



UMR

Management Review

ISSN Electrónico 2007-977X

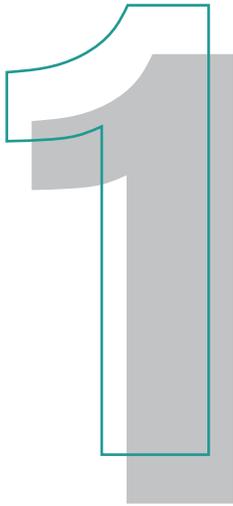
No. de Reserva: 04-2014-081110025600-203.



Num.

1

Vol. 3



HUMAN RESOURCES BUSINESS COUNSEL Y HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER

Recepción: 12 de Enero del 2018
Aceptación: 15 de Febrero del 2018
Publicación: 30 de Abril del 2018

Lic. Sayra Escudero Farías
Universidad La Salle Morelia

RESUMEN

Dentro de las empresas el capital humano desempeña un papel muy importante para el logro de resultados y, al establecer competencias ejecutivas, se puede contar con un panorama más claro de las expectativas del puesto. El presente estudio utiliza el enfoque cuantitativo con un diseño de investigación no experimental y transversal; en el que se muestra un tablero de competencias para las figuras HRBC y HRBP en una empresa internacional.

PALABRAS CLAVE

Competencia, Comportamiento,
Estrategia, Ejecutivo

ABSTRACT

In companies the human resources plays an important role in achieving results, and after establishing executive competencies, a clearer panorama of every position is reached. The present study applies the quantitative approach with a non-experimental and transversal research design; which shows a set of competencies for the HRBC and HRBP figures, for an international company.

KEY WORDS

Competency, Behavior, Strategy, Executive.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene información acerca de lo que muchos autores han denominado como las competencias ejecutivas de un profesional de recursos humanos. Para el desarrollo de la misma, se inicia con un contexto conceptual que ayuda a enmarcar las variables que se desean investigar y comprobar.

¿Cuántas veces no ha surgido la pregunta de si se es apto o capaz de llevar a cabo cierta actividad o si se es bueno para desempeñar un trabajo? ¿Cómo es que las organizaciones ahora también se interesan por las habilidades de las personas y no sólo por su conocimiento? La evolución que han tenido las diferentes organizaciones demandan que las áreas de recursos humanos para cualquiera de sus procesos estén compuestas por profesionales con diferentes habilidades, como lo menciona Tom Dalby, Director de RH de Rogers Media en el artículo CEB Corporate Leadership Council, (2017). El HRBP debe comprender, traducir y ofrecer esta gama más amplia de iniciativas corporativas de recursos humanos a sus grupos de clientes, al tiempo que se asocia con esos clientes para ayudarlos a enfrentar sus desafíos comerciales únicos. Ahora no sólo es importante contar con un gran conocimiento; estas habilidades pueden ser parte de una persona o se pueden desarrollar a través de cursos de capacitación o la propia experiencia que se adquiere al desempeñar determinado puesto o posición.

Entre los departamentos de recursos humanos se menciona que los Socios Estratégicos, Socios de Negocios o Consejeros de Recursos Humanos (términos por los que son conocidos estos perfiles), son figuras que poseen ciertas características que los llevan a ser profesionales de recursos humanos, es decir, poseen actitudes, valores, conductas y capacidades que los hacen diferentes al resto de los empleados y que además, otorgan una ventaja competitiva para la organización; pues ahora, sus decisiones y procesos son más conscientes y, de esta misma forma, otorgan un mayor valor para el cliente interno.

A lo largo del documento se podrá dar respuesta a preguntas como: ¿Qué es un profesional de recursos humanos?, ¿Cómo desempeña su trabajo un profesional de recursos humanos? y principalmente conocer: ¿Cuál es el diccionario de competencias ejecutivas y comportamientos que deben poseer estos profesionales de recursos humanos?

Es así como se da paso a la presente investigación, que permitirá comprender el contexto en el cual se desarrollan ahora las organizaciones y el por qué se demanda que las personas que se desempeñan en recursos humanos realicen su trabajo para agregar valor al cliente interno y externo; después se muestra el marco teórico que permitirá entender cómo se visualiza una figura completa de recursos humanos y en donde el principal autor que se ha tomado como referencia es Dave Ulrich.

