos-clientes que comprenden el motivo por el cual pagan sus impuestos. Esto ha llevado a que exijan servicios de calidad. Ante la creciente demanda de ciudadanos más exigentes, los funcionarios públicos se ven impulsados a

ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, es fundamental reconocer que "la calidad de los servicios se ha convertido en un indicador clave para evaluar el desempeño de la administración pública en diversas naciones" (Pedraza y Lavín, 2014, p. 43).

Aunado a lo anterior, la calidad del servicio que los usuarios reciben en el sistema de salud, en sus distintos niveles de atención, es un asunto que genera interés y preocupación tanto en investigadores como en autoridades gubernamentales, ya que se considera un indicador fundamental para evaluar la efectividad en la gestión sanitaria del sector público (Mira et al., 2001; Álvarez et al., 2012, citado por Pedraza et al. 2014). De esta manera, en el estado de San Luis Potosí es fundamental contar con indicadores clave de satisfacción de los usuarios referente a los servicios de salud ofrecidos, identificando como factores clave la calidad y eficiencia del sistema sanitario, por lo tanto, factores como accesibilidad, atención y trato de personal, calidad de la atención médica, información y comunicación son algunos factores prioritarios en cada municipio para medir la satisfacción de salud.

Por ende, surge la siguiente interrogante de estudio: ¿Cómo perciben los usuarios la calidad del servicio proporcionado en el programa Casas de Salud en un municipio de San Luis Potosí y cuáles son los factores determinantes que afectan su satisfacción?

Aunado a lo anterior, el objetivo de este estudio es analizar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio brindado en el programa Casas de Salud en un municipio de San Luis Potosí, identificando factores clave que influyen en la satisfacción y áreas de mejora.

Este estudio es de gran relevancia porque el programa Casas de Salud tiene un impacto directo en el bienestar de los ciudadanos de las zonas urbanas y rurales, que

presentan diferencias significativas en cuanto a acceso a servicios de salud, nivel socioeconómico, y expectativas de calidad. El análisis de la percepción de los usuarios es esencial para identificar brechas en la calidad del servicio, ya que las condiciones geográficas y socioeconómicas de la población rural pueden influir en su experiencia con los servicios de salud, en comparación con los habitantes de zonas urbanas, quienes suelen tener mejor acceso a infraestructura y atención médica. Además, este estudio permitirá identificar áreas de mejora específicas en la prestación de servicios, asegurando que las políticas de salud pública del programa Casas de Salud sean más equitativas y eficientes, adaptándose a las diversas realidades de los usuarios. Esto cobra especial importancia en una administración local que busca reducir la desigualdad en el acceso a servicios básicos y mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos, sin importar su lugar de residencia. Finalmente, los resultados podrán servir como una herramienta para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas que promuevan una mejora continua en la calidad del servicio, garantizando un mayor impacto social y una mejor percepción del programa, tanto en las áreas urbanas como en las rurales.

Estado del arte

En Venezuela, Araujo et al. (2010) realizaron un estudio sobre la percepción de los usuarios de los programas sociales de salud en relación con la calidad del servicio, con un enfoque particular en los centros de salud gestionados por el Ministerio del Poder Popular para la Salud y la Red de Ambulatorios del Programa Nuevo Modelo de Gestión. de Salud de la Gobernación del estado Zulia, encontrando que la percepción del servicio es positiva, evaluada a través de las dimensiones de Tangibles, Seguridad, Fiabilidad, Responsabilidad y Empatía. No obstante, el hallazgo más relevante fue la

presencia de ciertas deficiencias en el desempeño del servicio que requieren atención urgente por parte de las administraciones regionales y nacionales.

Por otra parte, Cuyo (2022) en Perú, llevó a cabo una investigación con el propósito de determinar la relación entre calidad percibida de atención y satisfacción del paciente en la Unidad Especializada en Tuberculosis en un hospital de Chiclayo, se encontró que el 86.6% de los encuestados opina que el nivel de calidad percibida es regular y que la calidad percibida de atención se relaciona significativamente con la satisfacción del paciente.

También, en Ecuador Bustamante et al. (2022), llevaron a cabo un estudio con la finalidad de identificar las relaciones entre las dimensiones de la calidad del servicio y el impacto de las expectativas en las percepciones según el modelo Servqual, aplicándolo al contexto de la atención primaria de salud (APS) en Guayas. Se consideró una muestra de 533 usuarios y sus familiares. Se encontró que las dimensiones de calidad del servicio están significativamente relacionadas. Además, se evidenció que las expectativas influyen en las percepciones, con estimadores estándares significativos. Los ítems relacionados con las expectativas presentaron estimadores más altos que las percepciones, destacándose las dimensiones de capacidad de respuesta y empatía como las más valoradas.

En contexto con el servicio de calidad, se puede mencionar que este debe ser lo suficientemente bueno para diferenciar una empresa de las demás (Sandoval al. 2017; Ibarra-Morales et al. 2020). Según Szulik (2023) la literatura sobre la mejora de la calidad en los servicios de salud ha incorporado conceptos y estrategias tomadas de la industria y de la reingeniería. Estos enfoques suponen que alcanzar la calidad como objetivo requiere una dinámica de cambios organizacionales, basada en la

implementación de un sistema integral de gestión estratégica a largo plazo, centrado en el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la promoción de la satisfacción del cliente o usuario.

La satisfacción o la calidad percibida por los usuarios es un factor subjetivo, que en ocasiones está más determinado por las expectativas formadas que por elementos objetivos y medibles (Cano y Esteban, 2023).

Por otra parte, se ha destacado que la calidad del servicio es un concepto complejo, difícil de definir y cuantificar. No obstante, su evaluación, así como la identificación de los factores en los que se pueden dividir las variables pertinentes, se ha vuelto un tema de interés. Esto puede abordarse mediante técnicas estadísticas que permiten analizar las relaciones complejas entre dichos factores (De Oña et al., 2016; Zaibaf et al., 2015, citado por Rodríguez et al. 2022). Parasuraman et al. (1984) citado por Castillo (2018) definen a la calidad de servicio como la calidad percibida como la diferencia entre las percepciones del cliente y las expectativas (P-E) respecto del servicio recibido, Henao (2020) menciona que es el juicio global del cliente sobre la superioridad del servicio, que resulta de comparar sus expectativas y percepciones sobre el servicio ofrecido; y, González (2021), dice que es aquella actividad realizada por el hombre con la finalidad de satisfacer deseos y necesidades de quien lo requiera.

Modelo Servperf

El método más utilizado para evaluar la calidad del servicio es el modelo SERVQUAL, el cual es descrito como una herramienta de investigación que facilita la medición de la calidad del servicio, permitiendo conocer las expectativas de los clientes y su percepción del servicio recibido (Baki et al. 2009, citado por Mohedano et al. (2023). Pero Cronin & Taylor (1992) desarrollaron el modelo Service Performance (SERVPERF) y argumentan que, aunque las dimensiones de calidad

propuestas por Parasuraman et al. (1985, 1988) son adecuadas, el enfoque y la metodología SERVQUAL no son los más apropiados para evaluar la calidad de los servicios. Proponen que la calidad puede medirse únicamente a partir del análisis de las percepciones de los clientes sobre el desempeño de la organización que brinda el servicio, en lugar de basarse en la diferencia entre expectativas y desempeño. Según estos investigadores, el modelo SERVPERF es un método más efectivo, ya que utiliza el mismo instrumento que el SERVQUAL, pero reduce en un 50% el número de ítems que deben medirse al eliminar la necesidad de evaluar las expectativas (Luna y Torres, 2022).

Aunado a ello, Kotler (2006) citado por Ibarra y Casas (2015) mencionan que el modelo SERVPERF se basa únicamente en la percepción como una medida efectiva de la satisfacción del cliente, la cual se define como el estado de ánimo de una persona que se genera al comparar el rendimiento que percibe de un producto o servicio con sus expectativas.

Las dimensiones del modelo SERVPERF incluyen confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. En este contexto, se define la tangibilidad como "las instalaciones físicas, el equipo y la apariencia del personal"; la fiabilidad se refiere a "la capacidad de realizar el servicio prometido de manera consistente y precisa"; la capacidad de respuesta se entiende como "la disposición para asistir a los clientes y ofrecer un servicio rápido"; la seguridad abarca "el conocimiento y la amabilidad de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza y seguridad"; y la empatía implica "el cuidado y la atención personalizada que la empresa brinda a sus clientes" (Gonzales y Gutiérrez, 2019).

Metodología

La investigación es de carácter cuantitativa (Hernández y Mendoza, 2018) y se clasifica como correlacional, con

un carácter descriptivo. Además, al recolectar los datos en un solo punto en el tiempo es transversal.

La población de estudio fue infinita considerando a usuarios hombres y mujeres del programa casas de salud, que se les prestan atención médica en: consulta general, atención de enfermedades respiratorias, servicio de nutrición, enfermería y dental en un municipio del estado de San Luis Potosí. Se tomó una muestra representativa de 384 encuestas, considerando un nivel de confianza del 95%, un error permitido de 5% y una variabilidad positiva y negativa de 50%. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, mediante el muestreo aleatorio, aplicando el cuestionario en las comunidades donde se cuenta con una Casa de la Salud de un municipio de San Luis Potosí. Para medir la calidad de servicio fue a través del modelo SERVPERF desarrollado por Cronin y Taylor (1992) tomando la adaptación de Luna y Torres (2022), que integra cinco dimensiones: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, constituido por 15 ítems, más dos ítems de preguntas generales, medidas a través de una escala de Likert de cinco puntos donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho. Además, se integraron algunos ítems sociodemográficos como: género, edad, estado civil y nivel socioeconómico (medido a través de la regla de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión [AMAI] 2022).

La confiabilidad del instrumento de medición fue evaluada mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.977, lo que refleja una confiabilidad muy alta.

Los datos fueron codificados y procesados utilizando Microsoft Excel y el software estadístico para las ciencias sociales, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 25 en español.

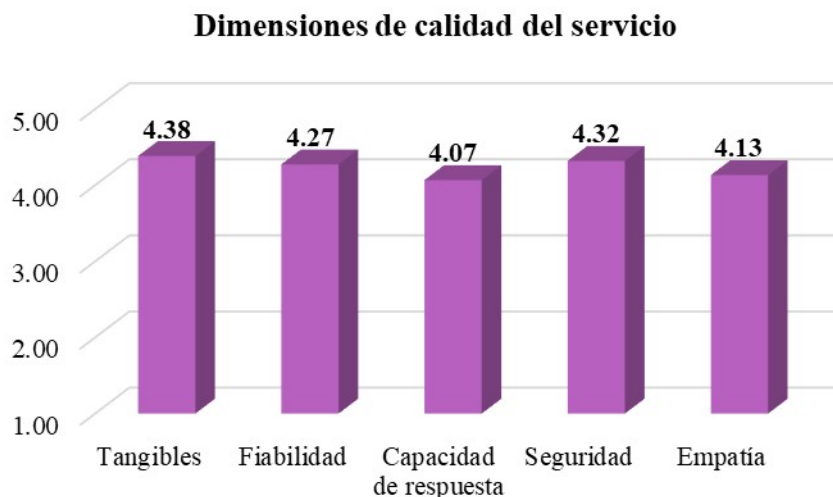
Resultados

Los datos de la muestra participante son 36.7% del género masculino y 63.3% del género femenino; la edad promedio de los usuarios es de 39.76 años, con una mínima de 18 y una máxima de 80 años; referente al estado civil el 34.9% son casados, con igual porcentaje de 34.9% viven en unión libre, 25.8% son solteros, el 3.1% son viudos y solo el 1.3% son divorciados. En cuanto a la escolaridad, el 40.3% tienen la secundaria concluida, 11.2% primaria, 22.7% preparatoria, 12.5% tienen licenciatura, sólo el 1.3% cuenta con maestría y 12% no tiene estudio. El nivel socioeconómico de los usuarios es de C- con 23.7%, seguido de C con 21.4%, sólo el 4.4% es nivel E y el 11.5% A/B, el porcentaje restante está dividido entre los demás niveles.

Referente al análisis descriptivo se encontró que el nivel de calidad de servicio según la percepción de los usuarios fue de 4.24 considerando un promedio aceptable de calidad, se observa en el gráfico 1 las medias de las dimensiones de calidad de servicio, destacando Tangibles con 4.38, seguida de Seguridad con 4.32, la menor media se encontró en la dimensión de capacidad de respuesta con 4.07, aún así las cinco dimensiones están por arriba del nivel 4, indicando una buena calidad.

Gráfico 1

Medias de las dimensiones de calidad de servicio



En el gráfico 2 se muestran las medias de los 17 ítems de calidad de servicio, los ítems mejor evaluados, fueron el ítem 1 que dice: “el personal está bien vestido y aseado” (con una media de 4.53), seguido del ítem 2: “las instalaciones son agradables y limpias” (4.42) y en tercer lugar se encuentra el ítem 3. “el personal es

profesional y capacitado” (4.37). Mientras que el ítem que obtuvo la media más baja fue el ítem 7. “el tiempo de espera para recibir el servicio fue breve” (3.98). Asimismo, se presenta la Tabla 1 con las medias de cada ítem.

Gráfico 2

Medias de los ítems de calidad de servicio

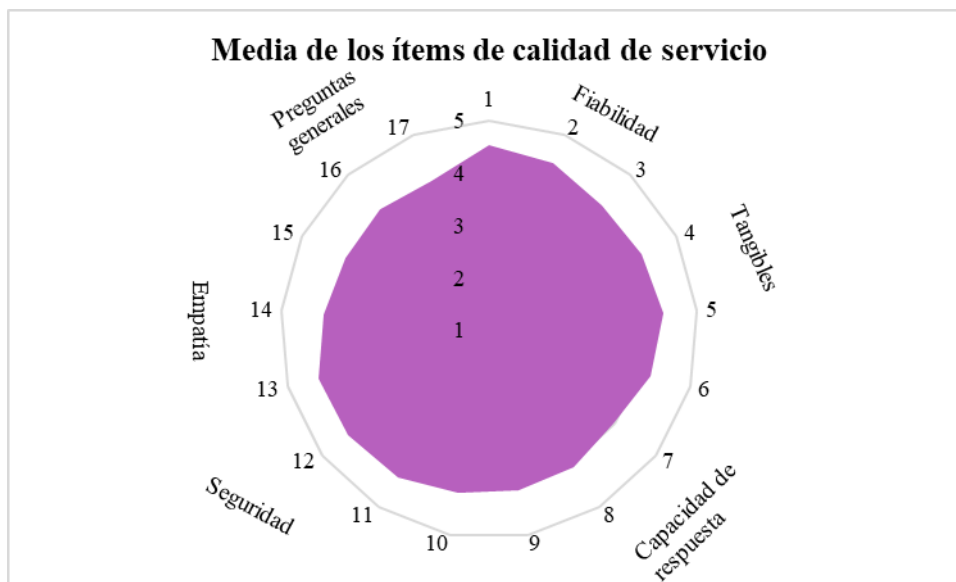


Tabla 1

Medias de los ítems de calidad del servicio

Dimensión	Ítem	Media
Tangibles	1. El personal está bien vestido y aseado	4.53
	2. Las instalaciones son agradables y limpias	4.42
	3. Las instalaciones son adecuadas para prestar este tipo de servicio	4.20
Fiabilidad	4. El servicio fue realizado correctamente	4.26
	5. El personal hace su trabajo de manera cuidadosa	4.35
	6. El personal muestra interés en solucionar sus problemas	4.22
Capacidad de respuesta	7. El tiempo de espera para recibir el servicio fue breve	3.98
	8. El tiempo de duración del trámite o servicio fue adecuado	4.10
	9. Los horarios de atención son adecuados y se respetan	4.12

Tabla 1

Continuación...

Dimensión	Ítem	Media
Seguridad	10. Recibió información precisa sobre el servicio	4.19
	11. El trato del personal fue amable y cortés	4.32
	12. El personal es profesional y capacitado	4.37
Empatía	13. El lenguaje de la persona que le atendió fue claro	4.40
	14. Usted puede confiar en el personal de esta unidad de salud	4.19
	15. Considera que esta unidad de salud reconoce sus necesidades	4.08
	16. Cuál es su valoración general de la atención recibida	4.10
	17. El servicio recibido cumplió con lo que esperaba	4.04

Fuente: elaboración propia a través de datos generados en el SPSS versión 25.

Por otra parte, en la tabla 2 se presenta la relación entre la calidad de servicio y las variables sociodemográficas, se observa que existe asociación entre la dimensión tangibles con las variables: sexo ($t=12.029^*$, $\text{Sig.}=0.001$), estado civil ($F=7.738$, $\text{Sig.}=0.000$) y lugar de procedencia ($F=8.110$, $\text{Sig.}=0.000$), de igual forma una correlación positiva muy débil con la edad ($r=0.173^{**}$, $\text{Sig.}=0.001$), asimismo una correlación positiva débil con el nivel socioeconómico ($\text{Rho}=0.440^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$) y una correlación negativa débil con la escolaridad ($\text{Rho}=-0.461^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$).

Mientras que se aprecia asociación entre la dimensión fiabilidad con las variables: sexo ($t=6.641^*$, $\text{Sig.}=0.010$), estado civil ($F=9.296$, $\text{Sig.}=0.000$) y lugar de procedencia ($F=7.041$, $\text{Sig.}=0.000$), al igual que una correlación positiva muy débil con la edad ($r=0.140^{**}$, $\text{Sig.}=0.006$), una correlación positiva débil con el nivel socioeconómico ($\text{Rho}=0.427^*$, $\text{Sig.}=0.000$) y una correlación negativa débil con la escolaridad ($\text{Rho}=-0.399^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$).

Respecto a la dimensión capacidad de respuesta, se presenta asociación con las variables: estado civil

($F=11.374$, $\text{Sig.}=0.000$) y lugar de procedencia ($F=8.219$, $\text{Sig.}=0.000$), por otra parte, una correlación positiva muy débil con la edad ($r=0.177^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$), al igual que una correlación positiva débil con el nivel socioeconómico ($\text{Rho}=0.402^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$) y una correlación negativa débil con la escolaridad ($\text{Rho}=-0.428^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$). No encontrada asociación con la variable sexo ($t=2.621$, $\text{Sig.}=0.106$), debido a que el nivel de significancia es superior a 0.05.

De igual forma existe una correlación positiva muy débil de la dimensión seguridad con las variables sociodemográficas; sexo ($t=7.023^*$, $\text{Sig.}=0.008$), edad ($r=0.144^{**}$, $\text{Sig.}=0.005$), estado civil ($F=8.988$, $\text{Sig.}=0.000$), lugar de procedencia ($F=7.251$, $\text{Sig.}=0.000$), nivel socioeconómico ($\text{Rho}=0.409^*$, $\text{Sig.}=0.000$) y correlación negativa muy débil con la escolaridad ($\text{Rho}=-0.391^{**}$, $\text{Sig.}=0.000$).

Finalmente, se aprecia una correlación positiva muy débil de la dimensión empatía con la variable edad ($r=0.157^{**}$, $\text{Sig.}=0.002$), asimismo está asociada con el estado civil ($F=10.048$, $\text{Sig.}=0.000$) y lugar de procedencia ($F=8.159$, $\text{Sig.}=0.000$), además una correlación positiva débil con el nivel socioeconómico

($Rho=0.400^{**}$, $Sig.=0.000$) y una correlación negativa débil con la escolaridad ($Rho=-0.384^{**}$, $Sig.=0.000$). No encontrando asociación con la variable sexo ($t=1.183$, $Sig.=0.277$), ya que el nivel de significancia es superior a 0.05.