Planteamiento del problema de investigación

Dentro de las organizaciones existe un departamento de Recursos Humanos que se encarga de gestionar el funcionamiento del capital humano; desafortunadamente, en ocasiones, la asesoría que se brinda es para resolver problemas a corto plazo y no se integran aspectos críticos como lo son: el talento, liderazgo y la cultura de la propia organización. Adicional a ello, se cuentan con expertos en un sólo tema que dominan poco algunas otras funciones o conocen funciones básicas que les permiten salir rápido de situaciones emergentes.

Todo esto lleva a que los líderes no tomen decisiones estratégicas como lo son: retener un talento, invertir en capacitación para el desarrollo del personal e incluso tomar la decisión de terminar una relación laboral para reestructurar un área con la finalidad de que los líderes puedan posicionarse dentro de la empresa, es decir, desarrollen su competencia de liderazgo y pensamiento estratégico, demostrando que son capaces de entregar los resultados más allá de lo que les marca el sistema (organización).

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa michoacana con oficinas matrices ubicadas en Morelia y México, misma que tiene presencia en países como: España, India, Brasil, Chile, Centro América y Región Andina.

Para efectos del estudio, se le denomina Human Resources Business Counsel (HRBC) al experto Senior en temas de recursos humanos y Human Resources Business Partner (HRBP) al experto Junior de recursos humanos y que es quien apoya al HRBC en la ejecución de los procesos, ambos son figuras que están frente al cliente interno y que asesoran para la toma de decisiones en los diferentes procesos como: Capacitación, Retención, Compensaciones, Ruta de carrera, Relaciones laborales (bajas), etcétera. Estas figuras tienen un puesto experto y un rol de HRBC o HRBP.

La estructura de estos roles está compuesta por 11 figuras nacionales y 9 internacionales, cada figura nacional tiene a su cargo aproximadamente 120 colaboradores a quienes asesora.

El apoyo que actualmente se recibe por los HRBC y HRBP está tomando mayor fuerza, el trabajo de éstas figuras lleva aproximadamente 4 años pero, no existe un documento o escrito formal (descripción de puesto) que clarifique sus actividades y funciones; por lo tanto, se lleva de manera empírica y por la experiencia que se ha adquirido. El proceso de un HRBC y HRBP tiene características particulares, entre ellas se encuentran: es un rol, no un puesto; cada 2 años se rota de direcciones con la finalidad de conocer más del negocio; se realizan evaluaciones de los procesos con cada cliente, estas evaluaciones permiten sondear el trabajo de estas figuras, además, se tiene una meta de evaluación que lo condiciona a cumplirla para permanecer dentro del grupo.

Al no estar definidas las competencias ejecutivas para esta figura es más complicado para el usuario final entender su existencia; por lo tanto, no se les aprovecha de la manera adecuada, es decir, no buscan la asesoría de un experto en la cultura organizacional en el desarrollo del talento, en liderazgo, etcétera. La participación del HRBC o HRBP ha llegado a ser un elemento esencial y competitivo para la organización desde un punto de vista como experto porque se ha permitido enfocar acciones que aporten a la estrategia, por ejemplo, identificar altos potenciales para trabajar programas específicos de retención; en algunos de los casos, si el cliente interno no provee de la información necesaria no se agrega valor al área, ya que la asesoría se limita a aspectos básicos.

Por lo escrito anteriormente, se ha decidido realizar la investigación con las figuras de HRBC y HRBP nacionales, para determinar cuáles deben de ser las competencias que debe de cumplir esta función de recursos humanos y así documentarla. Definiendo las competencias le permitirá al HRBC y HRBP ser conscientes de la responsabilidad adquirida.

Objetivo de la investigación

Definir las competencias ejecutivas de un Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner dentro de la organización.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las competencias ejecutivas adecuadas para los HRBC y HRBP en una empresa de servicios multinacional?
2. ¿Cuáles son las ventajas de contar con una figura de Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner?