Tabla 2

Relación entre calidad de servicio y variables sociodemográficas

Variable	Técnica estadística	Calidad del servicio				
		Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Sexo	t para muestras independientes	t=12.029* Sig.=0.001	t=6.641* Sig.=0.010	t=2.621 Sig.=0.106	t=7.023* Sig.=0.008	t=1.183 Sig.=0.277
Edad	r de Pearson	r=0.173** Sig.=0.001	r=0.140** Sig.=0.006	r=0.177** Sig.=0.000	r=0.144** Sig.=0.005	r=0.157** Sig.=0.002
Estado civil	ANOVA de un solo factor	F=7.738 Sig.=0.000	F= 9.296 Sig.=0.000	F=11.374 Sig.=0.000	F= 8.988 Sig.=0.000	F=10.048 Sig.=0.000
Escolaridad	Rho de Spearman	Rho=-0.461** Sig.=0.000	Rho=-0.399** Sig.=0.000	Rho=-0.428** Sig.=0.000	Rho=-0.391** Sig.=0.000	Rho=-0.384** Sig.=0.000
Lugar de procedencia	ANOVA de un solo factor	F=8.110 Sig.=0.000	F=7.041 Sig.=0.000	F=8.219 Sig.=0.000	F=7.251 Sig.=0.000	F=8.159 Sig.=0.000
Nivel socioeconómico	Rho de Spearman	Rho=0.440** Sig.=0.000	Rho=0.427** Sig.=0.000	Rho=0.402** Sig.=0.000	Rho=0.409** Sig.=0.000	Rho=0.400** Sig.=0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados del SPSS versión 25.

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Conclusiones

Las conclusiones del estudio permiten identificar varios aspectos clave en la evaluación de la calidad del servicio en el programa Casas de Salud en un municipio de San Luis Potosí, de acuerdo con la percepción de los usuarios:

Los usuarios reportaron una percepción de calidad promedio de 4.24, lo que sugiere un nivel aceptable de servicio. Las dimensiones más destacadas fueron Tangibles y Seguridad mientras que la dimensión de menor valoración fue Capacidad de respuesta. A pesar de ello, todas las dimensiones superaron el umbral de 4, lo que indica una percepción positiva de la calidad del servicio. Los ítems relacionados con la presentación del personal y el ambiente de las instalaciones fueron los mejor valorados, con el ítem “el personal está bien vestido y aseado” obteniendo la mayor media, seguido de “las instalaciones son agradables y limpias”. En contraste, el ítem relacionado con los tiempos de espera (“el tiempo de espera para recibir el servicio fue breve”) tuvo la menor media, lo que resalta un área de mejora importante.

Además, se encontraron asociaciones significativas entre varias dimensiones de la calidad del servicio y las variables sociodemográficas: tangibles mostró una asociación significativa con el sexo, estado civil, lugar de procedencia, y correlaciones con la edad, nivel socioeconómico y escolaridad. Asimismo, fiabilidad también presentó asociaciones con el sexo, estado civil y lugar de procedencia, así como correlaciones similares con la edad, nivel socioeconómico y escolaridad. También la capacidad de respuesta estuvo relacionada con el estado civil y lugar de procedencia, con correlaciones en las mismas variables sociodemográficas, excepto en el sexo, donde no se encontró asociación significativa. Por otra parte, la seguridad mostró asociaciones con todas las variables

sociodemográficas, incluyendo una correlación positiva débil con el nivel socioeconómico y negativa con la escolaridad. Finalmente, la empatía mostró una correlación positiva con la edad y nivel socioeconómico, y negativa con la escolaridad, además de asociaciones con el estado civil y lugar de procedencia, sin relación significativa con el sexo.

Si bien los resultados reflejan una valoración general positiva de la calidad del servicio, el tiempo de espera y la capacidad de respuesta emergen como áreas clave que podrían beneficiarse de mejoras para aumentar la satisfacción de los usuarios.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas, se recomienda, reducir los tiempos de espera, dado que los tiempos de espera fueron la dimensión con menor valoración, es crucial implementar estrategias para hacer más eficiente la atención, como la optimización de la gestión de citas, incremento de personal en momentos de mayor demanda, o el uso de tecnología para agilizar procesos. También, aunque el personal fue bien valorado en aspectos como su presentación y profesionalismo, se recomienda continuar fortaleciendo sus habilidades interpersonales. Esto contribuiría a mejorar las percepciones en áreas como empatía y capacidad de respuesta, que tienen un impacto directo en la satisfacción del usuario. Por otro lado, la atención diferenciada por segmentos, ya que las diferencias encontradas en las percepciones de calidad según variables sociodemográficas (sexo, estado civil, nivel socioeconómico) sugieren que es necesario diseñar estrategias de atención personalizada.

Algunas líneas de investigación futuras son realizar investigaciones longitudinales que permitan observar cómo cambian las percepciones de calidad a lo largo del tiempo, especialmente después de implementar mejoras. Esto permitiría evaluar el impacto real de las intervenciones en la satisfacción de los usuarios.

También, explorar cómo las percepciones de calidad del servicio varían en función de factores culturales y regionales podría ayudar a identificar diferencias en expectativas y necesidades, lo que permitiría diseñar programas de salud más adaptados a cada contexto. Y finalmente, estudiar cómo el bienestar laboral del personal de salud influye en la calidad del servicio percibida por los usuarios. Un personal satisfecho y motivado tiende a brindar un mejor servicio, lo que a su vez mejora la percepción del usuario.

Referencias

- Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión [AMAI]. (2022). Nivel socioeconómico. Recuperado el 25 de junio de 2023, de <https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=niveles>
- Araujo, R., Clemenza, C., Fuenmayor, R., y Altuve. E. (2010). Percepción de la calidad de servicio de los usuarios de los programas sociales en salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1) 80-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016297008>
- Bustamante, M., Lapo, M., y Tello, M. (2022). Modelamiento estructural de la calidad de servicio en atención primaria de salud del Guayas, Ecuador. *Información Tecnológica*, 33(4), 171-181. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400171>
- Cano, F., y Esteban, M. (2023). Medición de la calidad en los servicios sanitarios públicos. El caso de Osakidetza – Servicio vasco de salud, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 107, 321-354. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.107.21160>
- Castillo, L. (2018). *Modelo SERVQUAL de la Calidad de servicio y la satisfacción del Usuario Externo en el Centro de Rehabilitación en Sustancias Psicoactivas del Hospital Hermilio Valdizán, Lima - 2018. Perú*: [Tesis de Maestría], Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20500.12692/31268/Castillo_ZL..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cronin, J., y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cuyo, E. (2022). *Calidad percibida de atención y satisfacción del paciente en la Unidad Especializada en Tuberculosis en un hospital de Chiclayo*. Perú (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20500.12692/96357/Cuyo_GES-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- González, D. (2021). *Percepción de la calidad en el servicio por los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración región Xalapa de la Universidad Veracruzana*. [Tesis de Maestría], Universidad Veracruzana. Repositorio institucional. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/51467/GonzalezParedesDaramasi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gonzales, E., y Gutiérrez, L. (2019). Calidad de servicio y satisfacción de los estudiantes de turismo y hotelería de la Universidad Nacional San Agustín, Arequipa 2018. (Tesis de Licenciatura). Perú. Universidad Nacional de San Agustín. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/15d5c217-fb42-4ea6-b732-fa0eb6e7dc91>



- Henao, L. C. (2020). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23.
doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Ibarra, L., y Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*, 60(1), 229-260.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000100010&lng=es&tlng=es
- Ibarra-Morales, L. E., Woolfolk-Gallego, L. E., Meza-López, B. I., y Gelain-Rodríguez, E. T. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio: una aplicación práctica en un establecimiento de Café. *Revista CEA*, 6(11), 89-107.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1430>
- Inca, M. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios de la municipalidad distrital de Pachuca, Andahuaylas 2015*. Andahuaylas, Perú: [Tesis de Licenciatura], Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas.
<https://docplayer.es/80266440-Calidad-de-servicio-y-satisfaccion-de-los-usuarios-de-la-municipalidad-distrital-de-pacucha-andahuaylas-2015.html>
- Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte Empresarial*, 8(1), 425-437.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355>
- Luna, I., y Torres, J. (2022). Análisis de la calidad de servicios públicos de salud con el modelo SERVPERF: un caso en el Istmo de Tehuantepec. *Contaduría y administración*, 67(1), 90-118.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8387461>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, (34), 181-209.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Mohedano, E., Echeverría, O., Martínez, M., y Lezama, M. (2023). Modelo SEVQUAL para medir la calidad en el servicio en operadores logísticos. *Revista CEA*, 9(19).
<https://doi.org/10.22430/24223182.2234>
- Pedraza, N., Lavín, J., y Bernal, I. (2014). Evaluación de la calidad del servicio en la administración pública en México: estudio multicaso en el sector salud. *Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública*, (23), 25-46.
- Rodríguez, P., Garcés, L., Valencia, J., y Benjumea, M. (2022). Calidad del servicio de agua potable para habitantes de Medellín (Colombia): aproximación desde modelos de calidad de servicio. *Información Tecnológica*, 3(33), 89-97.

Sandoval, R., Hinojosa, J. D., y Sandoval, M. G. (2017).
Calidad de Los Servicios Logísticos. *Revista
Iberoamericana de Contaduría, Economía y
Administración*, 6(11).

<https://doi.org/10.23913/ricea.v6i11.89>

Szulik, D. (2023). Reflexiones en torno a la calidad de la
atención en salud. *Ciencia, Docencia y
Tecnología*, 34(67).

<https://doi.org/10.33255/3467/1291>



Comunicación, protocolo y legislación en la empresa familiar mexicana

Communication, protocol, and legislation in Mexican family firms

Jesús Ricardo Vega Martínez ; María del Pilar Pastor Pérez

Jesús Ricardo Vega Martínez. Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Estudiante de posgrado. México. Correo: a217776@alumnos.uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7817-8405>.

María del Pilar Pastor Pérez. Doctora en Economía. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesora investigadora de tiempo completo. México. Correo: pilar.pastor@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3949-5683>.

Recibido: 9 de septiembre de 2024.

Aceptado: 15 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.74>

JEL: M140. Cultura corporativa; diversidad; responsabilidad social.

Resumen

Las empresas familiares son un tipo de unidad económica con un peso importante en todas las economías del mundo. Su particularidad es que existen en la intersección entre dos sistemas: familiar y empresarial. Lo anterior, es fuente de conflictos, los cuales suelen complicarse por deficiencias en la comunicación organizacional interna pues, se entrelazan las emociones con la gestión de procesos en la organización.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura académica sobre empresas familiares y documentos seleccionados de la legislación mexicana, siguiendo los criterios metodológicos establecidos a partir de la revisión integrativa. El objetivo de investigación fue identificar

en la legislación mexicana aspectos relacionados con el protocolo familiar como instrumento de comunicación organizacional interna; esto con la finalidad de reflexionar sobre el protocolo familiar como instrumento para reducir los conflictos en la empresa familiar.

La discusión teórica arrojó como resultado fundamental la necesidad de que México cuente con un marco legal específico para las empresas familiares en el que se reconozca la importancia de un protocolo familiar para mediar los conflictos y la toma de decisiones en estas organizaciones.

Palabras clave: empresa familiar, comunicación, legislación.



Abstract

Family businesses are a type of economic unit with an important weight in all economies in the world. Their particularity is that they exist at the intersection between two systems: family and business. The above is a source of conflicts, which are usually complicated by deficiencies in internal organizational communication since emotions are intertwined with the management of processes in the organization.

A review of the academic literature on family businesses and selected documents from Mexican legislation was conducted, following the methodological criteria established from the integrative review. The objective of the research was to identify in Mexican legislation aspects related to the family protocol as an instrument of internal organizational communication; This with the purpose of reflecting on the family protocol as an instrument to reduce conflicts in the family business.

The theoretical discussion showed as a fundamental result the need for Mexico to have a specific legal framework for family businesses that recognizes the importance of a family protocol to mediate conflicts and decision-making in these organizations.

Keywords: *family firm, communication, legislation.*

Introducción

Las empresas familiares, según Gersick y Felio (2014), son el tipo de unidad económica más antigua, y posiblemente el modelo de organización orientado al mercado más enraizado que existe en todas las economías del mundo. De acuerdo con Durán y San Martín (2013), son organizaciones con rasgos muy particulares y que se constituyen a través de dos realidades distintas, las cuales juegan papeles elementales dentro de la institución: la familiar y la

empresarial. La interacción entre ellas genera una serie de situaciones particulares donde se combinan de un lado los aspectos emocionales y por otro la gestión organizacional.

Por su parte, Arenas y Rico (2014) plantean que la empresa familiar es vista desde tres aspectos fundamentales: 1. El porcentaje de participación de la familia en el capital. 2. El poder que ejerce la familia sobre el trabajo. 3. La intención de heredar la empresa a generaciones futuras de la familia. Aspectos como la sucesión generacional cuando fallece el fundador, los valores que las caracterizan, la cultura empresarial que llevan a cabo y los roles de los miembros familiares, son características esenciales para observar la evolución de los negocios familiares con el paso de los años.

Cuando fallece el fundador, si el proceso de sucesión no está formalizado, se generan conflictos que afectan la dinámica organizacional y las relaciones familiares. Uno de los mecanismos para reducir la incertidumbre y favorecer la solución de conflictos en dicho proceso es el protocolo familiar, el cual establece las normas que regulan a la empresa y sus relaciones con los miembros familiares.

Elaborar un protocolo no es sencillo pues exige una comunicación eficiente al interior de la familia empresaria (Herrera, 2021); en consecuencia, muchas compañías mexicanas no cuentan con uno.

A partir de la revisión de la literatura académica sobre empresas familiares, datos económicos y documentos seleccionados de la legislación mexicana, se plantea una reflexión sobre el protocolo familiar en las empresas familiares mexicanas.

Para ello, se enmarca este tipo de organización y sus particularidades tomando como referente los aportes teóricos de la literatura académica y las disposiciones legales que establece el estado mexicano. Posteriormente, se presenta un apartado sobre

comunicación organizacional y solución de problemáticas, en el que se identifica al protocolo familiar como herramienta para la gestión de conflictos. Para el cierre del análisis, se establecen conclusiones en las que se fusionan la visión crítica de los autores con las revisiones del panorama legal y teórico señalado.

1. Contextualización

A nivel internacional, las empresas familiares son la forma más omnipresente de organización empresarial en cualquier economía (Rodelli et al., 2021). En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), el 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeñas y medianas empresas en actividades privadas no financieras. Además, señala que existen 4,800,157 empresas consideradas unidades económicas del sector privado y paraestatal en el país, de las cuales 94.9% son de tamaño micro con menos de diez empleados, las cuales en su mayoría son consideradas familiares.

Las empresas de tamaño micro representan más de la tercera parte de empleos formales con un 37.2% de personal ocupado total del país. Cabe resaltar que en los últimos tres censos económicos dicha cifra refleja una tendencia negativa, ya que en 2008 representaban un 41.8% de personal ocupado total, y en 2013 un 39.8%, lo que representa una caída de 4.6 puntos porcentuales.

Sin embargo, en México, a pesar de su relevancia, no existe un programa efectivo de apoyo a las empresas familiares para buscar su supervivencia y crecimiento en tasas mayores a las actuales (Cruz, 2020), y su consolidación a lo largo del tiempo.

Por su parte, en un estudio sobre negocios familiares en San Luis Potosí (México), González y Aguilera (2020) afirman que los negocios que llegan a la cuarta o quinta generación tienen las siguientes características: innovación, comunicación, un gobierno corporativo, trabajo en equipo de los miembros de la familia y compromiso con el legado del clan.

Rodelli et al. (2021) mencionan que la empresa familiar necesita más exploración, incluidas las implicaciones de la participación simultánea de múltiples generaciones, porque según estos autores “sorprendentemente se ha pasado por alto la noción de 'generación' a pesar de que es uno de los elementos considerados para definir una empresa familiar” (p.9).

Esta inferencia se da gracias a que realizan una investigación en tres revistas de empresas familiares internacionales entre los periodos de 1988 a 2020. Además, identifican cuatro necesidades para el estudio de estas organizaciones: 1) examinar su heterogeneidad; 2) cambiar de qué a cómo y porqué las preguntas de investigación; 3) avanzar en la investigación a través de metodologías; y 4) recurrir a otras disciplinas para investigar nuevos aspectos.

En este sentido, se decide encauzar el análisis en la necesidad número cuatro, a partir de la disciplina de la comunicación organizacional y cómo se manifiesta en las empresas familiares. Este aspecto, toma también como antecedente las ideas de García et al. (2010), quienes mencionan que los trabajos de comunicación en corporaciones familiares son casi inexistentes, lo que permite reconocer la importancia de abordar el estudio de las empresas familiares desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

2. Metodología

El presente artículo sustenta su propuesta metodológica en la revisión integrativa. Esta última, se corresponde con las características del análisis integrador de métodos mixtos propuesto por Creswell y Creswell (2011), del cual se tomó las particularidades cualitativas para adaptarlas a una revisión bibliográfica documental. A continuación, se mencionan criterios que permiten una comprensión de la propuesta metodológica y los aspectos a considerar para su implementación y análisis.

Palucci (2015) expresa que las revisiones integrativas posibilitan hacer un compendio de investigaciones o

documentos, analizarlos y obtener conclusiones. Es una estrategia para identificar y analizar las evidencias existentes. Aunque es una metodología comúnmente empleada en las ciencias de la salud se encontraron investigaciones de ciencias sociales en las áreas de educación, clima organizacional y redes sociales. Lo anterior, la hace una metodología apta para el presente artículo y el análisis pues se pretende ahondar en el contexto social de las empresas familiares, específicamente al interior, así como los procesos de toma de decisiones y resolución de conflictos de sus miembros.

Por otra parte, Valencia (2022) propone siete criterios que se deben seguir para las revisiones integrativas de calidad. En primer lugar, se debe plantear la idea o problema de estudio a partir de la revisión de conceptos o aspectos esenciales. Este criterio se desarrolla a partir de la revisión teórica de comunicación organizacional, empresas familiares y marco legal para el protocolo familiar. En el segundo criterio, se plantea la interrogante u objetivo que va a orientar las estrategias de búsqueda. En este sentido, se plantea como objetivo de la revisión integrativa: Identificar en la legislación mexicana aspectos relacionados con el protocolo familiar como instrumento de comunicación organizacional interna.

Luego, se realiza la táctica de búsqueda que posibilita llegar a los resultados. Para ello, se diseñaron dos momentos. En el primer momento la estrategia de búsqueda se rigió por un criterio de selección que esté relacionado con la búsqueda de leyes mexicanas que contengan una perspectiva económica y de impuestos a nivel federal. En el segundo momento, la táctica de búsqueda se rigió por el criterio: leyes mexicanas que mencionan explícitamente a la empresa familiar.

El cuarto criterio que incluye Valencia (2022) es la ejecución o empleo de la búsqueda. Primeramente, se totalizaron las leyes federales mexicanas y

posteriormente se llevaron a cabo los dos momentos diseñados en el criterio tres. El quinto criterio corresponde con el grado y control de la calidad de los resultados. En este sentido, se trabajó con los dominios .gob.mx para garantizar que la información se originara de fuentes federales oficiales. Además, se verificó que contaran con sus últimas actualizaciones.

Con relación a los resultados filtrados, se fueron decantando las leyes a partir de los criterios establecidos hasta obtener las leyes que cumplieran con el objetivo de la investigación. Finalmente, se procedió al análisis y discusión de los resultados y conclusiones.

3. Resultados

3.1. Comunicación organizacional y solución de conflictos en empresas familiares

A lo largo del siglo XX, y durante el XXI, las empresas han dado un mayor protagonismo al ámbito de la comunicación. Lo anterior es teorizado por Marín et al. (2018). A partir del análisis de diversos autores como Gómez (2007), argumenta la relevancia del factor de la comunicación porque: a través de la comunicación se entienden los objetivos y metas de los empleados, su nivel de integración y cómo están ligados con la organización, la comunicación da a conocer y hace evolucionar la cultura organizacional, una buena comunicación interna y externa evita información no controlada; la comunicación es el nexo de la organización para integrarse a la comunidad y darse a conocer a sí misma y la comunicación es una palanca de cambio.

Por otra parte, se consideran las perspectivas de Andrade (2005) como referente teórico clásico en el estudio de la comunicación. Se establece, de acuerdo con los intereses teóricos y el objeto de estudio del artículo, que la comunicación es una disciplina dentro de un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso al interior de las organizaciones y el sistema de relaciones con su medio.

Esta definición se adapta al estudio ya que se busca entender a la comunicación organizacional en el contexto interno de la empresa familiar, la cual se manifiesta en los miembros familiares, sus interacciones, emociones y procesos para la toma de decisiones. Los elementos antes mencionados son imprescindibles para el diseño e implementación de un protocolo familiar.

También, se enmarca el análisis del presente artículo en la dimensión interna de las organizaciones pues es la que incluye los procesos empresariales, el sistema de relaciones con y entre los miembros y los medios de comunicación que garanticen el éxito empresarial.