Justificación

La presente investigación se recomienda para que la organización cuente con un diccionario formal de competencias ejecutivas de las figuras de Human Resources Business Counsel y Human Resources Business Partner, debido a que en la empresa no hay ningún documento que refleje por escrito las competencias de los roles lo que limita que el cliente interno no conozca realmente los procesos de recursos humanos y por ende, las decisiones que tome sean sesgadas o incorrectas. Al contar con esta información, se fortalecerá la figura y agregará valor a la organización.

Se propone el estudio de este tema, ya que es una función esencial de recursos humanos gestionar y asesorar correctamente a todo su capital humano; porque como lo menciona Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions (1997), el panorama de la competitividad está cambiando, y se necesitan nuevos modelos de competitividad para manejar los desafíos que presenta el futuro. Esto le exige a la organización contar con capacidades que le permitirán a las firmas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

Debido a que el análisis central de esta investigación se encuentra en la definición de un diccionario de competencias ejecutivas para las figuras de Human Resources Business Counsel (HRBC) y Human Resources Business Partner (HRBP), se enunciarán algunos conceptos básicos y descripciones que permitan a los lectores la comprensión de la problemática y de la solución misma. Dentro del contenido se podrán encontrar diferentes puntos de vista de autores expertos en materia; así como las ideas desde los primeros años de estudio hasta hoy que han evolucionado los modelos de recursos humanos.

Para iniciar se definirá el concepto competencia, que es una de las variables que se ha determinado dentro del objetivo y que servirá para comprender y estructurar el resto de la investigación.

De acuerdo a la Real Academia Española (2017), competencia proviene del femenino: pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. En ocasiones una misma competencia, como "liderazgo", puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. (Alles, 2008, pág. 59)

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2008, pág. 58)

Competencia significa que las personas tienen los conocimientos, las habilidades y los valores requeridos para el trabajo de hoy, y los de mañana. (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009, pág. 82)

De acuerdo con Sánchez (2006), las competencias de cada individuo pueden haberse obtenido durante su vida, sin ser reconocidas por algún título o certificado; y también pueden haberse adquirido en alguna institución educativa. Lo más importante de éstas, es que deben de evaluarse objetivamente para determinar el nivel de competencia o competencias que el empleado posee. (Sánchez, 2006, pág. 23).

El Diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Utilizando un lenguaje simple podríamos decir que los comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias. (Alles, 2010, pág. 35)

Es necesario indicar que, la transformación de RH en un socio estratégico supone la asunción de funciones estratégicas alineadas con la misión de la organización, en detrimento de las tradicionales funciones operativas o administrativas, en una perspectiva de impacto a medio y largo plazo. (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2007, pág. 1)

Por su parte, Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich (2011, pág. 1) comentan que desde 1987, su investigación ha identificado las habilidades que determinan a los profesionales de RRHH efectivos.

La investigación tiene una sólida base empírica con análisis estadísticos rigurosos, una muestra global, una medida enfocada en el desempeño personal y empresarial, y perspectivas de los profesionales de RRHH y sus asociados de HR y no HR. A lo largo de estos 25 años, las habilidades fundamentales requeridas para los profesionales de RRHH han seguido siendo las mismas (conocer el negocio, ofrecer prácticas de RRHH de valor

agregado, gestionar el cambio y tener credibilidad personal), pero las competencias específicas han evolucionado basándose en las condiciones comerciales cambiantes.

Mondy & Noe (2005) han debatido mucho sobre la manera en que los especialistas en RH deben asumir una función estratégica cuando se trata de la administración de recursos humanos. Pero, ¿qué es exactamente lo que deben hacer? Richard Pinola, presidente y director general de Right Management Consultants, Inc., durante una sesión de la conferencia anual de la SHRM (Society for Human Resource Management) en Filadelfia, enumeró las siguientes tareas que los rectores generales desean de los RH:

- Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa.
- Mejorar la función de los RH en iniciativas de cambio importantes como:
 - Planeación estratégica.
 - Fusiones y adquisiciones.
 - Implantación de sistemas.
 - Reorganización/recorte de personal.
 - Ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa.
 - Crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio.
 - Entender las finanzas y las utilidades.
 - Ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas.