Se selecciona la dimensión estratégica de la comunicación como referente teórico ya que alude al estudio de la comunicación interna, la cultura y el estudio de la identidad, funciones elementales en nuestro objeto de estudio. La definición de dimensiones de la comunicación es citada de Contreras y Garibay (2020) apoyado en las ideas de Costa (2005) y Félix (2014).

En el caso de las empresas familiares, la comunicación organizacional interna tiene sus particularidades, por lo que es necesario potenciar estudios académicos que analicen el fenómeno desde diversas disciplinas, como es el caso de la comunicación organizacional interna y su dimensión estratégica. Como afirman Marín et al. (2018), hay que “acercarse a su realidad diaria, sus recursos, sus estructuras, sus preocupaciones, sus estrategias, etc., y abordar el análisis comunicacional atendiendo a las mismas” (pp. 57-58).

Las empresas familiares como cualquier otra organización atraviesan conflictos, en estas organizaciones, según Moldovan y Bocos (2021), son especialmente complicados, debido a que se entrelazan dos subsistemas: el familiar y el empresarial.

Existen diversas taxonomías sobre tipos de conflictos, Bajwa et. al (2020) hablan de conflictos interprofesionales e intraprofesionales; esta clasificación

permite referirse a conflicto interfamiliar e intrafamiliar, donde lo intrafamiliar se asocia con la generación implicada en determinado conflicto, por ejemplo, madre y padre, o en otro escalón generacional, hermanas y hermanos con primos, y así sucesivamente.

Para explicar los cuatro niveles básicos de dicha taxonomía, en el primer nivel se encuentran los fundadores, en el segundo nivel horizontal los hijos, en el tercer nivel los nietos, y en el cuarto los bisnietos.

Dicha asociación de interpersonal a interfamiliar se realiza porque los conflictos interpersonales generalmente se asocian con sentimientos personales negativos, como ira, desconfianza, traición o incluso odio, pero sobre todo porque la elección de las formas de resolver los conflictos interpersonales, en este caso interfamiliares, puede diferir si el poder se comparte por igual o desigualmente entre las partes involucradas. La dinámica y la simetría del poder puede variar de un caso a otro, al igual que los resultados o las consecuencias del conflicto. El poder, en sí, es lo que sustenta que se pueda hacer la transición a interfamiliar, ya que el nivel en el que se encuentra cada miembro se asocia con el poder de decisión de la o el miembro fundador.

Para resolver los conflictos, Herrera (2018) menciona que los negocios familiares evitan recurrir a mecanismos de mediación y prefieren procesos judiciales, donde se incrementan y agravan los conflictos. Por esto, hay que difundir los beneficios de una buena mediación en la solución de conflictos familiares-empresariales, lo cual requiere una comunicación interna adecuada entre familia y empresa. Adicionalmente, ante este escenario es importante contar con un protocolo familiar que otorgue objetividad a la toma de decisiones y otros aspectos fundamentales en la gestión.

Según Fernández y Lluch (2015), la mediación realiza un gran aporte a la hora de elaborar y posteriormente cumplir un protocolo familiar, ya que motiva la

participación y comunicación del clan para llegar a acuerdos ganar- ganar en las relaciones familiares y en la empresa. Es claro que todo esto apoya a la necesidad de que el protocolo familiar sea regulado en la legislación mexicana.

3.2. El protocolo familiar en México

3.2.1. Generalidades sobre el protocolo

El concepto de protocolo familiar se desarrolló originalmente en Estados Unidos, en los años sesenta del siglo XX, con el nombre de *family constitution* (Serrano, 2018). Algunas empresas familiares buscan la creación de documentos formales como el protocolo familiar; sin embargo, para llegar a ese nivel de formalidad, se tienen que tomar muchas decisiones sin afectar significativamente las relaciones en la familia empresaria dueña del negocio.

De acuerdo con Arenas y Rico (2014), los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares están relacionados con la ausencia de dicho protocolo. Este instrumento ha sido objeto de investigaciones, en las que se han desarrollado múltiples definiciones. Para Sánchez-Crespo y Sánchez, citados en Arenas y Rico (2014), el protocolo es un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma institución, que da control a la organización y gestión, así como a las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones.

Arenas y Rico (2014) sugieren que el protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder, debido a que se hace de manera subjetiva. Por ello hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estos no existen, lograrlos primero, pues el protocolo no sirve para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada, y sortearlos de una manera organizada y objetiva.

El protocolo regula los procedimientos para la toma de decisiones así que, en situaciones de conflicto cuando la comunicación entre los miembros familiares suele complicarse porque los temas organizacionales se mezclan con las emociones, el contar con un protocolo familiar refuerza a su vez la comunicación (Herrera, 2021).

En las ideas anteriores, se encuentra un punto de contacto teórico importante entre comunicación organizacional interna y protocolo familiar pues se demuestra el carácter estratégico y planificado de los procesos comunicativos y los instrumentos, en este caso el protocolo familiar, para la armonía y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.3. Marco legal sobre la empresa familiar y el protocolo en México

Siguiendo los lineamientos de la revisión integrativa planteados en el apartado metodológico, en el primer momento de la táctica de búsqueda se encontraron que en México existen un total de 312 ordenamientos jurídicos federales.

Para la selección de las leyes se siguió el criterio: perspectiva económica de empresas y de impuestos que inciden en su operación, desde la perspectiva económica, son: la Ley federal de competencia económica, la Ley federal del trabajo, la Ley federal para el fomento de la microindustria y la actividad artesanal, la Ley general de sociedades mercantiles, la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. En materia de impuestos, la Ley del impuesto valor agregado, la Ley de impuesto sobre la renta, y por su parte la Ley del seguro social e Infonavit.

A partir de una revisión general de los documentos legislativos en México, se constata que no existe un marco legal específico para empresas familiares. Por lo que se procede a realizar una selección de leyes que en criterio de los autores de este texto inciden en la

operación de las empresas familiares. Tomando como referente lo anterior, para el análisis y discusión se consideraron dos leyes: Ley federal del trabajo y código civil federal.

Dentro de la legislación, un aspecto muy particular que sí está directamente relacionado con los negocios familiares, es el relativo al trabajo de menores de edad. Las firmas familiares suelen involucrar el trabajo de menores con quienes tienen parentesco, y esto influye en las relaciones y conflictos inter e intrafamiliares porque, con el tiempo, los menores pasarán a ser parte de la estructura formal y podrán tomar decisiones sobre la organización. En este sentido, es vital considerar lo que establece la Ley federal del trabajo, en el artículo 23°:

Cuando las autoridades del trabajo detecten trabajando a un menor de quince años fuera del círculo familiar, ordenará que de inmediato cese en sus labores. [...] En caso de que el menor no estuviere devengando el salario que perciba un trabajador que preste los mismos servicios, el patrón deberá resarcirle las diferencias. Queda prohibido el trabajo de menores de dieciocho años dentro del círculo familiar en cualquier tipo de actividad que resulte peligrosa para su salud, su seguridad o su moralidad, o que afecte el ejercicio de sus derechos y, con ello, su desarrollo integral. Se entenderá por círculo familiar a los parientes del menor, por consanguinidad, ascendientes o colaterales; hasta el segundo grado. Cuando los menores de dieciocho años realicen alguna actividad productiva de autoconsumo, bajo la dirección de integrantes de su círculo familiar o tutores, éstos tendrán la obligación de respetar y proteger los derechos humanos de los menores y brindar el apoyo y las facilidades

necesarias para que los mismos concluyan, por lo menos, su educación básica obligatoria (Ley federal del trabajo, 2024, p.7).

Dicho artículo, refiere abiertamente que un menor puede trabajar en el círculo familiar, lo que permite señalar que las leyes son diferentes para jóvenes y niños que trabajan cuando se trata de un negocio familiar. Involucrar a los menores en el negocio es habitual y culturalmente aceptado en México ya que suele hacerse como una vía informal para que las nuevas generaciones aprendan y así asegurar la sucesión al interior de la familia.

Más adelante se dice que queda prohibido el trabajo de menores de edad familiares solamente si es peligroso para la salud, seguridad y moralidad del trabajador o que afecte su desarrollo integral, lo cual da pie a debatir qué se entiende por desarrollo integral. Menciona también que el trabajar o, dicho de otra forma, ayudar en una empresa familiar, no puede impedir al adolescente o niño el realizar sus estudios básicos.

Para finalizar hay que mencionar que la Ley federal del trabajo (2024) tiene un capítulo dedicado a lo que denominan industria familiar, el capítulo XV, que abarca del artículo 351° al artículo 353°, donde se da una definición de taller familiar y se explica que no se aplican las mismas disposiciones de la ley para dichos talleres.

Los talleres familiares son aquellos en los que únicamente trabajan cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos, entendiéndose pupilo por un menor bajo tutela del miembro familiar. Por lo que no todas las empresas familiares son talleres familiares, ya que la diferencia sustancial es la composición y el grado de consanguineidad entre los miembros. Para los talleres familiares, las únicas disposiciones que aplicará la ley federal del trabajo (2024) son las normas relativas a higiene y seguridad del trabajo.

En lo que respecta al protocolo familiar, contrariamente a lo que sucede en algunos países latinoamericanos como Colombia y España que tienen legislación directa en materia de empresas familiares, en México no existe un marco jurídico que lo regule. En España, el real decreto 171/2007, reglamenta lo relativo al protocolo familiar y lo define como:

(...) conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad (art. 2.1 real decreto 171/2007).

En México el protocolo familiar se asemeja con un contrato. Legalmente, se entiende por contrato a todos los convenios que producen o transfieren obligaciones y derechos (Código civil federal, 2024). En la ley, convenio “es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones” (Código civil federal, 2024, p.174). Ambas definiciones se describen en el libro cuarto de las obligaciones, primera parte de las obligaciones en general, título primero fuentes de las obligaciones capítulo I contratos, artículo 1628.

Con ello, y sin olvidar que existen más artículos del código civil federal y en los de cada estado que determinan lo concerniente a su redacción y cumplimiento, la ley mexicana permite establecer libremente el protocolo como un contrato, pero no se reglamenta cuándo, cómo, ni con qué consecuencias. Es claro que convendría regularlo de manera particular, pues es un documento escrito que formaliza a la empresa, y cuyos efectos legales son delicados en la familia sanguínea ya que involucran la frontera entre familia, propiedad y empresa.

4. Conclusiones

A modo de conclusión se establece la necesidad de que los miembros familiares dialoguen como parte de su estrategia de comunicación organizacional interna. Esto requiere que estos procesos sean eficientes en la gestión de conflictos y la toma de decisiones. En este sentido, el protocolo familiar funge como instrumento en el que se concentran los procedimientos y prácticas que deben respetar los miembros familiares de la empresa.

Al facilitar la toma de decisiones, el protocolo previene conflictos y la judicialización de estos, pero tendría que coadyuvar en otros ámbitos de la gestión. En favor de las relaciones familiares presentes y futuras, se sugiere que debería considerar cómo se incorporan al negocio las personas de las nuevas generaciones. Esto con el objetivo de que reconozcan los valores, legado familiar y la operación de la organización, pero evitando que se vulneren sus derechos y se afecten las relaciones familiares futuras.

En consecuencia, contar un marco específico que norme el protocolo familiar dentro del ordenamiento jurídico mexicano, facilitaría su elaboración en cada empresa y daría certeza jurídica a los miembros familiares, lo que al final se traduciría en sostenibilidad organizacional.

Por otro lado, la comunicación organizacional interna como disciplina y desde una dimensión estratégica aporta elementos coherentes y significativos para el proceso de toma de decisiones y gestión de conflictos en las empresas familiares.

Es por ello por lo que el protocolo familiar debe contener aspectos que normen la comunicación organizacional interna y a partir de ello medie las relaciones entre los familiares sin perder de vista las disposiciones generales establecidas en los marcos legislativos mexicanos como es el caso del trabajo con familiares de línea directa de sucesión, aunque sean menores de edad, tomando en cuenta también aspectos

como las normas de higiene y seguridad del trabajo, así como temas particulares propios del giro empresarial y sus proyecciones estratégicas.

5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. S.I. Netbiblio.
- Arenas, H., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Bajwa, N. M., Bochatay, N., Muller-Juge, V., Cullati, S., Blondon, K. S., Junod Perron, N., Maître, F., Chopard, P., Vu, N. V., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P., y Nendaz, M. R. (2020). Intra versus interprofessional conflicts: implications for conflict management training. *Journal of Interprofessional Care*, 34(2), 259-268. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1639645>
- Contreras, O. E., y Garibay, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Creswell, J., y Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles; SAGE.
- Cruz, G. (8 de octubre de 2020) Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? *El sol de México* La voz de la IP | Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? - El Sol de México | Noticias, Deportes, Gossip, Columns (elsoldemexico.com.mx).
- Durán, J., y San Martín, J. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(5), 21-54. <https://recai.uaemex.mx/article/view/8962>
- Estados Unidos Mexicanos – Presidencia de la República. (2024). Código Civil Federal. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos – Presidencia de la República. (2024). Ley Federal de Trabajo. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Fernández, P., y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf
- García, M., Rui, F., y Carrillo, V. (2010). Comunicación corporativa online. Las pymes en España y Portugal. *II Congreso Internacional Comunicación 3.0*. <http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/002.pdf>
- Gersick, K. E., y Feliu, N. (2014). Governing the family Enterprise: Practices, Performance, and research. En Melin, F., Nordqvist, M y Sharma, P. (Eds.) *The SAGE handbook of family business* (pp. 196-225). Sage Publications.
- González, R., y Aguilera, G. (2024). Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local en el estado de San Luis Potosí. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 812–829. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-632>



- Herrera, L. L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1(45), 193-216.
<https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Herrera, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14(1), e4.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- Marín P., Mier-Terán J., y Lasso C. (2018). La gestión de la comunicación en la empresa familiar. *Cuadernos de estudios empresariales*, 1(28), 55-78.
- Moldovan, D., y Bocoş, M. (2021). Resolving Interpersonal Conflicts through Collaboration - an Alternative Way to Facilitate the Social Integration of Students in Primary School. *Romanian Journal for Multidimensional Education*, 13, 1-18.
<https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/382>
- Palucci Marziale, M. H. (2015). Instrumento para la recolección de datos revision integrative [Archivo PDF]. <https://miniurl.cl/rnbygw>
- Rodelli P., Ferasso M., Massis A., y Kreaus S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Family Business Review*, 1(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Serrano, A. (1 de mayo de 2018). *¿Qué es el protocolo familiar?*
<https://www.antonioserranoacitores.com/que-es-protocolo-familiar/>
- Valencia Contrera, M. A. (2022). Actualización metodológica de revisiones integrativas: Un énfasis en la calidad de los resultados. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(171).
<https://doi.org/10.56294/saludcyt2022171>



Análisis de la calidad en un departamento de servicio social

Quality in the UAMZM social service department

Rosa Isela Urbiola Rodríguez ; Sanjuana Edith Grimaldo Reyes ; David Gómez Sánchez

Rosa Isela Urbiola Rodríguez. Doctora en Dirección y Mercadotecnia. Docente investigadora de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: rosa.urbiola@uaslp.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2415-7697>.

Sanjuana Edith Grimaldo Reyes. Doctora en Ciencias Administrativas. Docente investigadora de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: edith.reyes@uaslp.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4078-7720>.

David Gómez Sánchez. Doctor en Dirección y Mercadotecnia. Docente investigador de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media, dependencia de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. Correo: david.gomez@uaslp.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7593-157X>.

Recibido: 11 de septiembre de 2024.

Aceptado: 18 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.75>

JEL: M31. Marketing.

Resumen

El presente trabajo analiza la calidad del servicio ofrecido en el departamento de servicios social y prácticas profesionales de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media (UAMZM) de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), específicamente en el área de registro de la prestación del servicio social. Para este fin se utiliza una encuesta proporcionada por la Secretaría de Vinculación Universitaria y se aplicó a una muestra de 194 estudiantes de la unidad, prestadores de servicio social de los siete programas vigentes en el momento del levantamiento de datos. Los resultados muestran que la

mayoría de ellos son del género femenino, 75% de ellos fueron informados por medio de la plática informativa, y se mostraron satisfechos con este medio de información, respecto al servicio, el 69% de los encuestados lo calificaron como excelente, el 28% bueno, 2% regular y 1% malo. Manifiestan estar más satisfechos con la atención los estudiantes del género masculino que los del género femenino en una diferencia mínima.

Palabras clave: calidad del servicio, prestadores de servicio social.

Abstract

This paper analyzes the quality of the service offered in the social services and professional practices department of Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media (UAMZM) of the Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), specifically in the area of registration of the provision of social service. For this purpose, a survey provided by the Secretary of University Liaison was used and applied to a sample of 194 students of the unit, social service providers of the seven programs in force at the time of data collection. The results show that the majority of them are female, 75% of them were informed through the informative talk, and were satisfied with this means of information. Regarding the service, 69% of the respondents rated it as excellent, 28% good, 2% average and 1% bad. Male students stated that they were more satisfied with the attention than female students, with a minimal difference.

Keywords: quality of service, social service providers.

Introducción

La medición de la calidad en el área de servicios es importante para conocer como perciben la atención las personas que acuden para ser atendidas, con esta información se puede conocer lo que se está haciendo bien y lo que se puede mejorar.

La calidad del servicio se forma en la percepción de los usuarios o consumidores y depende de comprender sus necesidades, así como de superar sus expectativas o deseos respecto a un servicio específico (Izquierdo y Anastacio, 2021). Como es mencionado por Gaffar, Pervin y Mahmud (2018), la calidad de servicio está relacionada directamente con la satisfacción del cliente, siguiendo esta línea de pensamiento, los usuarios que reciben servicios de calidad experimentan un mayor

grado de satisfacción.

Las instituciones de educación superior ofrecen diferentes servicios a los estudiantes durante su formación, y estos servicios pueden ser monitoreados por medio de una encuesta de calidad, tal es el caso del departamento de servicio social y prácticas profesionales de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media (UAMZM) de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP).

El servicio social es un requisito para la obtención de un título o grado académico, como lo señala el artículo 2° del Capítulo I del Reglamento para la prestación del servicio social de los estudiantes de las instituciones de educación superior en la República Mexicana (Poder Ejecutivo Federal, 1981), es por ello que después de haber cubierto el 70% de los créditos o materias, los alumnos de la UAMZM acuden al departamento de servicio social y prácticas profesionales a realizar el trámite de alta del servicio social, entrega de reportes mensuales y finalmente la liberación del servicio social, es en este momento cuando el departamento aplica a los prestadores de servicio social una encuesta sencilla de calidad que proporciona la Secretaría de Vinculación de la UASLP.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. Esta frase, atribuida al destacado físico y matemático británico William Thomson Kelvin, enfatiza la relevancia de medir y evaluar como etapas fundamentales en cualquier proceso de mejora (Trejos-Gallego, 2023).

El departamento de servicio social y prácticas profesionales de la UAMZM tiene claro el objetivo de conocer la calidad del servicio que perciben los prestadores de servicio social durante el periodo de este y hasta la liberación, esto para detectar áreas de mejora

durante el proceso. Es por esto por lo que el objeto de estudio de esta investigación es conocer la calidad del servicio del departamento de servicio social y prácticas profesionales de la UAMZM.

1. Marco de referencia

En lo que respecta a antecedentes y estudios previos sobre la calidad en los servicios administrativos en instituciones de educación superior, varios estudios han destacado la importancia de la administración dentro de las instituciones educativas como un factor clave en la satisfacción de los estudiantes y el éxito institucional. La calidad del servicio en el ámbito educativo no debe centrarse únicamente en lo académico, sino también en los servicios no académicos, como los administrativos, que influyen de manera importante en la percepción global que los estudiantes tienen de la institución Abdullah (2006).

Un estudio de Soutar y McNeil (1996) indica que la satisfacción con los servicios administrativos está fuertemente relacionada con la calidad de la comunicación y la fiabilidad del personal administrativo. Por lo tanto, mejorar la comunicación entre el personal administrativo y los usuarios resulta fundamental para aumentar la calidad percibida del servicio.

Una investigación llevada a cabo por Vranješ, Gašević y Drinić (2014) reveló que los aspectos intangibles de los servicios administrativos, como la atención personalizada y la rapidez en el servicio, influyen considerablemente en la satisfacción de los usuarios en instituciones de educación superior. Estos factores, frecuentemente poco valorados, son fundamentales para asegurar una experiencia administrativa favorable.