Parte de la tarea de los RH para convertirse en un socio estratégico implica la redacción de un plan de negocios mensurable y además seguirlo a través de su implantación. Y al igual que sus contrapartes en: finanzas, tecnologías de información, operaciones así como ventas y marketing, los RH deben de rendir cuentas de su plan.

Los directores generales desean un socio RH que entienda el lado operativo del negocio. Para tener éxito, los ejecutivos de RH deben comprender el complejo diseño organización y determinar las capacidades de la fuerza laboral de la empresa, tanto hoy en día como en el futuro. Los RH deben de asegurarse de apoyar la misión de la empresa. (Mondy & Noe, 2005, pág. 15)

Los mismo autores comentan que se utilizan diversas designaciones en la profesión de recursos humanos; entre ellas están: los ejecutivos, generalistas y especialistas en RH. Un ejecutivo es un gerente de alto nivel que reporta directamente al director general (CEO) de una corporación o al jefe de una división importante. Un generalista, quien es con frecuencia un ejecutivo, desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos. El generalista participa en varias o en las cinco funciones de la ARH. Un especialista puede ser un ejecutivo, un gerente o un no gerente de recursos humanos que se ocupa de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos. (Mondy & Noe, 2005, pág. 15)

La literatura existente sobre las competencias de recursos humanos suele basarse en el enfoque del valor añadido sugerido por Ulrich y sus asociados (Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995). En este enfoque, las competencias de recursos humanos son los factores que definen el desempeño exitoso de los profesionales de recursos humanos en un papel de "socio de negocios" (Ulrich, 1997).

Los defensores de la asociación de negocios sostienen que, para agregar valor al negocio, los profesionales de recursos humanos deben centrarse más en colaborar con la alta dirección y los directores de línea en la formulación y ejecución de la estrategia que en sus actividades operativas (Ramley, Wright, McMahan, Snell, & Gerhart, 2001) citados por Lo, Macky, & Pio (2015, pág. 2310).

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada. (Alles, 2010, págs. 20-21).

Para cumplir con su nuevo papel en la aceleración del crecimiento del negocio, las organizaciones están utilizando la transformación de recursos humanos para diseñar sistemas de RRHH y talento que puedan trabajar a través de fronteras geográficas, creando un marco que sea lo suficientemente flexible para soportar diferentes modelos de negocio. El objetivo es crear un marco global común de entrega de recursos humanos que pueda adaptarse a las demandas de los mercados y unidades de negocio locales, un enfoque de personalización masiva que proporcione servicios diferenciados a varios segmentos del negocio. (Geller, Walsh, & Walkinshaw, 2013).

Los profesionales de RRHH, a los que llamamos "RH incorporada", pasan por muchos títulos: gerentes de relaciones, socios de negocios de RRHH o especialistas en recursos humanos. Cualquiera que sea su título específico, trabajan directamente con los gerentes de línea y cada equipo de liderazgo de la unidad organizativa para aclarar la estrategia, realizar auditorías organizacionales, administrar el talento y la organización, crear capacidades de organización con valor añadido.

Al rediseñar los roles de los profesionales de RRHH incorporados, se deben aclarar algunas de sus responsabilidades:

- Participan y apoyan la evaluación y revisión de la estrategia empresarial.
- Representan los intereses de los empleados y están atentos a las implicaciones del cambio.
- Definen requisitos para alcanzar las metas de negocio e identificar dónde pueden existir problemas.

- Ellos seleccionan e implementan las prácticas de RRHH que son las más apropiadas para la entrega de la Estrategia de Negocio.

- Ellos miden y rastrean el desempeño para ver si las inversiones en RRHH realizadas por la Empresa entregan el valor intencionado. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, pág. 71)

Mencionan, Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman (2009) que han evolucionado su definición de los roles para los profesionales de recursos humanos que ofrecen valor, pero las premisas básicas se han mantenido igual. Un rol representa una identidad o una imagen de un individuo según lo visto por ese individuo y por otros.