Respecto a la gestión y mejora de la calidad, Srikanthan y Dalrymple (2002) sugieren un modelo integral que abarca tanto las funciones académicas como las administrativas. Este modelo resalta la necesidad de

establecer "comunidades de aprendizaje" en las instituciones educativas, en las que el personal administrativo desempeña un papel activo en la mejora continua de los servicios a través de la retroalimentación de los usuarios.

En la revisión de conceptos para el análisis de la calidad del servicio en un departamento administrativo dentro de una institución de educación superior debe incluir teorías y modelos que han sido utilizados para evaluar la calidad en los servicios. En este contexto, los departamentos administrativos son esenciales, ya que brindan servicios que permiten a estudiantes y académicos acceder a los recursos educativos. Un modelo ampliamente utilizado para evaluar la calidad del servicio en instituciones de educación superior es el modelo SERVQUAL, que examina cinco dimensiones del servicio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Kitchroen, 2004). Las áreas administrativas pueden ser evaluadas usando estos criterios para medir la percepción que tienen los usuarios (estudiantes, docentes, personal) de la calidad de los servicios proporcionados.

Otro instrumento para la medición de la calidad en el servicio, este específicamente sobre los servicios del sector de la educación superior, es el denominado HEdPERF (Higher Education PERFORMANCE-only), propuesto por Abdullah (2006), el cual sugiere 41 ítems y ha sido ya aprobado empíricamente para evaluar su unidimensionalidad, fiabilidad y validez usando análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Este instrumento se propone como una escala de medición válida y fiable para que las instituciones puedan utilizarlo con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus servicios. Este instrumento propone seis constructos de calidad en el servicio: aspectos no académicos, aspectos académicos, reputación, acceso, cuestiones del programa y comprensión.

2. Metodología

Esta investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y de corte transversal (Hernández et al., 2014), la muestra se constituyó de 194 estudiantes prestadores de servicio social de los 7 programas educativos vigentes al momento del levantamiento de los datos en la UAMZM, estos programas son Licenciaturas en Administración, Contaduría Pública y Finanzas, Mercadotecnia y Enfermería, así como las Ingenierías Civil, Mecatrónica y Agroindustrial.

La encuesta fue la técnica utilizada para la recolección de datos, esta encuesta es proporcionada por la Secretaría de Vinculación de la UASLP y este instrumento está conformado por 11 ítems, iniciando con fecha, clave única, programa educativo, género, forma en que se les informó sobre los trámites para realizar el servicio social, medio de información, calificación del medio de información usado, asignación o elección del sitio, momento de la realización del pago, tiempo para recibir la carta de asignación, tiempo para recibir la carta de liberación, calificación del servicio ofrecido por la coordinación de servicio social y prácticas profesionales y comentarios adicionales.

La recolección de los datos se llevó a cabo en el primer semestre del 2024, por medio de un formulario en Microsoft Forms, el cuál aunque es en línea, lo responden en una computadora disponible en la coordinación al momento de la entrega del documento impreso que indica la liberación del servicio social.

3. Resultados

Para lograr el objetivo planteado que es conocer la calidad del servicio en el departamento de servicio social y prácticas profesionales, se desarrolla un análisis descriptivo, este análisis muestra además del género de los estudiantes y el nivel educativo, como califican el medio por el cual fueron informados antes de prestar su servicio social.

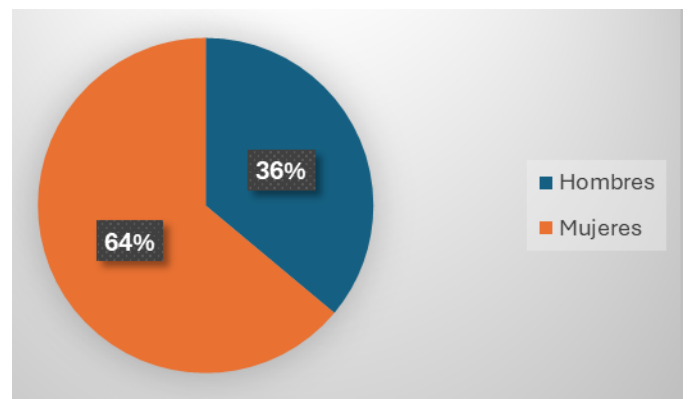
Ellos mencionan la forma de asignación y evalúan los tramites de las cartas de asignación y liberación, así como el servicio que ofrece el departamento de manera general.

Análisis descriptivo de la muestra

En la figura 1 se puede observar que el 36% de los sustentantes de servicio social que al concluir su trámite respondieron la encuesta son hombres y 64% mujeres.

Figura 1

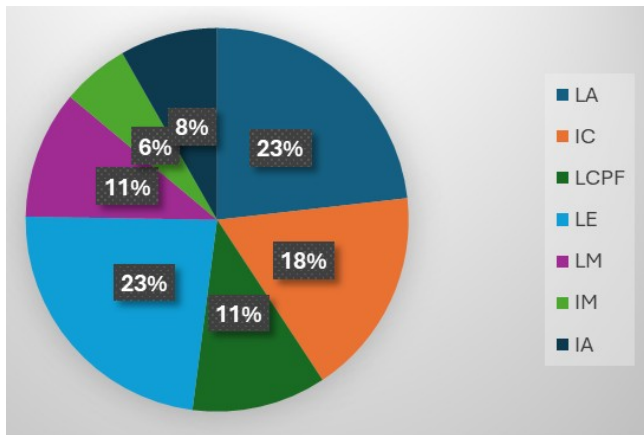
Género



En la figura 2 se puede observar que el 23% de los sustentantes cursan en programa de Licenciatura en Administración, el 18% son de Ingeniería Civil, 11% de ellos cursan la Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, 23% son de Licenciatura en Enfermería, 11% cursan la Licenciatura en Mercadotecnia, 6% son de Ingeniería Mecatrónica y 8% de ellos son de Ingeniería Agroindustrial.

Figura 2

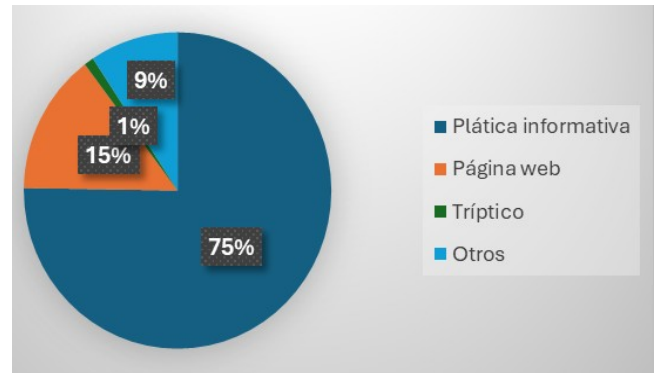
Programa educativo



En la figura 3 se muestra que el 75% de los sustentantes mencionaron que se les informó acerca de los trámites para la realización del servicio social por medio de una plática informativa, 15% se informaron por la página web institucional, 1% de ellos menciona que lo vio en un tríptico y 9% mencionan haberse informado por otros medios.

Figura 3

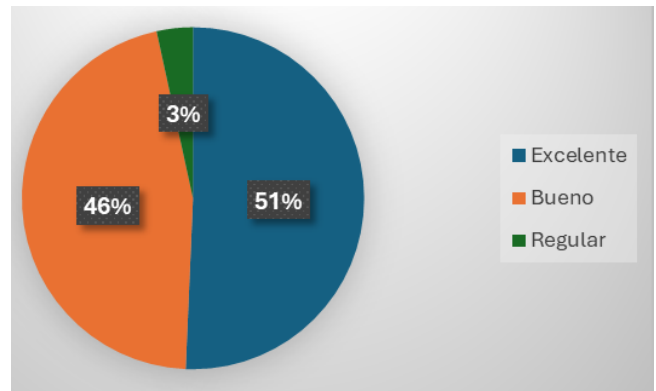
Medios de información



En la figura 4 se puede observar que el 51% de los sustentantes calificó la plática informativa como excelente, 46% de ellos la calificaron como buena y un 3% como regular.

Figura 4

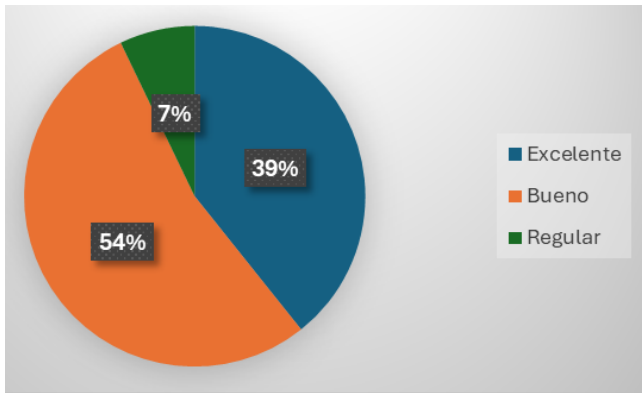
Plática informativa



En la figura 5 se puede observar que el 39% de los sustentantes calificaron la página web como excelente, 54% de ellos la calificaron como buena y un 7% como regular.

Figura 5

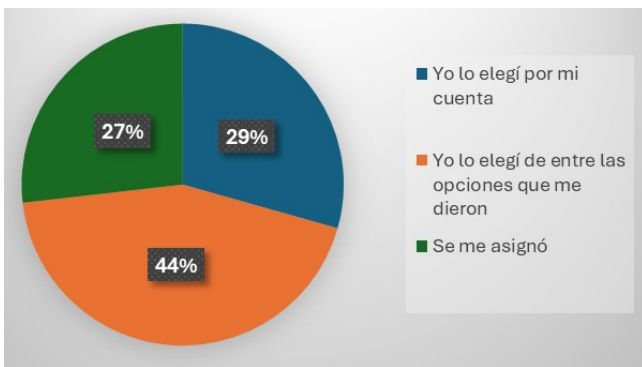
Página web



La figura 6 muestra que el 29% de los sustentantes manifiestan haber elegido por su cuenta el lugar para la prestación del servicio social, 44% de ellos mencionan que lo eligieron de entre las opciones que se les dieron y un 27% de ellos comenta haber sido asignado.

Figura 6

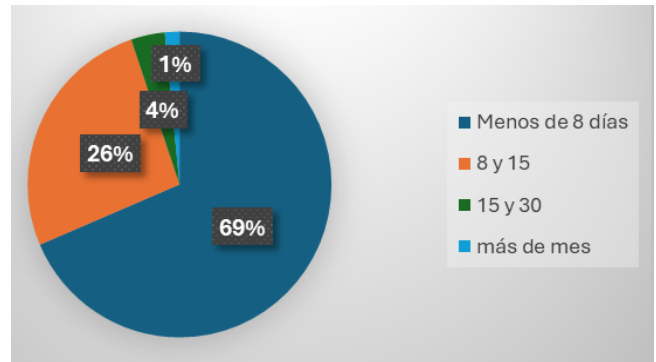
Asignación



La figura 7 muestra que el 69% de los sustentantes esperaron menos de 8 días para obtener su carta de asignación, 26% de ellos la obtuvieron entre 8 y 15 días, 4% comenta haber esperado entre 15 y 30 días y el 1% menciona haber esperado un mes.

Figura 7

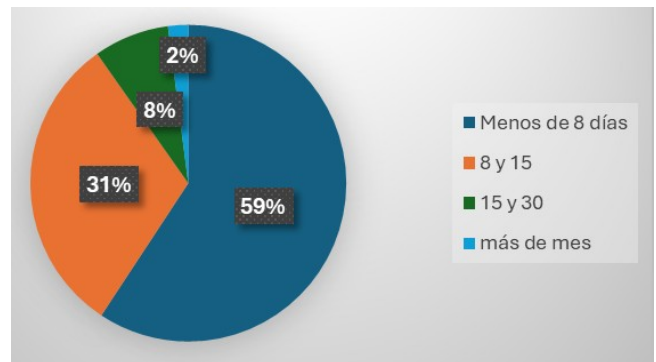
Carta de asignación



En la figura 8 podemos observar que el 59% de los sustentantes esperaron menos de 8 días para obtener su carta de liberación, 31% de ellos la obtuvieron entre 8 y 15 días, 8% indica haber esperado entre 15 y 30 días y el 2% manifiesta haber esperado un mes.

Figura 8

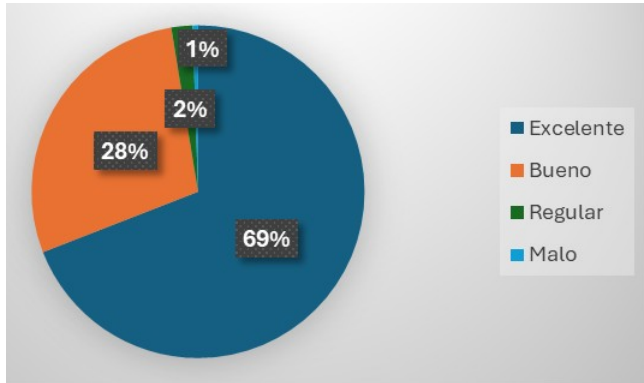
Carta de liberación



En la figura 9 podemos observar que el 69% de los sustentantes calificaron el servicio durante el proceso en la coordinación de servicio social como Excelente, 28% de ellos lo calificaron como bueno, 2% como regular y 1% como malo.

Figura 9

Servicio durante el proceso



4. Conclusiones

Siendo los aspectos intangibles de los servicios administrativos, como la atención personalizada y la rapidez en el servicio un factor que influye considerablemente en la satisfacción de los usuarios en instituciones de educación superior, a estos aspectos debe ponerse especial atención, evaluando la satisfacción de los usuarios en dichos servicios.

En el presente trabajo se analiza la evaluación del servicio ofrecido durante el proceso de registro, entrega de reportes y liberación del servicio social de los estudiantes, con la limitante de basar este análisis en el instrumento que proporciona de manera institucional la Secretaría de Vinculación Universitaria. En ese análisis nos encontramos que el 36% de los sustentantes de servicio social que al concluir su trámite respondieron la encuesta son hombres y 64% mujeres. De ellos, el 23% cursan en programa de Licenciatura en Administración,

el 18% son de Ingeniería Civil, 11% de ellos cursan la Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, 23% son de Licenciatura en Enfermería, 11% cursan la Licenciatura en Mercadotecnia, 6% son de Ingeniería Mecatrónica y 8% de ellos son de Ingeniería Agroindustrial.

Respecto al medio por el cual se les comunicó acerca de los trámites para la realización del servicio social, 75% mencionaron que se les informó por medio de una plática informativa y 15% se informaron por la página web institucional, estos dos son los medios principales, y se recomienda hacer un esfuerzo por llegar con la plática informativa al 100% de ellos. Respecto a esta plática, la mayoría de los estudiantes que la tomaron la calificaron como excelente o buena. Respecto a la página web el 93% de quienes la usaron como medio de comunicación la calificó como excelente o buena.

En general se muestra que la mayoría de los estudiantes esperan menos de 15 días para recibir tanto la carta de aceptación como la de liberación. Y respecto a la evaluación del servicio que se les da, un 97% de ellos lo califican como excelente o bueno, lo cual es una buena calificación, sin embargo, esta evaluación está respaldada por un instrumento sencillo, que solo le otorga una pregunta para este punto, entre otras que son importantes para la Secretaría de Vinculación Universitaria.

Se recomienda seguir evaluando este servicio administrativo de la institución, pero implementando la aplicación de una encuesta validada, la cual pudiera ser adaptada como lo son las conocidas como HEDPERF y SERVQUAL.

Los aspectos intangibles de los servicios administrativos, como la atención personalizada y la rapidez en el servicio, influyen significativamente en la satisfacción de los usuarios en instituciones de educación superior. Por tanto, es imperativo prestar especial

atención a estos factores, evaluando continuamente la satisfacción de los usuarios en dichos servicios.

En el presente estudio se analiza la evaluación del servicio durante el proceso de registro, entrega de reportes y liberación del servicio social de los estudiantes. Este análisis, aunque limitado al instrumento proporcionado institucionalmente por la Secretaría de Vinculación Universitaria, revela hallazgos relevantes: el 36% de los respondientes son hombres y el 64% mujeres. De ellos, el 23% cursan la Licenciatura en Administración, el 18% Ingeniería Civil, el 11% Contaduría Pública y Finanzas, el 23% Enfermería, el 11% Mercadotecnia, el 6% Ingeniería Mecatrónica y el 8% Ingeniería Agroindustrial.

Respecto a la comunicación sobre los trámites del servicio social, el 75% de los estudiantes fueron informados a través de una plática informativa y el 15% vía la página web institucional. Dado que estos son los medios principales, se recomienda ampliar la cobertura de la plática informativa a la totalidad de los estudiantes. En cuanto a la plática, la mayoría de los estudiantes la calificaron como excelente o buena. Asimismo, el 93% de los que utilizaron la página web como medio de información la calificaron positivamente.

La mayoría de los estudiantes recibe tanto la carta de aceptación como la de liberación en menos de 15 días. En cuanto a la evaluación del servicio recibido, un impresionante 97% lo calificó como excelente o bueno. Sin embargo, esta alta valoración se basa en un instrumento sencillo que incluye solo una pregunta sobre este aspecto, entre otras que son importantes para la Secretaría de Vinculación Universitaria.

Se recomienda continuar evaluando este servicio administrativo, implementando una encuesta validada y adaptada a contextos educativos como HEdPERF y SERVQUAL, para obtener una evaluación más robusta y detallada.

5. Referencias

- Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569-581. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>
- Gaffar, A., Pervin, R., y Mahmud, S. (2018). Understanding the Service Quality and Customer Satisfaction of Mobile Banking in Bangladesh: Using a Structural Equation Model. *Global Business Review*, 85-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972150918795551>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Izquierdo, J., y Anastacio, C. (2021). Calidad de servicio en instituciones privadas y públicas: revisión sistemática. *Tzhoeoen*, 84-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v13i2.2002>
- Kitchroen, K. (2004). Literature Review: Service Quality in Educational Institutions. *ABAC Journal*, 24(2), 14-25.
- Poder Ejecutivo Federal. (26 de marzo de 1981). *Secretaría de Educación Pública*. Gobierno de México: Poder Ejecutivo Federal.
- Soutar, G., y McNeil, M. (1996). Measuring service quality in a tertiary institution. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 72-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09578239610107174>



Srikanthan, G., y Dalrymple, J. (2010). Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 8(3), 215-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1353832022000031656>

Trejos_Gallego, D. (2023). Lo que no se puede medir, no se puede mejorar: la importancia de la evaluación en el proceso de mejora continua. *Revista de Nutrición Clínica y Metabolismo*, 6(4), 1-2.

Vranješ, M., Gašević, D., y Drinić, D. (2014). Analysis of service quality elements in higher education. *Marketing Science*, 45(3), 213-222.



Propuesta de Evaluación del Desempeño Docente en una Institución de Educación Superior

Improvement to the Teaching Performance Evaluation Process in a Higher Education Institution

Hortensia Hernández Vela ; Jesús Job Reza Luna ; Oscar Erasmo Nívar García

Hortensia Hernández Vela. Doctor en Administración. Investigador de la Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: paloma@ujed.mx. ORCID: 0000-0002-4109-7393.

Jesús Job Reza Luna. Doctor en Administración. Investigador de la Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: jesusbob.reza@ujed.mx. ORCID: 0000-0001-9743-788X.

Oscar Erasmo Nívar García. Doctor en Alta Dirección. Investigador de la Universidad Juárez del Estado de Durango. México. Correo: oscar.navar@ujed.mx. ORCID: 0000-0002-1619-7747.

Recibido: 16 de septiembre de 2024.

Aceptado: 16 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.76>

JEL: I23. Educación Superior.

Resumen

La evaluación del desempeño docente tiene como objetivo mejorar la docencia, con el fin de valorar los aciertos e identificar áreas de oportunidad, para lograr que las instituciones de Educación superior (IES) puedan cumplir el compromiso de una educación de calidad; a más de 40 años de su implementación la evaluación a través de cuestionarios a los alumnos, como único medio, se ha convertido en algo cotidiano, aunque el proceso, su validez y resultados continúan siendo discutidos, en el presente trabajo se analiza si los alumnos que contestan el instrumento de evaluación docente en una facultad universitaria tienen una aceptable comprensión del mismo, encontrando que existe una duda razonable acerca de que los resultados de

evaluación puedan ser considerados totalmente veraces.