En el trabajo original del libro HR Champions, Ulrich y sus colegas definieron cuatro roles, cada uno vinculado a un resultado de lo que los profesionales de recursos humanos deben entregar:

- El campeón de los empleados centra la atención en ayudar a los empleados a desarrollar la competencia, generar compromiso y descubrir la contribución.
- El experto administrativo ofrece prácticas de RH con eficiencia.
- El agente de cambio ayuda a la organización a adaptarse a las nuevas condiciones.
- El socio estratégico alinea las prácticas de recursos humanos con las estrategias empresariales.

Los cuatro roles deben ser desempeñados en una organización de recursos humanos para que los profesionales de RRHH sean eficaces, sin embargo, contribuir con un solo rol de RRHH puede ser el maestro de un rol al mismo tiempo que sólo es comprensivo y apoya a los otros tres. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, págs. 102-103).

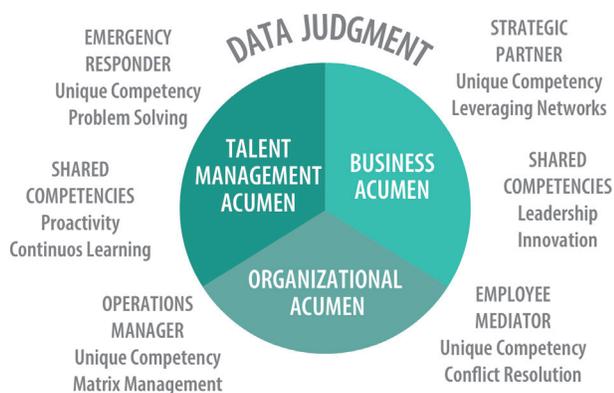
En muchas empresas grandes, el campeón de la transformación de recursos humanos son los individuos encargados de proporcionar servicios de recursos humanos para los profesionales de recursos humanos. Estas personas son, en general, profesionales de recursos humanos que trabajan en puestos de RRHH cada vez más responsables en unidades de negocio y centros de especialización. Los individuos en estos papeles tienen muy a menudo una comprensión excelente de cómo el negocio funciona y hace el dinero. Ellos necesitan tener una fuerte reputación entre los profesionales de recursos humanos que buscan a ellos para la orientación y entre los líderes empresariales cuyo apoyo puede colgar en su credibilidad. (Ulrich, Allen, Brockbank, Youger, & Nyman, 2009, pág. 127)

Actuando como piezas clave dentro de las funciones de RRHH, los HR Business Partners (HRBP's) son centrales para un RRHH efectivo. Por medio de sus propias contribuciones y sus relacionamientos con los socios de la línea, los HRBP's influyen más de dos tercios de la efectividad de los programas de gestión de talento. Dada la gran complejidad y diversidad de la descripción de puesto del HRBP, el rol es muy difícil de aprender. Y hoy día, con la evolución y las diferentes habilidades en demanda, junto con entornos cada vez más complejos, el rol del HRBP es más diferente hoy día que nunca. (CEB Corporate Leadership Council, 2017).

La perspicacia del negocio es crítica para el éxito de un HRBC o HRBP

Figura 1

CEB's HRBP Competency Model



Fuente: CEB Corporate Leadership Council, 2017

En la investigación realizada por Ulrich, Krzyscynski, Brockbank, & Ulrich (2017), se examinaron 123 ítems específicos (o preguntas) que definen lo que los profesionales de recursos humanos deben ser, saber o hacer. Se realizaron análisis de factores en estos ítems para determinar los dominios de la competencia de recursos humanos. La investigación resultó en nueve dominios (o factores) para las competencias de recursos humanos.

Tres de estas competencias fueron impulsores fundamentales (explicado más adelante en la discusión que sigue):

- Posiciones Estratégicas: Capaz de posicionar un negocio para ganar en su mercado.

- Activista creíble: Capaz de construir relaciones de confianza al tener un punto de vista proactivo.

- Navegador de Paradox: Capaz de manejar las tensiones inherentes en hacer que el cambio ocurra (por ejemplo, sea largo y corto plazo, sea de arriba hacia abajo y de abajo arriba).

Hemos clasificado tres dominios de la competencia de recursos humanos como facilitadores estratégicos, ayudando a la posición de recursos humanos para ofrecer valor estratégico:

- Campeón de Cultura y Cambio: Capaz de hacer que el cambio ocurra y de integrar las iniciativas de cambio en el cambio cultural.

- Conservador de Capital Humano: Capaz de manejar el flujo de talento desarrollando personas y líderes, impulsando el desempeño individual y construyendo talento técnico.

- Representante de Recompensas Totales: Capaz de manejar el bienestar del empleado a través de recompensas financieras y no financieras.

Hemos clasificado los últimos tres facilitadores como elementos tácticos o fundamentales de la HR:

-Tecnología e Integrador de Medios: Capaz de usar la tecnología y las redes sociales para impulsar las organizaciones de alto rendimiento.

- Diseñador e intérprete de Analytics: Capaz de utilizar la analítica para mejorar la toma de decisiones.

-Responsable de Cumplimiento: Capaz de manejar el proceso relacionado con el cumplimiento siguiendo las directrices reglamentarias.

Cada una de estas nuevas competencias de Recursos Humanos es importante para el desempeño de los profesionales de RRHH (Ulrich, Kruscynski, Brockbank, & Ulrich, 2017, págs. 34-35). En la nueva economía, la ganancia surgirá de las capacidades organizativas, como la velocidad, la capacidad de respuesta, la agilidad, la capacidad de aprendizaje y la competencia de los empleados.

Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan convertir rápidamente la estrategia en acción; gestionar procesos de forma inteligente y eficiente; para maximizar la contribución y el compromiso de los empleados; y para crear las condiciones para un cambio sin interrupciones. (Ulrich, A New Mandate for Human , 1998)

Hipótesis de investigación

Hi: Las competencias a desarrollar para ser eficaces en el área de recursos humanos están relacionadas con: ser un posicionador estratégico, campeón de cultura y cambio, conservador de capital humano, activista creíble, intérprete de analytics y tecnológico e integrador de medios.

Hi: Para agregar valor al negocio, los profesionales de recursos humanos deben centrarse más en colaborar con la alta dirección y los directores de línea en la formulación y ejecución de la estrategia que en sus actividades operativas.

Diseño de la investigación

Para el presente estudio, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), el diseño propuesto es de tipo no experimental, transeccional o transversal, porque se realizó durante cuatro meses, observando las actividades que los HRBC y HRBP desempeñan con los clientes internos; siendo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo porque se ha indagado en algunas variables desconocidas y, por otro lado, se han especificado las diferentes características y perfiles de las unidades de análisis. Las unidades consideradas para la investigación son 10 colaboradores de la organización que llevan activamente un rol de HRBC y HRBP, siendo 6 hombres y 4 mujeres; por lo tanto, la muestra es no probabilística, ya que la elección de los mismos se realizó con base en las características propias del perfil que se desea investigar.

Instrumentos y técnicas de investigación utilizadas

Con la finalidad de recolectar los datos para el presente estudio se han diseñado dos instrumentos de medición, el primero es una encuesta compuesta por treinta reactivos que serán medidos a través de la escala de Likert, que es una de las herramientas más utilizadas, cada uno de los reactivos aporta datos para la definición de las nuevas competencias ejecutivas que serán asignadas a los HRBC y HRBP. Para el segundo instrumento se considera una guía de observación compuesta por doce reactivos que permitirán evaluar la actitud de las personas que ocupan el rol que se estudia y así mismo definir los comportamientos de estas figuras dentro del entorno de negocios. Cada uno de los instrumentos puede ser consultado en el anexo A y B que se encuentra al final del documento.

Resultados

Por razones de extensión de la investigación, sólo se presentará una parte de los resultados obtenidos, mismos que se procesaron con el programa SPSS Versión 19.

Tabla no. 1

¿Conoces las necesidades de tus clientes?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	40
Parcialmente de acuerdo	6	60
Total	10	100

Conocer las necesidades de los clientes es un aspecto fundamental de ambos perfiles, de esta manera la asesoría y apoyo contribuyen a la generación de estrategias a largo plazo que satisfagan las expectativas del cliente interno y por ende, al éxito de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Tabla no. 2

¿Traduzco necesidades de clientes en acciones estratégicas?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	30
Parcialmente de acuerdo	6	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10
Total	10	100