Palabras clave: evaluación, desempeño, docentes universitarios.

Abstract

The evaluation of teaching performance aims to improve teaching, in order to assess successes and identify areas of opportunity to ensure that Higher Education Institutions (HEI's) can fulfill their commitment to quality education; more than 40 years after its implementation, evaluation through questionnaires to students, as the only means, has



become something common. The process, its validity and results continue to be discussed. In this work, we analyze whether the students who answer the teaching evaluation instrument in a university faculty have an acceptable understanding of it, finding that there is a reasonable doubt about whether the evaluation results can be considered truth.

Keywords: Performance, Evaluation, University Teachers.

Introducción

A finales de los 80 y década de los 90 emergieron una serie de autores de gran prestigio que marcaron las líneas de estudio e investigación sobre la evaluación del profesorado. La mayoría de estos estudios se han centrado en la evaluación del docente como transmisor del conocimiento, considerando al buen profesor por la forma de impartir sus clases y tratando de identificar los factores clave que lo distinguen (García-Olalla, Villa Sánchez, Aláez y Romero-Yesa, 2022), visión que aún se mantiene vigente.

La evaluación del desempeño docente tiene como objetivo mejorar el quehacer universitario con el fin de valorar los aciertos e identificar áreas de oportunidad, para lograr que las instituciones de educación superior (IES) puedan cumplir el compromiso de una educación de calidad, a 40 años de distancia, la cultura de la evaluación ha permeado en las universidades y la evaluación docente se considera como algo cotidiano

Existe consenso en la idea de que el fracaso o el éxito académico de una institución de educación Superior, dependen en gran medida de la calidad del desempeño de sus docentes, bajo el planteamiento de que se podrán perfeccionar los planes de estudio, tener excelentes instalaciones y adecuados medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no se elevará la calidad de la educación (UCOL, 2011).

Hay evidencias en diversas investigaciones (Montes, Caballero y Miranda, 2017) que analizan las prácticas docentes y remarcan que el pensamiento de los profesores es la variable más influyente en la actuación de los estudiantes (Aravena y Garín Saillán, 2021), y por ello uno de los aspectos medulares del proceso educativo consiste en evaluar el desempeño profesional de los profesores en el aula (UCOL, 2011).

La evaluación del desempeño profesional del docente, es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, para comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdez, 2007), en un sentido más limitado puede ser considerada como la interacción del profesor con sus estudiantes en los salones de clase en el contexto de un programa de formación profesional, (Rueda, 2003).

En este trabajo se pretende analizar el instrumento de evaluación docente de una facultad del área económico administrativa, desde la perspectiva de los alumnos, para conocer si realmente saben lo que se está evaluando y la utilidad de la evaluación.

Evaluación Docente

La evaluación docente es un medio a través del cual se busca elevar la calidad académica de los profesores inmersos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que directa e indirectamente repercuten en la escuela o facultad y las IES a la que pertenecen (UCOL, 2011). La evaluación no tiene un único propósito, si bien una de sus prioridades es identificar los campos donde la actuación docente requiere atención en busca de la mejora de la calidad en diferentes dimensiones, disciplinarias, pedagógicas, tecnológicas de comunicación o éticas, hay también una evaluación que

tiene una perspectiva diferente que se realiza con el propósito de apoyar medidas contractuales o estímulos académicos como ocurre en gran parte de nuestras universidades (Pacheco Cámara et al., 2018).

La evaluación docente no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. La evaluación desempeña (Valdez 2007, cit. por Hernández 2012) las funciones de:

- Diagnóstico. Registro de evaluación.
- Instrucción: Elaboración de Indicadores.
- Educativa: Elaboración de estrategias para responder al diagnóstico.
- De Desarrollo: Autoperfeccionamiento.

Por otro lado, para autores como Aravena y Garín Saillán (2021) y England y Cols, (1996 citados en UCOL, 2011; Valdez, 2007) los objetivos de la evaluación se relacionan con:

- Creación de una cultura de calidad.
- Mejora de la actividad docente.
- Diseñar el desarrollo y la capacitación de los docentes.
- Asignación de recompensas, en función del desempeño relacionadas al incremento salarial, o los incentivos o estímulos.
- El cumplimiento de requisitos de certificación o estándares de calidad.
- Generación de información que cuando permea a los alumnos les permite una selección informada de cursos y profesores.

El tema ha sido estudiado ampliamente y existen diversos modelos de evaluación docente Valdez (2000), menciona a:

- El modelo centrado en el perfil del maestro. Se evalúa al docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características de un perfil previamente establecido, en función de competencias que se demandan en la institución para la unidad de aprendizaje (Zabalza, 2003 citado por Hernández et al, 2012).
- El modelo centrado en los resultados obtenidos, se evalúa al maestro a través de los resultados obtenidos por sus estudiantes.
- El modelo centrado en el comportamiento del docente, en el aula se relacionan fundamentalmente con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.
- El modelo de práctica reflexivo, consiste en desarrollar, conjuntamente con los maestros, una reflexión supervisada acerca de su práctica.

Y de acuerdo con Valenzuela (2008) entre las diversas formas en que el desempeño de un profesor puede observarse y registrarse, destacan las siguientes modalidades:

- *Autoevaluación de los profesores.* Consiste en que los profesores hagan juicios sobre su propia enseñanza, mediante auto-informes, videograbaciones de su desempeño docente y reflexiones al respecto (UCOL,2011).
- *Observación en el salón de clase.* Consiste en observar al docente en el aula mientras imparte su asignatura.
- *Entrevista a profesores.* Consiste en realizar preguntas al docente sobre la materia que

imparte y observar la forma en la que la imparte en un escenario diseñado *ad hoc*.

- *Desempeño académico de los estudiantes.* Consiste en evaluar al profesor en términos de la evaluación del desempeño académico de los estudiantes.
- *Portafolios.* Consiste en integrar diversos datos y documentos que permitan evaluar, más que a los productos de la enseñanza, sus procesos.
- *Encuesta de opinión de alumnos.* Consiste en solicitar a un grupo de estudiantes que evalúen el desempeño de su profesor.

Carlos-Guzmán (2016), hace un recuento modalidades de evaluación realizadas en instituciones por diversos autores encontrando como formas de evaluación a: el cuestionario aplicado a los estudiantes (Cisneros, Jorquera & Aguilar, 2011; Rueda, 2001), el portafolio (Cordero, 2002), los estudios de casos (Martínez Rizo, 2011), resultados de los aprendizajes o el rendimiento académico de sus alumnos. Reafirmando lo señalado por Aravena y Garín Saillán (2021), que considera que los modelos más empleados para evaluar el desempeño académico son: opinión de los alumnos, pares, autoevaluación y portafolios, siendo el primero de ellos a través de la encuesta el que se utiliza en la mayoría de nuestras instituciones de educación superior.

Problemática de la Evaluación Docente

La evaluación docente enfrenta diversos problemas, Mario Rueda y otros autores (Valdez, 2007; Díaz, 2003; Canales y Luna, 2007; Hernández, et al, 2012) señalan que la problemática en nuestras instituciones tiene que ver con:

- Factores contextuales incluyen el clima organizacional, los recursos, el liderazgo y los sistemas de evaluación, los cuales han recibido poca atención por parte de las políticas públicas. Estas políticas tienden a priorizar la investigación

sobre la docencia, transformando la evaluación en un proceso burocrático que no siempre busca mejorar la calidad educativa.

- Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.) no se considera, que los instrumentos de evaluación no siempre se ajustan a las realidades diversas de las disciplinas y los docentes, y el hecho de que los profesores no siempre participan en el diseño de dichos instrumentos. Esto puede generar un desfase entre lo que se evalúa y las expectativas reales sobre la labor docente.
- Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etc.) relacionados con la falta de reconocimiento a la evaluación docente; la asimetría de la evaluación, (el docente es la única parte de la institución que se ve sometido a una evaluación semestral); falta de posibilidad de réplica; la percepción de amenaza; el que no haya sido adecuadamente comunicada y la ausencia de las consideraciones de factores contextuales o de procedimiento que lo afectan directamente.
- Factores institucionales en donde se observa que el proceso de evaluación puede volverse más importante que su objetivo y se señala que los estudiantes pueden desalentarse al no ver acciones concretas tras sus evaluaciones, mientras que el sistema puede convertirse en un mecanismo de control y sanción, en lugar de uno orientado a mejorar la calidad docente.

Existen diversos supuestos (Guillmore citado por Valdez y Gómez, 2019) en relación a la evaluación del desempeño docente por los alumnos en donde además de beneficios políticos para la institución, hay que tomar en cuenta que los estudiantes, por su naturaleza, son los observadores más extensos de la docencia, y a su vez están en una posición única para valorar la calidad del

curso, la dedicación y la preparación del profesorado, y en la que la fiabilidad de las observaciones realizadas por el alumnado es normalmente elevada pero en contrapartida la concepción de la evaluación docente parte del supuesto de que los resultados de aprendizaje observables en los alumnos dependen del comportamiento del profesor o de sus atributos lo que es una visión limitada que deja ausente la comprensión de aspectos como el contexto del aula, las interacciones educativas entre profesores y alumnos, los procesos cognitivos o motivacionales, (Hernández et al, 2012), además de que existen limitantes relacionadas con:

- Tiempo en que se aplican los cuestionarios al final del semestre ya no permite mejoras (Wolfer y Johnson, 2003).
- Está asociado a formas de compensación en detrimento del desempeño docente (Rueda, et al. 2010).
- Los profesores pueden adoptar estrategias de corto plazo que resulten dañinas para el proceso de aprendizaje (Hénard y Leprince-Riguet, 2010).
- No están siendo evaluados en función de aprendizaje (Canales, et al, 2004).
- Normalmente es el único medio de evaluación (De Costa, et. al, 2016).
- La evaluación cuantitativa es la reducción de la evaluación a la instrumentalización y al resultado, mas no al proceso de construcción o transformación de la tarea docente (Parada, 2016).
- La falta de medidas institucionales para corregir los problemas que se señalan en relación a los docentes.

- La consideración de correlación de la evaluación de los alumnos en relación a la calificación obtenida y no basada en criterios reales que incide en el origen de una relación nociva en que el profesor no evalúa mal a las estudiantes para que no lo evalúen mal.

Rueda, Elizalde y Torquemada (2003) a partir del análisis de los procesos de evaluación de la docencia de seis universidades públicas (UNAM, UAM, UAQ, UAEH, UABC y UAEM), encontraron que en la mayoría de las IES, la evaluación de los docentes es delegada a las escuelas y facultades y sólo es considerada para el acceso a los programas de compensación salarial, privilegiando la investigación antes que la docencia, y que no se cuenta con dependencias formales para su análisis lo sigue siendo parte de la problemática en muchas de nuestras instituciones.

Evaluación por encuesta de opinión

La evaluación del desempeño docente mediante la opinión de los alumnos es, sin duda alguna, el modelo más empleado en la mayoría de las instituciones de educación superior. Para evaluar el desempeño de los docentes a través de este modelo, se emplean preponderantemente cuestionarios que integran las acciones que, de acuerdo con la institución, deben realizar los profesores en el escenario de la enseñanza-aprendizaje (Aravena y Garín Saillán, 2021).

Los cuestionarios de evaluación de la docencia se empezaron a usar de forma generalizada en México a partir de la década de los noventa, en algunos casos su adopción no fue un acto voluntario, más bien se derivó de la política de evaluación promovida por el Programa de Modernización Educativa, el financiamiento de la IES a través de los fondos federales y la creación de programas de estímulos para los académicos, lo que

conllevó a la necesidad de adoptar o crear instrumentos para evaluar el desempeño institucional y de los profesores (Hernández, et al, 2012).

Valdez (2007), considera que un instrumento de evaluación docente debe cumplir con tres características fundamentales:

- Realmente evalúe las actividades importantes en el desempeño docente,
- El procedimiento que se utiliza para administrarlo sea adecuado, y
- Se perciba su utilidad como un vehículo para la mejora de la práctica profesional.

En estos cuestionarios se evalúa comúnmente: el dominio de la materia conocimientos y competencias psicopedagógicas, la planificación de la enseñanza, las metodologías de enseñanza-aprendizaje, los procedimientos de evaluación, la elaboración y empleo de materiales y recursos, la relación con los estudiantes, la motivación y el clima de aprendizaje, y los resultados de aprendizaje. En los últimos años ha habido una evolución incorporando al cuestionario dimensiones como: el seguimiento, la orientación y tutoría, el empleo de las TIC, la colaboración y colegialidad, el aprendizaje profesional, la reflexión sistemática, la autoevaluación y revisión docente, la innovación y mejora, y el desarrollo profesional. (García Olalla, 2022). Y algunas instituciones presentan actualmente diferencias en función del modelo educativo incorporando dimensiones relacionadas con: el compromiso con la institución, los valores profesionales, el compromiso ético y/o social, la interculturalidad, la adaptación y respuesta a la diversidad, el liderazgo, la comunicación con las familias y otros miembros de la comunidad, entre otras (García Olalla, 2022).

De la revisión de la bibliografía sobre dimensiones de la evaluación docente Flores (2012) identifica seis aspectos que sirvieron como categorías de análisis, éstas

son las siguientes: la planificación docente; la mediación de los aprendizajes; la evaluación del aprendizaje; la integración de la teoría con la práctica; habilidades comunicacionales; actitudes y valores: responsabilidad y ética docente; respeto y tolerancia. En tanto que García Olalla (2013, citada en García Olalla et. al, 2022) señalan 5 dimensiones, planificación, gestión del aprendizaje, tutoría y evaluación revisión y mejora, y colegialidad o coordinación entre el profesorado.

La aplicación de estos cuestionarios se basa en diferentes supuestos (Carlos-Guzmán, 2016) que se relacionan con:

- Las evaluaciones tienen validez y confiabilidad, siempre que estén bien diseñadas y cumplan con criterios psicométricos.
- Promueven la participación y la democracia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que formalizan la percepción que los estudiantes ya tenían de sus profesores.
- Fomentan la rendición de cuentas por parte del profesor, empoderando a los estudiantes a evaluar el desempeño docente.
- Los resultados pueden mejorar la labor docente si se utilizan con fines de retroalimentación, en lugar de castigos o recompensas.
- Las evaluaciones tienen un bajo costo, permitiendo su aplicación masiva y cuantificación de resultados.
- Los estudiantes, como observadores constantes, están en una posición única para evaluar la calidad de los cursos y la preparación del profesorado.
- Además, estas evaluaciones generan beneficios políticos para la institución al permitir que los estudiantes opinen sobre sus docentes.

En tanto que las críticas a los cuestionarios señaladas por diversos autores (Carlos-Guzmán, 2016) se relacionan con:

- Estas evaluaciones miden más la satisfacción del estudiante que el aprendizaje real (Canales et al., 2004).
- Es poco válida si se utiliza solo con fines evaluativos, ya que no es un criterio confiable para determinar el buen o mal desempeño docente (Sproule, 2000).
- Las instituciones carecen de la cultura evaluativa y la pericia técnica necesarias para diseñar sistemas de evaluación fiables.
- Los cuestionarios suelen ser extensos, pero no siempre aportan información útil sobre el impacto en el aprendizaje.
- Utilizan preguntas lineales y rígidas que no capturan la complejidad de la enseñanza.
- Los cuestionarios son demasiado generalistas y descontextualizados, asumiendo que todos los docentes deben actuar de la misma forma, independientemente de la materia que enseñan.
- Se aplican al final del semestre, lo que impide mejoras inmediatas (Wolfer y Johnson, 2003).
- Las evaluaciones están vinculadas a sistemas de compensación que pueden afectar negativamente el desempeño docente (Rueda et al., 2010).
- Los profesores podrían adoptar estrategias de corto plazo perjudiciales para el aprendizaje a largo plazo (Hénard y Leprince-Riguet, 2010).
- A menudo, estas evaluaciones son el único medio de evaluar a los docentes (DeCosta et al., 2016).

- Se reduce la evaluación a resultados cuantitativos, sin considerar el proceso de enseñanza o la transformación pedagógica (Parada, 2016).
- La docencia requiere múltiples habilidades, que solo se adquieren con años de práctica y dedicación.

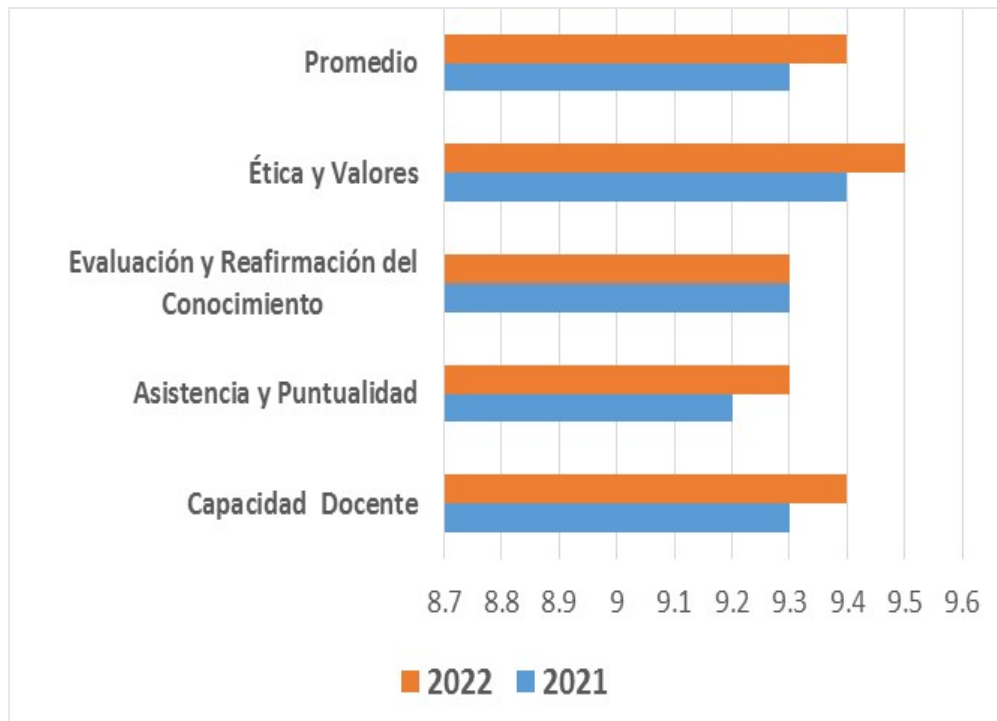
Planteamiento del Problema

Como se ha planteado anteriormente la evaluación de los alumnos a través de encuesta de opinión es el método más utilizado en nuestras universidades sobre todo por la facilidad de su aplicación y registro con la incorporación de métodos digitales, también se han señalado los supuestos que la respaldan y las críticas que se han planteado, entre las que no se ha considerado si realmente los alumnos están conscientes de la importancia de la evaluación, comprenden lo que están evaluando y perciben el impacto de esta actividad esta situación que surge como resultado de un análisis de caso de la evaluación de la facultad de una IES.

En la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas de una universidad pública se llevó a cabo el análisis de desempeño de los maestros de dicha institución encontrando que en dos evaluaciones sucesivas 2021B-2022A el 90% de los maestros de la facultad tienen resultados de un desempeño excelente (por encima de 9.2 en una escala del 1 al 10). Ante estos resultados se podría decir que la planta docente tiene un alto desempeño pero también surge la duda si realmente los alumnos son una fuente de información totalmente fiable cuando responden los cuestionarios de evaluación del desempeño docente en la institución.

Figura 1

Evaluación de los Semestres B2021 y A A2022



Fuente: elaboración propia.

En esta facultad se realizan evaluaciones desde la década de los ochenta, pero el crecimiento de la población estudiantil y de personal académico obligó a suspenderlo porque el registro y tabulación manual implicaban un trabajo extraordinario y no se contaba con recursos suficientes; de forma sistemática se inicia en el segundo semestre del 2001, llevando a cabo la evaluación de los maestros de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración con el propósito de cuidar la calidad del desempeño de sus maestros y contar con la información que permita reforzar aciertos y corregir errores, mediante la retroalimentación a los profesores, planteado explícitamente los objetivos de la siguiente manera:

- Medir la percepción que tienen los alumnos de la calidad académica de los estudios que están realizando.
- Retroalimentar al profesor para que pueda mejorar su desempeño académico.
- Conocer el desempeño de cada profesor.
- Conocer el desempeño promedio de los profesores de la Licenciatura de Contador Público y de Licenciado en Administración.

Actualmente, el proceso de evaluación se realiza en línea cada semestre y todos los alumnos deben evaluar a sus maestros como requisito de inscripción en una etapa

previa. El instrumento de evaluación de desempeño docente (Hernández, Reza, Martínez, 2022) utilizado, consta de 15 preguntas en una escala del 1 al 10. La evaluación se mide en las primeras 13 preguntas, la pregunta 14 es independiente de la evaluación en tanto que la pregunta 15 es la apreciación general del maestro por el alumno. Para este instrumento se consideran como dimensiones importantes del desempeño:

- La capacidad docente medida a través de seis preguntas, esta dimensión evalúa el conocimiento y la planeación de la materia por parte del maestro.
- La asistencia y puntualidad se evalúa por medio de dos preguntas.
- Evaluación y reafirmación del conocimiento evalúa la percepción de la forma en que el alumno es evaluado por el maestro y el apoyo que recibe, se realiza en dos preguntas.
- Ética y Valores, se evalúan por tres preguntas.

Metodología

El tema de las encuestas de satisfacción por los alumnos es indiscutiblemente parte de la evaluación docente pero no lo es todo, además de que hay que considerar el criterio de los alumnos que se encuentran en formación, muchas veces no puede ser considerado con alta fiabilidad sobre todo si está unido a la percepción de que no tiene ninguna utilidad, que del profesor pudiera identificarlos si lo valoran negativamente o como en el caso que se pretende abordar además está unido como requisito al proceso de inscripción en línea y para hacerlo necesitan llenar de 6 a 8 evaluaciones simultáneamente. (Aravena y Garín Saillán, 2021, Gil, Tchinama, y Morales, 2017). Siendo el objetivo de la presente investigación conocer si los alumnos son una fuente fiable para evaluar el desempeño de los docentes, dentro del contexto en que se realiza

dicha evaluación y que se relacionan con factores específicos de la institución.

En vista de lo anteriormente planteado se llevó a cabo un estudio exploratorio para responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Realmente los alumnos son una fuente de información totalmente fiable cuando responden los cuestionarios de evaluación del desempeño docente?

Para ello se solicitó a todos los alumnos de la facultad que respondieran una encuesta en formularios de Google compuesta por dos preguntas de información (carrera y semestre), 4 preguntas en escala del 1 al 10; una pregunta dicotómica y una pregunta abierta.

Preguntas en escala:

¿Qué tanto conoces lo que se evalúa de los maestros en la encuesta que contestas semestralmente?

¿Qué tanto estás consciente de la importancia de evaluación docente que contestas semestralmente?

¿Qué tanto crees que tu evaluación mejora el desempeño del maestro?

¿Analizas las respuestas de la encuesta?

Pregunta dicotómica:

¿Consideras que es de utilidad de evaluación docente?

Pregunta abierta:

¿Qué recomendarías para mejorar la evaluación docente?

Las preguntas de escala se contestaban de 1 al 10 y se recodificaron para dividir las en cuatro segmentos, (0-5, 6-7, 8-9,10); siendo el alfa Conbrach aceptable (0.7) aunque bajo.

La información se solicitó por salón, solicitando a los alumnos respondieran a la encuesta de Google, enviando el link a través de los jefes de grupo, recibiendo 286 respuestas y en base a ellas se llevó a cabo el análisis de los datos en SPSS 22. Esta investigación se considera un estudio exploratorio, cuantitativo y pretende de forma descriptiva dar respuesta a las preguntas de investigación.

Resultados

A la encuesta respondieron 286 estudiantes 55% de la carrera de Licenciado en Administración, 28% de Contador Público y 17% de la carrera de Economía (Figura 2).

Figura 2

Distribución de la muestra (286 alumnos)



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas a cada una de las preguntas relacionadas a si conocen lo que se está evaluando, analizan las respuestas, están conscientes de la importancia de la evaluación, y la percepción de mejora el desempeño de los docentes como resultado de la evaluación se describen a continuación.

La respuesta en relación a si conocen lo que se está evaluando es decir lo que trata de medir el instrumento,

solamente el 13% dice conocerlo, en tanto hay un 54% que no lo conoce o lo conoce muy poco (Tabla 1), lo que nos indica que los alumnos no demuestran interés por conocer lo que el instrumento mide.

Tabla 1

Conocen lo que están evaluando

Conocimiento	%
Si conocen	13%
Conocimiento regular	34%
Conocen poco	20%
No conocen	34%

Fuente: elaboración propia.

En relación a si analizan la pregunta, si analizan la pregunta el 51%, aunque se contradicen en cierta manera con la pregunta de “si conocen lo que están evaluando”, porque solamente el 47% responde que si conoce lo se está evaluando, pero el 83% casi el doble afirma que si analiza lo que se está evaluando (Tabla 2, Tabla 1).

Tabla 2

Análisis de la Respuesta Proporcional

Análisis de la Respuesta	%
Si	51%
Regular	32%
Poco	8%
Nada	9%

Fuente: elaboración propia.

En relación a la importancia de la evaluación a la cual se hace referencia continuamente como punto de partida de los sistemas de evaluación, nos indica que aunque están conscientes y más o menos conscientes el 51% de los alumnos de este punto, el resto no percibe la

importancia que reviste la evaluación docente (Tabla 3); una gran parte de los alumnos no le da importancia a la evaluación y por lo tanto, es de suponer, que no contesta la encuesta como debiera.

Tabla 3

Importancia de la Evaluación

Grado de concientización	%
Están conscientes	24%
Más o menos conscientes	33%
Poco conscientes	17%
No están conscientes	26%

Fuente: elaboración propia.

Lo que ha sido señalado por diversos autores, en relación a que los alumnos no perciben mejoras en el desempeño como resultado de la evaluación, se ratifica en los resultados en la pregunta acerca de si la evaluación docente mejora el desempeño académico donde solamente un 19% cree que la evaluación mejora el desempeño docente (Tabla 4), este resultado está indicando que los alumnos consideran que la evaluación no da como resultado un mejor desempeño docente.

Tabla 4

Mejora el Desempeño como Resultado de la Evaluación

Mejora del Desempeño	%
Si lo mejora	11%
Regular	23%
Poco	16%
Nada	50%

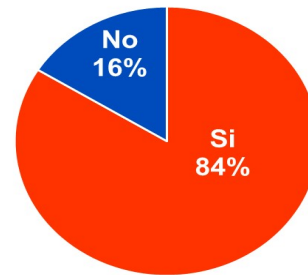
Fuente: elaboración propia.

Aún con estos resultados el 84 % considera que si tiene utilidad y por lo tanto se justifica su aplicación.

En relación a las recomendaciones solicitadas a los para mejor la evaluación docente (Figura 8) se tiene que la mayor frecuencia se da en el sentido de que sean tomadas en cuenta las evaluaciones por los maestro y por las autoridades, también se recomienda mejorar el instrumento y añadir preguntas abiertas sobre la forma de dar la clase y que la retoalimentación se pueda presentar antes de terminar el semestre porque “si el maestro está haciendo algo mal, se pueda corregir y no perjudique tanto a los alumnos”; se dan comentarios en el sentido de que se requiere más disciplina, constancia y empatía considerando las aptitudes y diferentes formas de aprender de los alumnos y aún hay quien hace autocrítica en el sentido de supervisar las respuestas porque “muchos contestan por contestar”.

Figura 7

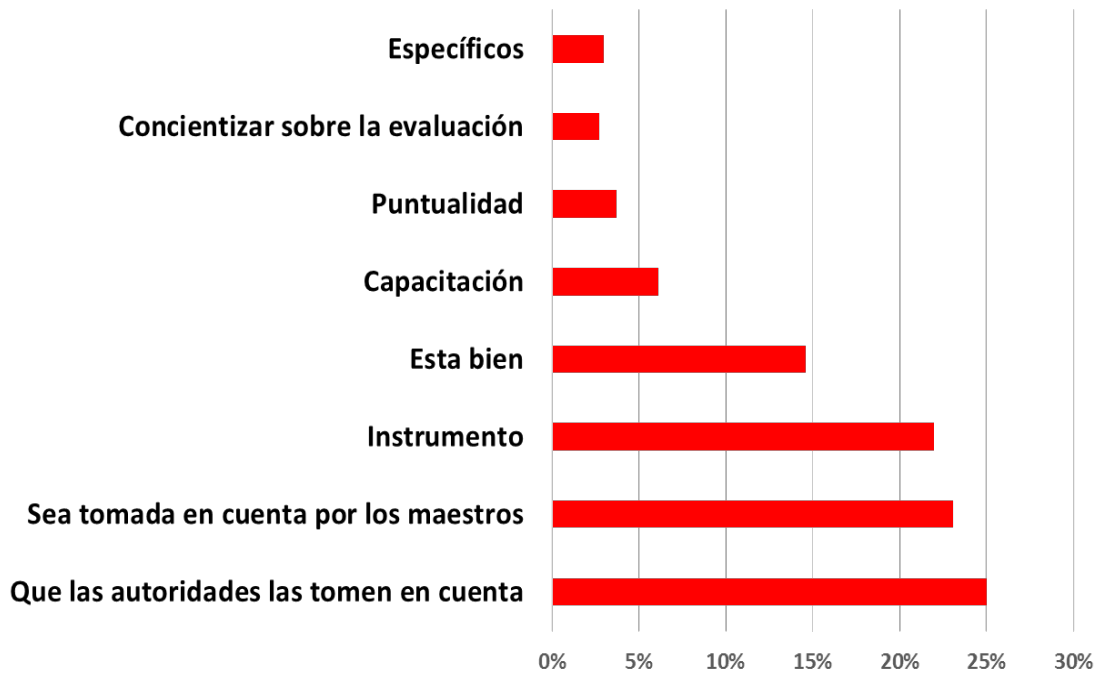
Utilidad de la Evaluación Docente



Fuente: elaboración propia.

Figura 8

Recomendaciones



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado para determinar si los maestros están considerando las evaluaciones docentes utilizando las evaluaciones de desempeño de los semestres 2020B y 2021A se detectaron en el primer semestre 25 materias (10% de la planta docente) con bajo desempeño y se analizó, si en siguiente semestre continuaban con esta valoración, encontrando que solamente 9 maestros (36%) repetían, por lo que se puede decir que los maestros si toman en cuenta el resultado de la evaluación, pero el cambio no es percibido por los alumnos que ya que los evaluaron, y ya no se encuentran cursando la materia.

Conclusiones

- No se puede considerar como una fuente totalmente fiable la evaluación de los alumnos.
- Algunas causas que ponen en duda esta fiabilidad radican en lo ya expuesto por otros autores en relación a que:
 - Consideran que no son tomadas en cuenta.
 - Creen que se pierde el anonimato.
 - Lo están considerando un trámite de inscripción.
 - Alrededor del 50% no sabe lo que está evaluando.
 - Solamente el 57% está consciente de la importancia de la evaluación.

- No perciben la mejora en el desempeño porque la evaluación se realiza al final del semestre.
- Aunque un 84% considera útil la evaluación docente, solamente un 11% considera que mejora el desempeño docente.

Dado que la fiabilidad del instrumento queda en duda, los resultados de este estudio exploratorio nos indican que sería importante incluir la comprensión del instrumento como un factor a ser evaluado, gran parte de los alumnos no comprenden realmente que están evaluando en la encuesta y si bien se identifica a los maestros con un bajo desempeño, las buena evaluación del resto de los docentes, no permite la discriminación de las necesidades reales, para una mejora en el desempeño de los maestros que incida en la calidad de la docencia.

Como recomendación final sería importante no limitar la evaluación de la calidad de la enseñanza a la evaluación docente en incluir otras formas de evaluación, pero en relación a ésta modalidad, sería deseable socializar el instrumento, informando a los alumnos de los aspectos que están siendo evaluados, de la importancia de la evaluación docente para la institución, implementar un proceso que separe las inscripciones del llenado de la encuesta. También sería importante elaborar un nuevo instrumento que incorpore otros aspectos como tutorías y colegialidad. Y tomar en cuenta alguna de las recomendaciones de Aravena y Garín Saillán, (2021) en el sentido de:

- Mejorar la información difundida sobre el procedimiento de evaluación y sus resultados, adaptándola a las diferentes audiencias.
- Mejorar el contenido del informe de evaluación que se envía al profesorado.
- Implantar un procedimiento para dar a conocer las buenas prácticas docentes que desarrollan los profesores de la universidad.

- Incorporar más incentivos a los profesores que obtienen valoraciones muy positivas y excelentes.
- Que en la retroalimentación que se proporciona a los profesores sobre los resultados de su evaluación, analicen dichos resultados con los profesores – sobre todo con aquellos con una valoración insuficiente.
- Realizar un seguimiento sistemático de las acciones de mejora que se proponen a los profesores, y establecer alguna instancia que se responsabilice de ello.

La importancia de que los estudiantes comprendan cómo se evalúa el desempeño de los docentes, radica en que la claridad en los criterios de evaluación influye en la percepción que los estudiantes tienen sobre la calidad educativa y la relación docente-alumno. Una evaluación transparente y bien comprendida puede motivar tanto a docentes como a alumnos a mejorar su desempeño y, a su vez, permite a los estudiantes ofrecer retroalimentación más precisa. Cuando los alumnos entienden los indicadores de evaluación, se genera un ambiente de confianza, donde los estudiantes se sienten más involucrados en su proceso educativo.

La evaluación de la docencia debe tomar en cuenta: la complejidad, el dinamismo, la diversidad y la especificidad de la institución; el reconocimiento de su utilidad en la mejora de la calidad institucional como de sustento para la toma de decisiones que se realizan en ese sentido; la elaboración de instrumentos que respondan a los propósitos identificados y al entono institucional con preguntas cuidadosamente seleccionada, juzgadas y probadas en un proceso transparente, institucionalizado y legitimizado ante los docentes.

La evaluación no es solo una herramienta una herramienta de control, sino una oportunidad para identificar áreas de mejora y fortalecer la enseñanza. En resumen, la comprensión por parte de los alumnos de los

instrumentos de evaluación es esencial para lograr una retroalimentación efectiva y un desarrollo adecuado tanto de los docentes como de los propios estudiantes.

Referencias

- Aravena-Gaete, M., y Garín Saillán, J. (2021). Evaluación del desempeño docente: una mirada desde las agencias acreditadoras. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 25(1), 297-317.
<http://doi.org/10.30827/profesorado.v25i1.8302>
- Carlos-Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 285-358.
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>
- Comisión de Evaluación Docente. (2011). *Revisión del proceso de evaluación docente por los estudiantes*. Universidad de Colima.
<https://portal.ucol.mx/content/micrositios/118/file/evaluacionDocente.pdf>
- Flores, E. (2012). El desempeño docente universitario: concepciones de los alumnos versus concepciones de los profesores en Olivera, L. (Ed.), *Docencia Universitaria: Reflexiones y experiencias* (Pp. 245-250). Fondo Editorial PUCP.
- García-Olalla, A., Villa Sánchez, A., Aláez, M., y Romero-Yesa, S. (2022). Aplicación y resultados de un sistema para evaluar la calidad de la docencia universitaria en una década de experimentación. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 51-68.
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.401221>
- Gil Álvarez, J. L., Tchinhama Mangundu, D., y Morales Cruz, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios. Un acercamiento a las realidades educativas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 237-241.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/573/pdf>
- Hernández Vela, H., Reza Luna, J., y Reveles Pérez, A. (2012). El sistema de evaluación docente desde la perspectiva de los evaluados. En Garrido García, N. P., Hernández Vela, H., Lerma Moreno, V. M., Martínez Aguilar, M. J., Nívar García O. P., Reza Luna, J., y Rico Pérez, M. C. (Comp.), *Innovaciones en docencia e investigación sobre la FECA-UJED*. Editorial UJED.
- Pacheco Cámara, M. L. del C., Ibarra Bocado, I., Iñiguez Galindo, M. E., Lee García, H., y Sánchez Sánchez C. V. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista Digital Universitaria*, 19(6).
<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a2>



Comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior: propuesta metodológica

Internal organizational communication in Higher Education Institutions: methodological proposal

Liliam Laura Puertas Martínez ; Juan Ignacio Barajas Villarruel

Liliam Laura Puertas Martínez. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Estudiante de posgrado. Correo: a350892@alumnos.uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-2257>.

Juan Ignacio Barajas Villarruel. Doctor en Educación. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesor e Investigador a tiempo completo. San Luis Potosí, México. Correo: willie@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6908-8731>.

Recibido: 12 de septiembre de 2024.

Aceptado: 18 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.56>

JEL: M140. Administración de empresas. Cultura Corporativa. Responsabilidad social corporativa.

Resumen

La comunicación en las Instituciones de Educación Superior (IES) se considera un tema de impacto para Latinoamérica. Su planificación estratégica tributa a todos los procesos universitarios. Se presenta un marco referencial con definiciones sobre la categoría gestión de la comunicación organizacional interna, se identifican elementos constitutivos: mensajes, canales, redes y flujos; que permiten identificarla como sistema y proceso que tiene lugar en el accionar cotidiano de las organizaciones. Posteriormente, la metodología propone desarrollar una revisión sistemática sustentada en la perspectiva cualitativa. Para ello se formuló una pregunta de investigación y se establecieron criterios de selección que orientaron el proceso de búsqueda de

artículos de calidad para la investigación y coherente con su finalidad. La revisión sistemática arrojó un total de ocho artículos para ser procesados. Entre los resultados se constata que, en la gestión de la comunicación organizacional de las IES, se deben considerar elementos de la cultura corporativa: misión, visión, objetivos y liderazgo. Finalmente, se diseña una propuesta metodológica en la que se contrastan los elementos teóricos sobre la comunicación organizacional interna, expuestos en el marco de referencia, con resultados de investigaciones que toman como centro dicha categoría en los ámbitos internos de las IES.

Palabras clave: comunicación, educación y gestión.



Abstract

Communication in Higher Education Institutions (HEI) is considered an impact topic for Latin America. Its strategic planning contributes to all university processes. A reference framework is presented with definitions on the category of internal organizational communication management, and constituent elements are identified: messages, channels, networks and flows; which allow it to be identified as a system and process that takes place in the daily actions of organizations. Subsequently, the methodology proposes to develop a review systematically based on the qualitative perspective. To do so, a research question was formulated and selection criteria were determined that guided the process of searching for quality articles for the research and consistent with its purpose. The systematic review yielded a total of eight articles to be processed. Among the results, it is noted that in the management of organizational communication in HEIs, elements of the corporate culture must be considered: mission, vision, objectives and leadership. Finally, a methodological proposal is designed in which the theoretical elements on internal organizational communication, presented in the reference framework, are contrasted with research results that focus on this category in the internal areas of HEI.

Keywords: communication, education and management.

Introducción

En los últimos años la organización universitaria y su gestión se ha complejizado, fundamentalmente en aquellas dimensiones organizacionales y operativas relacionadas con tareas, recursos, procesos, productos, resultados e impacto; es en este momento que la gestión de la comunicación asume un rol protagónico, integrándose a las dinámicas de los procesos universitarios y relacionándolos.

En palabras de Quintana y Moncayo (2017), la comunicación en las Instituciones de Educación Superior es fundamental para el desarrollo de proyecciones institucionales pues su adecuado manejo viabiliza el ambiente laboral, provoca un contexto idóneo de trabajo, la sinergia de los actores que la conforman y es vinculante con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Por su parte, Núñez y Bermúdez (2019) expresaron que la comunicación organizacional forma parte del accionar de las universidades del siglo XXI y contribuye a elevar la efectividad de sus funciones sustantivas. También, reconocen que se ha convertido más en acción fundamental que en mero instrumento que acompaña a la gestión institucional; considerándose una mediación comunicativa en relación con los valores, sentimientos, conocimientos, modos de actuación; garantía de la relación entre la institución educativa y demás actores sociales.

Tomando como referencia el carácter estratégico que demanda la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y su importancia como proceso al interior de este tipo de organizaciones; se toma la iniciativa de construir una propuesta metodológica que fusione elementos teóricos generales de la categoría gestión de la comunicación organizacional interna con sus particularidades en los contextos universitarios. Por ello con este artículo se ofrece una propuesta de elementos teóricos contextualizados a las realidades, procesos de gestión y estructuras con las que cuentan las instituciones educativas universitarias hoy día.