Escuchar las necesidades del cliente interno y asegurar su comprensión, es un reto para el HRBC y HRBP, ya que esto es la base para traducir sus expectativas en estrategias reales que aporten al área valor para generar resultados en sus metas y objetivos; si no se es capaz de identificar oportunidades de negocio, se puede ver dañada la relación con el cliente interno y, por lo tanto, no generar la confianza en los especialistas de RRHH.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Tabla no. 3

¿Integro herramientas tecnológicas para asesorar a mi cliente?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	20
Parcialmente de acuerdo	6	60
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
Total	10	100

El uso de las herramientas tecnológicas dentro de la organización aún no es una práctica común o un medio al cual recurra el HRBC y/o HRBP, si bien las tendencias marcan que este es el nuevo camino de la comunicación, transferencia de datos, etc., se tiene que trabajar en hacer conscientes a los colaboradores del uso de las mismas.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Tabla no. 4

¿Conozco los indicadores financieros de la compañía?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	60
Parcialmente de acuerdo	2	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20
Total	10	100

Aunque la mayoría de los HRBC y HRBP utilizan los indicadores financieros de la compañía para asesorar a sus clientes internos, es importante reforzar que es una base importante para crear estrategias a mediano y largo plazo. Si los clientes no conocen o no cuentan con un tablero de indicadores financieros claro, es tarea de esta figura crearlo y darle seguimiento para lograr mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Tabla no. 5

Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno de negocio		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70
A veces	3	30
Total	10	100

Como especialistas de recursos humanos, se tiene el deber de contar con toda la información posible acerca de procesos y nuevas iniciativas de RRHH con la finalidad de mitigar la incertidumbre del cliente interno, así será más sencillo alinear cada estrategia a la cultura organizacional, ya que, a mayor claridad en la información, mayor confianza de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos

Propuestas

Con base en los resultados, se conforman las siguientes Competencias Ejecutivas que prueban las hipótesis, se logra el objetivo y responden la primera pregunta de investigación.