El aporte fundamental es, precisamente, una propuesta metodológica sobre la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES; la cual puede ser empleada como guía para identificar qué elementos constitutivos del proceso de comunicación requieren de una identificación y planeación estratégica para su óptima gestión. O bien, puede ser de gran utilidad para

investigadores que deseen operacionalizar esta categoría o variable para su investigación.

1. Marco de Referencia

1.1. Comunicación organizacional interna: conceptualización

El siguiente apartado tiene como centro la presentación de los constructos teóricos asociados a la gestión de la comunicación organizacional y los elementos que en este proceso intervienen. Estas definiciones y observaciones acotadas por los autores constituyen el soporte fundamental para el análisis de los indicadores a incluir en la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Como punto de partida, se toman las ideas de Vásquez et al., (2023) quienes definieron a la comunicación organizacional como el concepto de comunicación más usado en los contextos profesionales y académicos, seguida de comunicación estratégica, comunicación corporativa, relaciones públicas y comunicación institucional. En busca de la coherencia entre la teoría y las consideraciones de los autores, se empleará el término comunicación organizacional durante el análisis.

En este sentido, se propone reflexionar sobre la visión de Andrade (2005) respecto a la comunicación organizacional para concretar las ideas que se manejan sobre el término. Asimismo, este autor propuso una definición de la comunicación como fenómeno, disciplina o conjunto de técnicas y actividades. De estas categorías, se valora traer a la discusión teórica la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades.

Andrade (2005), menciona que la comunicación desde la perspectiva del conjunto de técnicas y actividades tiene la finalidad de facilitar y agilizar los mensajes que fluyen al interior de la organización que parten de los propios miembros o de su medio. Además, expresa que

la comunicación organizacional tiene influencia directa en las conductas y actitudes del público interno de la organización para que estos puedan desarrollar de una mejor manera sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.

Lo acotado anteriormente, contrasta con las ideas de Saladrigas (2005), quien atribuyó a la comunicación en las organizaciones la capacidad de materializarse desde tres ámbitos: la comunicación organizacional interna, la comunicación organizacional externa y la comunicación integrada. En este sentido, se propone complementar las definiciones de la comunicación organizacional interna.

En concordancia con las ideas esbozadas por Contreras y Garibay (2020), a partir del criterio de autores como Pérez (2015), la comunicación organizacional debe gestionarse desde una visión estratégica y que valore aspectos humanos y sociales. Estos autores expresan que estas dimensiones se deben priorizar más allá de los elementos asociados a las técnicas propias del objeto social de la organización y aspectos económicos.

Lo acotado con anterioridad reviste de gran importancia pues plantea la comunicación desde una perspectiva humanista y social lo que encaja en las proyecciones de las universidades contemporáneas tanto a niveles internacionales como las del contexto de México.

Las ideas de León et al., (2023), expresan que en el proceso de gestión de la comunicación organizacional interna es imprescindible las etapas de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de la proyección. También, se consideran los análisis de actores, contenidos espacios, direcciones y redes comunicativas.

A partir de lo anterior, se establece entonces que la comunicación es un proceso al contar con etapas propias para su desarrollo lo que desestima el carácter espontáneo y poco planificado que se le ha atribuido a su gestión al interior de las organizaciones.

Por su parte Montoya (2018), parte de la postura de Fernández (2009) para su análisis, coincidiendo en que la comunicación organizacional es un sistema que refuerza la interacción entre los miembros de la organización, sin perder de perspectiva su papel en el flujo de mensajes y las vías para ello.

Hasta este punto se han identificado elementos que forman parte de la comprensión holística de la gestión de la comunicación organizacional interna. Resulta recurrente en las ideas de los autores ya citados que la comunicación es un proceso que requiere de un despliegue de estrategias para su desarrollo al interior de las organizaciones. Lo anterior nos permite decir que la comunicación organizacional es un proceso gestionado que requiere identificar las características de su público interno y los elementos con las que cuentan la organización como es el caso de los canales y mensajes.

1.2. Componente de la comunicación organizacional interna

Por otra parte, se dirige la mirada a propuestas metodológicas que ofrezcan indicadores generales para la gestión de la comunicación organizacional interna. Luego de una revisión, se encontró un modelo teórico que plantea elementos y componentes inherentes al proceso de comunicación organizacional desde su dimensión interna. En este sentido, se toman como referencia los aportes de Blazenaite (2011). Para el tratamiento de esta propuesta se expondrán los componentes que el autor reconoce y su explicación teórica al respecto; esta explicación será contrastada con ideas de otros autores que se consideran para una mejor construcción de la categoría gestión de la comunicación organizacional en las IES y que por supuesto, se tengan en cuenta en la elaboración de la propuesta metodológica pues la finalidad.

Blazenaite (2011) propuso un modelo teórico en el que se hace presente la definición teórica de comunicación organizacional y que se ajusta a las ideas rescatadas por

los autores de las reflexiones teóricas antes mencionadas. En este sentido, consideró que la comunicación como acto en sí, tributa a los propósitos de la organización pues interviene en la toma de decisiones, gestión de crisis, y abarca ámbitos y dimensiones de poder estableciendo como punto de partida la comprensión de estructuras jerárquicas y estilos de liderazgo que se desarrollan dentro de la organización. Además, valora que la comunicación organizacional interviene en el mantenimiento de la imagen, misión, visión y valores organizacionales y en las interacciones entre humanos y con las tecnologías. Finalmente, añade que la comunicación constituye un proceso socializador y de apoyo a los miembros de la organización y la realización de sus actividades.

A partir de estas consideraciones, se establece que la comunicación organizacional, fundamentalmente en las IES, no se debe ver divorciada de la cultura organizacional, por lo que se considera que este modelo desde su definición va a tributar a la coherencia teórica y a las decisiones metodológicas.

Por otra parte, es importante hacer referencia a los elementos constitutivos que interviene en la gestión de la comunicación organizacional interna. Blazenaite (2011), propone como elementos distintivos de los sistemas de comunicación organizacional interna a los objetivos, la filosofía empresarial, estructuras organizacionales, liderazgo, cultura organizacional y valores, tecnología y sistemas de recompensa.

Los aportes anteriormente citados se enriquecen con las perspectivas de liderazgo organizacional expuestas por Pinzón et al., (2021). Establecieron que la comunicación organizacional incide directamente en el clima organizacional de todo el personal y consolida un entorno homogéneo entre el líder y sus seguidores lo que se traduce en un desempeño positivo en cualquier actividad designada como parte de la gestión de procesos de la organización.

En este sentido se declara que para la gestión del sistema de comunicación organizacional el liderazgo constituye un elemento imprescindible unido a las proyecciones estratégicas y estructuras jerárquicas que le dan sostén a la organización.

Otra de las ideas manifiestas por Blazenaite (2011) y que se consideran relevantes para la construcción del marco de referencia son los indicadores que se evidencian en un sistema de comunicación al interior de las organizaciones a: Formas de comunicación, Niveles de comunicación, Direcciones de comunicación, Redes de comunicación, Tipos de comunicación, Canales de comunicación y Medios. A continuación, se mencionan de manera general las características de cada indicador propuesto por Blazenaite (2011) y a partir de la revisión de las miradas teóricas de otros autores se complementa la información al respecto.

Con relación a las formas de comunicación, se establece lo siguiente:

El organizativo (dirección de actividades organizacionales, o representación de una organización como un todo), gerencial o jerárquica (dividido en: nivel de entrada, supervisores, mandos intermedios, alta dirección y comunicación de alta dirección), grupo (refiriéndose a la comunicación entre 3 o más individuos), e interpersonales (entre dos comunicadores) (Blazenaite, 2011, p. 93).

En cuanto a las direcciones de comunicación, Blazenaite (2011), estableció la vertical, que es la que se refiere al flujo de mensajes hacia arriba o hacia abajo, en concordancia con las jerarquías de la institución; la dirección horizontal que tiene lugar entre los empleados que se ubican en niveles jerárquicos similares; y finalmente la dirección diagonal que se manifiesta en el cruce de mensajes entre las estructuras departamentales de la organización en dependencia de sus funciones y estructuras.

Lo anterior, se contrasta con las ideas de Pacheco (2019) y Pinzón et al., (2021) quienes clasificaron los flujos de mensajes en ascendentes, descendentes y horizontales y ofrecen descripciones similares a la de Blazenaite (2011).

Otro de los elementos que señala Blazenaite (2011) como parte del sistema de comunicación organizacional interna son las redes. Las clasifica en formales e informales, reconociendo las formales como las prescritas e identificadas por la institución en sus documentos normativos y las informales las que no están prescritas, pero se presentan como resultado de las interacciones y del intercambio de mensajes que tiene lugar en los niveles de comunicación.

Esta clasificación coincide con las ideas ya mencionadas por Montoya (2018) en su análisis y se corresponden con las consideraciones de Pinzón et al., (2021). A partir del análisis de sus postulados se establece que las redes son equipos de individuos que crean y mantienen relaciones al interior de la organización que les permiten compartir datos de manera formal e informal.

Los canales de comunicación que identificó Blazenaite (2011) son los escritos, orales o hablados y mediados por tecnologías lo que está estrechamente relacionado con el último elemento que identifica los medios de comunicación. Estos medios son precisamente los soportes que se usan para intercambiar entre los que se encuentran boletines, trípticos, informes, tecnologías (intranet, internet, correo electrónico) y espacios más físicos como reuniones, conferencias, entre otros.

Las ideas de Blazenaite (2011) se hacen corresponder con los aportes de Pérez y Góngora (2020) pues, aunque no los clasifica tan exhaustivamente como Blazenaite (2011), se complementa la información con los ejemplos que proponen: reuniones presenciales, correo electrónico, intranets y redes sociales internas. Resaltan que la correcta elección de los canales de comunicación

interna va a depender de la naturaleza del mensaje y el público. También resaltan el componente tecnológico como canal para transmitir mensajes al interior de la organización.

La reflexión antes expuesta sirve de colofón para la presentación del siguiente indicador a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna: mensajes. Si bien, Blazenaite (2011) los identifica como indicador, no establece una definición suficiente y que permita clasificarlos. Por ello se toman como referencia las ideas de Pérez y Góngora (2020), quienes expresaron que los mensajes al interior de las instituciones constituyen unos de los componentes fundamentales para la gestión de la comunicación organizacional interna y que los mensajes pueden ser de naturaleza formal para comunicar sobre las políticas y procedimientos e informal para reforzar los elementos de la cultura corporativa y de relaciones humanas.

Las visiones teóricas de mensajes antes mencionadas se complementan con las visiones de Garrido et al., (2020) quienes identificaron a los mensajes como elemento esencial para la comunicación organizacional difundidos de manera oral y/o escrita a las audiencias internas. Además, establece tres tipologías de mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Consideran que los mensajes de tarea se asocian a la orientación del trabajo dentro de la institución como parte de las funciones de los miembros, por su parte, los de mantenimiento se emplean en espacios de retroalimentación sobre acciones realizadas como parte del trabajo y para espacios de capacitación e intercambio de ideas sobre una orientación sobre la ejecución de una función o actividad.

Finalmente, Garrido et al., (2020) expresaron que los mensajes humanos están encaminados a los miembros de la institución ya sea para su reconocimiento por el trabajo realizado, apoyo, realce de sus valores acorde a los de la institución, por mencionar algunos ejemplos.

Hasta el momento los autores han construido un marco referencial que permite situar a la gestión de la comunicación organizacional interna partiendo de definiciones más básicas hasta más complejas en las que mencionan elementos importantes para su abordaje. En este sentido, la propuesta de Blazenaite (2011) toma un papel protagónico pues propone elementos e indicadores imprescindibles para analizar un sistema de comunicación al interior de las organizaciones. Las ideas del autor antes mencionadas se contrastan teóricamente con la propuesta de autores más contemporáneos para la coherencia teórica y complejidad que demanda la propuesta metodológica que se pretende construir como resultado fundamental de este artículo.

2. Metodología

El presente artículo tiene como finalidad la presentación de una metodología que posibilite la gestión de la comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior pues se considera un proceso importante y que requiere de una correcta planeación estratégica como ya se evidenció en las propuestas teóricas incluidas en el marco referencial. Por ello, se realizó un análisis de la categoría gestión de la comunicación organizacional interna, haciendo énfasis en modelos teóricos y en la explicación de cada uno de los componentes que intervienen en el sistema de comunicación organizacional desde su dimensión interna.

Tomando como referencia lo anterior, se sustenta su metodología en la perspectiva cualitativa pues en palabras de Piñero y Perozo (2021), permite interrelacionar categorías, en este caso gestión de la comunicación organizacional interna e Instituciones de Educación Superior. Estas categorías, en palabras de los autores citados anteriormente, se emplean para clarificar y hacer corresponder la teoría con el objeto de estudio, ofreciendo niveles en el conocimiento y una valoración interpretativa de los datos que se originan a partir de las

técnicas y su aplicación para la recolección de información.

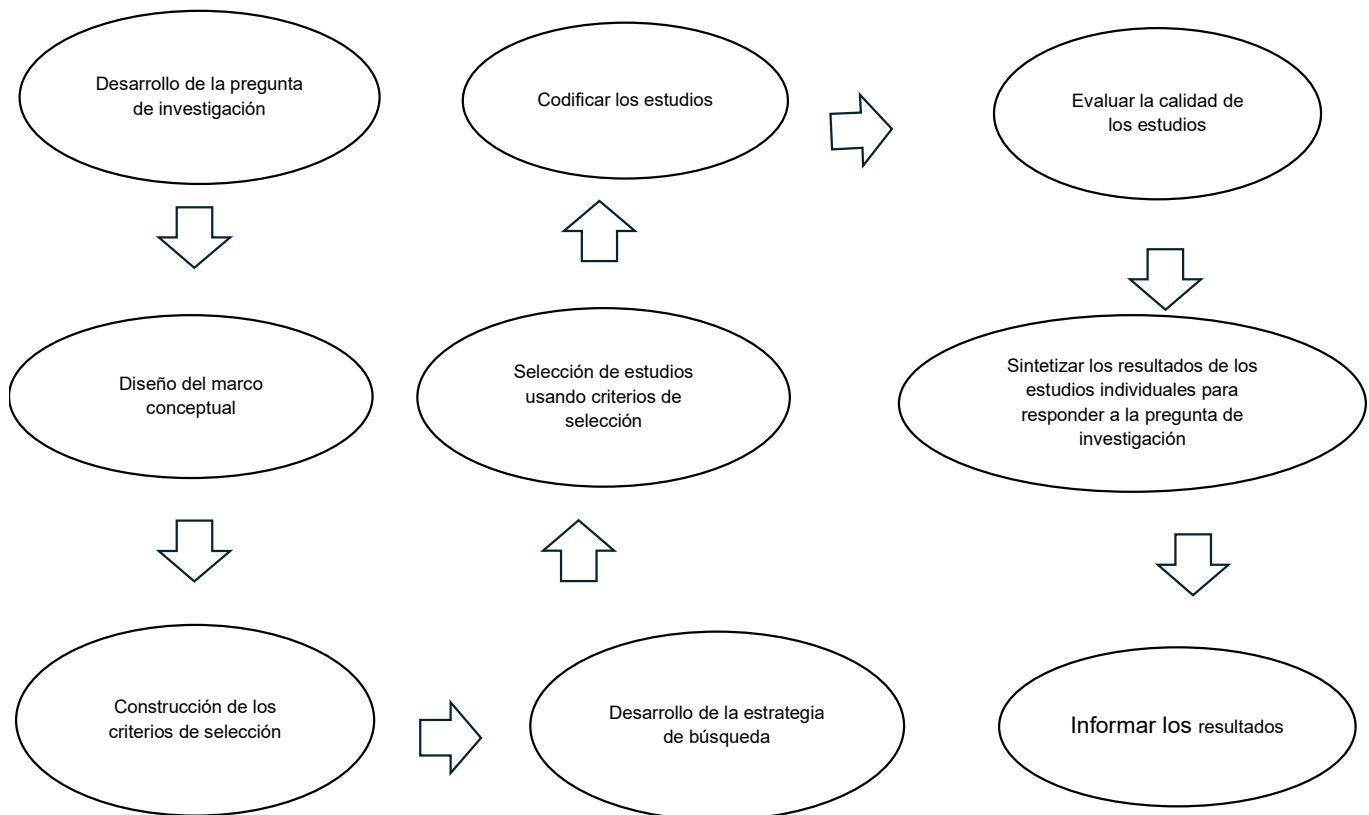
En este sentido, se propone desarrollar una revisión sistemática que en palabras de Newman y Gough (2020), constituye una revisión exhaustiva de la literatura que se basa en una estructuración detallada de los criterios a partir de la respuesta a una o varias preguntas de investigación previamente elaboradas. Además, insisten

en la importancia de que las investigaciones expuestas en las revisiones sistemáticas sean de calidad a partir de los estándares propuestos por los investigadores y los resultados que deseen mostrar.

En este sentido es necesario remitirse a la figura propuesta por los autores Newman y Gough (2020), para un proceso de revisión sistemática de la literatura.

Figura 1

Proceso para la revisión sistemática de la literatura



Siguiendo la lógica que plantea la Figura 1, lo primero que se explicita es la pregunta de investigación que guía la revisión sistemática propuesta. Por ello, se plantea como pregunta de investigación para la revisión sistemática: ¿Qué componentes del proceso de comunicación organizacional interna están presentes en la gestión de las Instituciones de Educación Superior?

La pregunta de investigación tiene como objetivo: Identificar los componentes del proceso de comunicación organizacional interna que se evidencian en las Instituciones de Educación Superior. Esta pregunta de investigación constituye un referente importante para los autores pues orientan su revisión sistemática en la búsqueda de componentes de la gestión de la comunicación organizacional interna que coincidan teóricamente con las ya establecidos en el marco de referencia y que a su vez sean adecuados y coherentes con el tipo de organización que se está analizando, en este caso instituciones que se desenvuelvan en el rubro de la educación de nivel superior.

Como segundo momento de esta metodología de revisión sistemática, se plantea el diseño del marco conceptual. El marco conceptual ya fue expuesto con anterioridad; nombrado como marco de referencia. En este apartado los autores fusionaron visiones de comunicación organizacional desde posturas más clásicas y generales como es el caso de Andrade (2005). También, fue valiosa la inclusión del modelo teórico propuesto por Blazenaite (2011) para los sistemas de comunicación organizacional interna pues constituye una propuesta sustentada, suficiente y operacionalizada; no obstante, fue enriquecida con consideraciones de autores que abordaban la categoría gestión de la comunicación organizacional interna desde perspectivas similares.

Para la construcción de los criterios de selección, los autores desarrollaron, a partir del marco de referencia, una serie de criterios que posibilitan la inclusión y exclusión de artículos sobre el tema. En palabras de

Newman y Gough (2020), los criterios de selección están directamente con la pregunta de investigación planteada para la revisión sistemática y los resultados teóricos inherentes al marco conceptual.

A continuación, se establecen los criterios de selección considerados:

- Artículos que abarquen un periodo de 8 años (2016 al 2024).
- Artículos que presenten DOI o pertenezcan a revistas indexadas que aborden temas de comunicación organizacional, administración en las organizaciones y/o Educación Superior.
- Presentan en el título del artículo la categoría comunicación organizacional y aluden a las Instituciones de Educación Superior.
- Presentan en sus palabras clave o cuerpo del artículo la categoría de análisis: comunicación organizacional interna.
- Reconozca a la comunicación organizacional interna como un sistema y un proceso dentro de las Instituciones de Educación Superior.
- Explique el funcionamiento de los elementos distintivos del sistema de comunicación organizacional propuesto por Blazenaite (2011): objetivos, filosofía empresarial y liderazgo, en las Instituciones de Educación Superior.
- Mencione indicadores teóricos a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior.

Para la estrategia de búsqueda, los autores realizaron una revisión rigurosa de artículos segmentada en varios momentos. Primeramente, se enfocó la búsqueda en artículos que estuvieran en los periodos de tiempo propuestos y que sus títulos cumplieran con el criterio de

selección establecido. Posteriormente, se llevaron a Mendeley pues es una plataforma para importar artículos científicos y gestionarlos con mayor facilidad. Como segundo momento, se comenzó un análisis más profundo de estos artículos. En esta etapa, la lectura y el análisis de contenido fueron fundamentales.

A partir de un proceso de depuración, se tomaron un total de ocho artículos pues cumplían con los criterios establecidos. Como resultado de este proceso de revisión sistemática, en lo referente a la depuración de material bibliográfico, es relevante señalar que muchos de los artículos importados a Mendeley mencionaban la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y algunos de sus componentes, sin embargo algunos lo hacían de manera superficial o explícita por lo que se tomó la decisión de eliminarlos y trabajar con los que hacían aportes significativos e implícitos a la pregunta de investigación. Lo anteriormente explicado forma parte del cuarto elemento: estrategias de búsqueda a considerar para las revisiones sistemáticas propuesto por Newman y Gough (2020).

En la codificación de los estudios fue imprescindible la aplicación informática Atlas ti pues permite interpretar datos cualitativos a partir de la asignación de códigos e inclusión de referencias de los autores para guiar el análisis. En este sentido, se llevaron los ocho artículos a Atlas ti y se asignaron los siguientes códigos: 1. conceptualización del proceso de comunicación organizacional; 2. particularidades de la gestión de la comunicación organizacional en las IES; 3. componentes del subsistema de comunicación organizacional que menciona y 4. plantea metodología, indicadores o conceptos aislados.

Por otra parte, la calidad de los estudios se estableció desde los criterios de selección propuestos para la revisión sistemática. Sin embargo, una vez importados los artículos en Mendeley, los autores desarrollaron una

revisión de las revistas en las que estaban publicadas los artículos y las referencias que se tienen al respecto.

La síntesis de los resultados de los estudios individuales para responder a la pregunta de investigación, se incluyen en el apartado de resultados pues se analizan de manera holística los resultados teóricos desarrollados por los autores de los ocho artículos seleccionados y que se incluyen en la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior. Por ello, el aporte fundamental del presente artículo es la propuesta metodológica para operacionalizar la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES tomando los aportes resultantes de la revisión sistemática sin dejar a un lado las directrices teóricas planteadas en el marco de referencia.

3. Resultados

3.1. Resultados de la revisión sistemática de la categoría: gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior

Tomando como punto de partida el marco referencial, se revisaron los ocho artículos, seleccionados por el proceso de revisión sistemática explicado en el apartado metodológico, que reflexionan en torno a la categoría gestión de la comunicación interna en las IES. A continuación, se incluyen los elementos correspondientes a la síntesis de información teórico a través del análisis de los estudios individuales. Estos aportes se contrastan y complementan para la elaboración de la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior.

En este sentido, sobresalen los postulados teóricos de Martínez (2018), quien sintetiza una serie de indicadores que permiten categorizar la gestión de la comunicación organizacional interna en contextos educativos de nivel

Superior. Primeramente, propuso para el análisis de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES conocer el concepto de comunicación que toma de referente en la organización, ya sea en sus procesos documentados o en sus rutinas productivas cotidianas.

Posteriormente, señala como indicadores a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna: procesos y funciones organizacionales, identidad institucional, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y colaborativo y mecanismos de información interna.

Con respecto a los procesos y funciones organizacionales, el propio Martínez (2018), considera que es necesario analizar las estructuras jerárquicas y las funciones de los procesos inherentes al accionar de la organización. En estos procesos organizacionales resalta la comunicación desde el ámbito interno. También establece que para la identidad institucional es necesario que las universidades reconozcan su filosofía corporativa a partir de la institucionalización e identificación por parte de sus públicos internos de los elementos de la misión, visión, objetivos y valores.

Lo anterior es contrastado con las ideas González et al., (2020), quienes expresaron los elementos constitutivos de la misión, la visión y los valores en una IES y plantean la necesidad de que las IES desplieguen sus funciones a partir de componentes estratégicos que les permitan gestionar de una mejor manera sus procesos.

Este componente está representado por la visión, la misión y la propuesta educativa de la institución, en el caso de las universidades, y el componente operativo, donde se identifican y desarrollan los procesos que hacen efectiva la estrategia y que están relacionados con el desarrollo del componente humano, los recursos físicos y financieros, los documentos y las operaciones que finalmente logran los objetivos. (González et al., 2020, p.115).

A modo de continuidad de los indicadores propuestos por Martínez (2018), reconoció al liderazgo como indicador distintivo para la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES. Se considera ampliar las visiones teóricas de este indicador con la propuesta de liderazgo en las instituciones educativas realizada por Fernández y Shaw (2020).

En este sentido, Fernández y Shaw (2020) abogan para que los líderes de las instituciones educativas desarrollen la capacidad de previsión y análisis que se pueden desatar en sus contextos a partir de la observación de las realidades internas de su propia organización. Además, consideran que el líder debe ser capaz de distribuir responsabilidades entre los miembros a partir del consenso y la planeación, por lo que recomiendan fortalecer el trabajo en equipo con respecto a las decisiones que se tomen.

Es relevante señalar como elemento enriquecedor de este análisis que todos los artículos seleccionados se referían al liderazgo como elemento clave en la gestión de cualquier proceso al interior de las IES, incluyendo la gestión de la comunicación organizacional interna; por ello, se acotan las ideas expuestas por Villalba (2017) pues expuso que la gestión tiene que estar muy ligada al liderazgo de esos procesos, la capacidad de innovar y la de vincular cada proceso que acaece en los entornos internos de las instituciones educativas universitarias mediante la participación y la democratización.

Tomando como referente lo anterior, Fernández y Shaw (2020) establecen que los líderes deben comunicar claramente a todos los miembros internos de la organización y que para ello deben valerse de todos los canales que estén a sus disposición con el objetivo de establecer una cultura de confianza, colaboración y liderazgo compartido.

Como últimas ideas a considerar para el indicador de liderazgo se suman las clasificaciones de Fernández y

Shaw (2020): Liderazgo situacional distribuido, Liderazgo de servicio y Líder alostático. A continuación, se exponen características expuestas por los autores anteriormente citados, que permiten clasificar cada estilo de liderazgo. Para el caso del liderazgo situacional distribuido, el líder debe poseer una visión clara y ser capaz de considerar y explotar el talento del colectivo acorde a su pensamiento estratégico y las demandas de su entorno. Explican que el liderazgo de servicio sigue los paradigmas de la participación, la colaboración y el empoderamiento de los miembros de la organización y se enfoca en las personas, sus sentimientos, valores sin descuidar, por supuesto, los aspectos de carácter estratégico que sustentan la institución académica. Por último, la categoría de líder alostático que se refiere a que el líder desarrolle la capacidad de estabilizarse ante situaciones internas de cambios o requerimientos en busca del equilibrio. Esta clasificación aboga por un líder que sea capaz de atemperarse a los desafíos del contexto y las situaciones que acaecen a lo interno de la organización. Además, que sea receptivo y guíe la organización para su evolución.

Retomando los indicadores propuestos por Martínez (2018), es necesario incluir en la propuesta metodológica el trabajo en equipo y colaborativo, este último se refiere más concretamente a los espacios de trabajo grupal y cómo esos espacios aportan al proceso de planeación y toma de decisiones la interior de la organización.

La importancia de este trabajo en conjunto al interior de las IES es respaldada por González et al., (2020). Expresan que las organizaciones son un sistema y en concordancia con este funcionamiento, tanto los líderes o directivos de áreas no son los únicos responsables de los procesos, la responsabilidad se distribuye a todos los miembros de la organización que trabajan coordinadamente en su áreas y procesos.

Finalmente, Martínez (2018) estableció como último

indicador a los mecanismos de información interna en los que sugiere incluir elementos como flujos de mensajes, redes y canales de comunicación. Estos últimos elementos coinciden con los enunciadas por Blazenaite (2011) en su modelo y complementadas con las perspectivas de autores que concuerdan con su visión teórica y a los que ya se hizo referencia en el apartado teórico.

Es relevante plasmar las ideas de Arévalo (2022) sobre la importancia del trabajo coordinado y grupal por parte del público interno que se localiza en la organización, partes constitutivas del capital cultural que ostenta la organización. El capital cultural tiene clara relación con todo aquello que constituye el conocimiento como es la información, las prácticas, mensajes, proceso, trabajo, capacidades, ideas; sin embargo, también hay grandes referencias hacia la parte colectiva, en palabras como colaboradores, contribuye, pueden, públicos, recibir, empleados, conforman, miembros, social y colectivo.

A las ideas anteriores se le suman las consideraciones de Bravo (2021) respecto a la importancia del trabajo grupal en las instituciones educativas desde la comunicación; ya que tributa al fortalecimiento del trabajo en grupo, intercambio de ideas y el fomento del aprendizaje cooperativo. Lo que también es defendido por Blazenaite (2011) en su visión sobre niveles de comunicación al interior de las organizaciones.

Por su parte, Pacheco (2019) consideró que el trabajo coordinado entre docentes y líderes impacta directamente en el buen desempeño docente y por ende un correcto funcionamiento del sistema organizacional. Lo anterior se contrasta con las ideas de Llancari y Alania (2020). Estos autores destacan el hecho de que las universidades deben priorizar el trabajo con su público interno, en este caso docentes, pues es necesaria su contribución para el despliegue de las proyecciones estratégicas y el liderazgo de acciones comunicativas al interior de las facultades. Altos niveles de motivación y sentido de pertenencia

conlleven a que la universidad se consolide como institución y pueda hacer frente a los retos de nuevos contextos y cambios que se presentan; y se muestre a la sociedad como una organización bien constituida, sistematizada, con solidez académica, moral y administrativa y con participación organizacional.

Finalmente, Arévalo (2022) concuerda en la denominación de colabores al referirse a los miembros de la institución pues considera que en las universidades es importante la participación más allá del cargo que desempeñe y el lugar que ocupe en la estructura jerárquica ya que el trabajo colaborativo incide directamente en los sentimientos de identidad, identificación con los objetivos de la organización y en el proceso de toma de decisiones.

Se valoran de significativas estas ideas pues aportan indicadores importantes a considerar para la categoría objeto de estudio ya que plantea una visión de trabajo en conjunto y menciona elementos de la comunicación organizacional interna como mensajes.

Por otra parte, es necesario para el desarrollo metodológico de la investigación, referirse particularmente a indicadores de comunicación organizacional interna que hayan sido contextualizados a las universidades. De manera general, estos elementos de la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior constituyen puntos de partida teóricos para la elaboración de la propuesta metodológica.

Con las acotaciones teóricas plasmadas en el marco referencial y la revisión bibliográfica documental que se plantea en los resultados, se está en condiciones de sintetizar en una propuesta metodológica, indicadores para el abordaje de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES.

En este sentido, se toma como definición para la

categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, las ideas de Blazenaite (2011) que se exponen a continuación.

La comunicación abarca la toma de decisiones y la gestión de conflictos en una empresa. Permite la creación y el mantenimiento de imágenes, misiones y valores organizacionales, así como el poder y la política dentro de las organizaciones. Incluye la interacción humana con las tecnologías y estudia cómo la comunicación socializa y apoya a los empleados y miembros del equipo. Se puede inferir que la información es el recurso que dirige las actividades organizacionales y es un sistema de comunicación que puede hacer efectiva la recolección, interpretación, retención y disponibilidad de la información relevante en las organizaciones (p.87).

3.2. Propuesta metodológica para la categoría: Gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior

Finalmente, se ofrece la siguiente propuesta metodológica para la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES. Para ello se diseña una propuesta metodológica en la que se sintetizan los criterios teóricos considerados por los autores del presente artículo. Se parte de la propuesta general de indicadores de Blazenaite (2011) para la gestión de la comunicación organizacional interna y Martínez (2018) para la gestión de la comunicación en los contextos universitarios.

Por lo que la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, queda operacionalizada de la siguiente manera. Concepto de comunicación; Procesos y funciones organizacionales; Niveles de comunicación en procesos y funciones organizacionales (Organizativo y Gerencial o jerárquico); Identidad institucional (Filosofía institucional: Objetivos, Misión, Visión y Valores); Liderazgo (Tipologías de liderazgo en contextos académicos: Liderazgo situacional distribuido, Liderazgo

de servicio y Líder alostático); Relaciones interpersonales (Niveles de comunicación en las relaciones interpersonales); Trabajo en equipo y colaborativo (Niveles de comunicación grupales); Mecanismos de información interna (Mensajes, Tareas, Mantenimiento, Humanos, Dirección de comunicación; Vertical, Horizontal y Diagonal, Redes: Formales e

Informales, Canales: Escritos, Orales y Mediados por tecnologías).

A continuación, se incluye una tabla como soporte gráfico en el que detallan los indicadores de la propuesta metodológica y los autores que se toman como referente.

Tabla 1

Propuesta metodológica para la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES

Definición de la variable	Indicadores	Autor (es)	Subindicadores	Autor (es)
La comunicación abarca la toma de decisiones y la gestión de conflictos en una empresa. Permite la creación y el mantenimiento de imágenes, misiones y valores organizacionales, así como el poder y la política dentro de las organizaciones. Incluye la interacción humana con las tecnologías y estudia cómo la comunicación socializa y apoya a los empleados y miembros del equipo. Se puede inferir que la información es el recurso que dirige las actividades organizacionales y es un sistema de comunicación que puede hacer efectiva la recolección, interpretación, retención y disponibilidad de la información relevante en las organizaciones (Blazenaite 2011, p.87).	1. Concepto de comunicación.	Martínez (2018)	Verbal. No verbal.	Blazenaite (2011)
	2. Procesos y funciones organizacionales.	Martínez (2018)	Niveles de comunicación en procesos y funciones organizacionales. -Organizativo. -Gerencial o jerárquico.	Blazenaite (2011)
	3. Identidad Institucional.	Martínez (2018)	Filosofía institucional. -Objetivos. -Misión. -Visión. -Valores.	Blazenaite (2011) González et al., (2020)
	4. Liderazgo.	Martínez (2018) Villalba (2017)	Tipologías de liderazgo en contextos académicos. -Liderazgo situacional distribuido. -Liderazgo de servicio. -Líder alostático.	Fernández y Shaw (2020)



Tabla 1

Continuación...

Definición de la variable	Indicadores	Autor (es)	Subindicadores	Autor (es)
	5. Relaciones interpersonales	Martínez (2018)	Niveles de comunicación en las relaciones interpersonales.	Blazenaite (2011)
	6. Trabajo en equipo y colaborativo.	Martínez (2018) Pacheco (2019) Llancari y Alania (2020) Arévalo (2022)	Niveles de comunicación grupales.	Blazenaite (2011)
	7. Mecanismos de información interna	Martínez (2018) Blazenaite (2011)	-Mensajes. (Tareas., Mantenimiento y Humanos). -Dirección de comunicación (Vertical, Horizontal y Diagonal). -Redes (Formales e Informales). -Canales (escritos, orales y mediados por tecnologías).	-Blazenaite (2011) -Montoya (2018) -Pacheco (2019) -Garrido et al., (2020) -Pérez y Góngora (2020) -Pinzón et al., (2021)

Fuente: Propuesta metodológica de indicadores para la categoría Gestión de la comunicación organizacional interna en las IES resultante del análisis teórico realizado por los autores.

La propuesta metodológica esbozada en la tabla 1 constituye el aporte fundamental de este artículo pues se ven fusionados los criterios teóricos expuestos en el marco de referencia con los resultados de la revisión sistemática de los ocho artículos seleccionados como muestra a partir de los criterios de selección establecidos.

Se considera que con esta propuesta metodológica al incluir elementos generales y particulares de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, se

le da respuesta a la pregunta de investigación planteada para la revisión sistemática: ¿Qué componentes del proceso de comunicación organizacional interna están presentes en la gestión de las Instituciones de Educación Superior?

4. Conclusiones

Los fundamentos teóricos de la gestión de la comunicación organizacional desde su dimensión interna

arrojaron que constituye un sistema y un proceso que tiene lugar en el accionar cotidiano de las organizaciones. Se expusieron sus definiciones a partir del criterio de varios autores, quedando como definición para la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna la de Blazenaite (2011). Además, se hizo referencia a sus elementos constitutivos; entre los que destacan; mensajes, canales, dirección de comunicación y redes con sus respectivas tipologías y especificidades.

Posteriormente, se contrastaron estos constructos teóricos con una revisión exhaustiva de elementos a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna en el contexto de las Instituciones de Educación Superior a partir de una metodología cualitativa sustentada en la revisión sistemática, siguiendo las recomendaciones de Newman y Gough (2020).

Del proceso de revisión sistemática realizada a ocho artículos que cumplieron con los criterios establecidos por los autores; emergieron elementos imprescindibles para su abordaje como es el caso del liderazgo y su vínculo indisoluble con indicadores asociados a la cultura corporativa: objetivos organizacionales, misión, visión y valores. Además, se enriqueció la propuesta de indicadores para la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES de Martínez (2018). A estos indicadores ya establecidos, se le sumaron criterios de otros autores, lo que permitió elaborar una propuesta con mayor sustento teórico y desde una visión holística de los datos recabados.

El cruce teórico permitió desarrollar una metodología que parte de elementos generales de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y es complementada por postulados teóricos de la comunicación organizacional interna. Por lo que se ofrece una propuesta metodológica sintetizada que abre

el panorama a investigaciones que tomen como eje temático la gestión de la comunicación organizacional interna en los contextos universitarios.

Como recomendaciones para futuras investigaciones se sugiere seguir una metodología de revisión sistemática en la que se introduzcan palabras clave y códigos para el procesamiento de la información más específicos. Lo anterior, permitirá enriquecer la propuesta. Además, se sugiere que se acorte el período de búsqueda a cinco años.

5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. S.I.Netbiblio.
- Arévalo Martínez, R. I. (2022). El valor de la comunicación organizacional: una visión desde los profesionales, académicos y consultores. *Sintaxis*, 4(8), 12-31. <https://doi.org/10.36105/stx.2022n8.01>
- Blazenaite, A. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Socialiniai Mokslai*, 74(4), 84-101. https://www.researchgate.net/publication/268330639_Effective_Organizational_Communication_in_Search_of_a_System
- Bravo, R. N. (2021). Comunicación efectiva a través de la Virtualidad en la Formación Universitaria. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 1-30. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2684>

- Contreras, O., y Garibay, N. (2020). Comunicación Organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Fernández, A. A., y Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership studies*, 1(14), 39-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., y Putnam, L. L. (2020). ¿Qué es la comunicación organizacional? *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI* (pp. 17-36). Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Co_municacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- González Aportela, O., Batista Mainegra, A., y González Fernández Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de calidad en el proceso de extensión universitaria, una experiencia en la universidad de La Habana. *Revista Electrónica de Calidad en la Educación Superior*, 2(11), 105-134. <https://doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- León, F. M., Saladrigas Medina, Hilda, y León, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232. <https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/678/1536>
- Llancari Morales, R. A., y Alania Contreras, R. D. (enero - junio 2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium (Revista Científica de Ciencias Sociales)*, 1(4), 22-33. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/475>
- Martínez Arellano, N. A. (2018). Gestión de la comunicación interna en la Universidad Pública. El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC. Diagnóstico y plan de intervención. *Razón y Palabra*, 100(22), 837-855. <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Montoya, M. de J. (2018). Comunicación Organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 1(100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Newman, M., y Gough, D. (2020). Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application. En *Systematic Reviews in Educational Research* (pp. 3-22). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7_1
- Núñez Paula, I. A., y Bermúdez Reyes, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1), 104-115. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/4059>

- Pacheco, L. B. C. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 1(66), 65-82.
<https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>
- Pérez, S. D., y Góngora, C. de los Á. G. (2020). Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional. Editorial Universitaria (Cuba).
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/12/proceso-comunicacion.pdf>
- Pinzón Acosta, M. V., Contreras Pérez, A., Ramírez Molina, R. I., y de los Reyes Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus - Santiago*, 5(1), 76-93.
<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/73>
- Quintana Lombeida, M. A., y Moncayo Silva, M. G. (2017). Nuevas perspectivas teóricas de comunicación en el clima organizacional de Instituciones de Educación. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 104(17), 104-117.
<https://www.researchgate.net/publication/327559543>
- Saladrigas, M. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1- 7. Redalyc. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos.
- Vásquez, C., Marroquín, L., Guillén, G., Montoya, M. J., y Rabello, G. (2023). Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *ORGANICOM*, 1(41), 257-274.
<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/200272/192335>
- Villalba Benítez, E. F. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *RAES (Revista Argentina de Educación Superior)*, 9(15), 36-53.
http://www.revistaraes.net/revistas/raes15_art2.pdf