Competencia:	Definición:	Acciones clave
Posicionador estratégico	Asegurar relaciones conscientes con el cliente interno y conocer las necesidades de su área para establecer estrategias acordes a las expectativas, incluyendo aspectos tecnológicos, políticas internas e implicaciones financieras.	<p>Entrevista con el cliente - Tener un primer acercamiento para conocer el perfil del cliente interno al cual se le brinda servicio.</p> <p>Ir un paso adelante - Generar estrategias a largo plazo que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>Inclusión de herramientas - Promover los recursos internos (políticas, manuales), aspectos tecnológicos y financieros para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Conocer de su negocio - Informarse de las actividades core del cliente interno y aprender de ellas para lograr una mejor asesoría.</p> <p>Asegurar el cumplimiento del servicio - Solicitar retroalimentación del servicio para asegurar que las expectativas fueron cubiertas.</p>
Activista creíble	Construir relaciones de confianza con el cliente interno a través de actitudes congruentes entre la cultura de la organización y lo que se asesora, con la finalidad de lograr un impacto real en el negocio.	<p>Reuniones periódicas - Permanecer en constante comunicación con el cliente para ganar su confianza a través de conversaciones de negocio en donde se reflejen los resultados que se ofrecerán y el impacto en el negocio.</p> <p>Contribuir a nuevas estrategias - Aprovechar oportunidades de mejora, expresar opiniones y encontrar los recursos necesarios para avanzar en las estrategias que se han establecido con el cliente, retando normas, prácticas y formas de pensar.</p> <p>Comunicación asertiva - Capaz de enmarcar ideas complejas y necesidades del cliente en formas simples y útiles. Además, logra comunicarse con todos los niveles jerárquicos de la organización.</p> <p>Difundir la cultura organizacional - Ser modelo de la cultura organizacional a través de comportamientos y actitudes congruentes a los valores. Cada decisión debe estar alineada con las estrategias organizacionales.</p> <p>Gestión correcta del capital humano - Hacer las cosas correctas, en la forma correcta y con las personas correctas para incrementar la confianza de los clientes internos.</p>
Integrador medios y tecnología	Conectar las herramientas tecnológicas de la organización con los procesos de talento y los clientes internos.	<p>Conocer nuevas tecnologías - Informarse acerca de las tendencias tecnológicas que pueden ser de interés de los clientes internos con la finalidad de mejorar la comunicación y conocimiento del negocio.</p> <p>Gestión de las herramientas tecnológicas de la organización - Crear conciencia en el cliente interno de los medios tecnológicos con los que se cuenta dentro de la organización; así como aprovecharlos y usarlos para la correcta gestión del talento.</p> <p>Tomar ventaja de redes sociales - Conectar con el cliente a través de redes sociales que su a vez permitan compartir información de interés, experiencias, prácticas y preferencias. Conocer al cliente para lograr empatía y cohesión.</p>
Promotor e intérprete de analytics	Conocer los indicadores de negocio para realizar la correcta toma de decisiones a través del análisis y comprensión de la información.	<p>Medir el desempeño del rol - Evaluarse en cada uno de los servicios que se ofrecen al cliente interno para lograr conocer si se están cumpliendo expectativas o si su trabajo logra resultados esperados.</p> <p>Familiarizarse con terminologías - Entender las terminologías de los indicadores de negocio que manejan cada una de las áreas a su cargo para aportar a la estrategia de negocio.</p> <p>Integrar indicadores de negocio - Conocer los principales indicadores de negocio que permitan aportar a la estrategia del cliente interno a la hora de la toma de decisiones.</p> <p>Presentar análisis de información - Debe ser capaz de entender la diferencia entre casualidad y correlación. Presentar informes con data a los clientes para afianzar la relación y mostrar conocimiento del negocio.</p>
Gestor del cambio	Promover nuevos comportamientos que demuestren la alineación hacia la cultura organizacional y que favorezcan a la organización.	<p>Promover la cultura organizacional - Vivir la cultura organizacional y reflejarla en las actividades diarias.</p> <p>Proveer de información al cliente interno - Reunir la información necesaria para disminuir la incertidumbre del cliente interno y mitigar la resistencia al cambio.</p> <p>Impulsar la colaboración entre equipos de trabajo - Realizar reuniones periódicas, entrevistas, focus groups entre clientes internos para conocer de sus proyectos y actividades que realizan para lograr resultados.</p> <p>Dar continuidad a los procesos de cambio - Llevar a cabo planes de acción, capacitación e información continua para dar transparencia a cada uno de los procesos y cambios de las direcciones y/o áreas con la finalidad de evitar conflictos.</p>

CONCLUSIONES

Dentro de la investigación se analizó y observó que una de las competencias más débiles es la relacionada con el uso de herramientas tecnológicas, si bien no se ha llevado al punto que se requiere, cada vez se trabaja más para lograr aumentar el uso de la misma, se ha vuelto muy importante dicha competencia debido a la expansión de la empresa y la comunicación global con diferentes países, culturas y costumbres.

Por otro lado, se detectó que, tener conocimiento de cómo crear tableros de mando para el seguimiento de indicadores de los clientes internos, es un factor al cual se le debe de dar mayor foco, mientras más información se posea, se tendrá un mayor control de situaciones complejas. Se sugiere que cada uno de los involucrados pueda formarse en temas de indicadores o KPI's (Key Performance Indicator) para aumentar su conocimiento y proveer de mayores herramientas a los involucrados.

Si bien se ha analizado que es muy satisfactorio asesorar y ayudar a los colaboradores desde un área como recursos humanos, deben ser mediadas y equilibradas las actividades asignadas para evitar el "burn out" y convertir el rol en una actividad sin valor para la organización.

Por último y respondiendo a la segunda pregunta de investigación relacionada con las ventajas de contar con las figuras de HRBC y HRBP se describen las siguientes:

- Mayor control y seguimiento a los procesos e iniciativas de recursos humanos.
- Mayor confianza de los colaboradores en el departamento de recursos humanos.
- Permite a las áreas expertas de recursos humanos enfocarse en crear estrategias que apoyen a los colaboradores, en lugar de responder reactivamente.

• Se permite la creación de estrategias alineadas con la organización, no como entes separados.

• Participación de las diferentes áreas de la organización en procesos de talento, retención y colaboración.

BIBLIOGRAFÍAS

Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic Management and HRM. Cornell University ILR School, 4. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1403&context=cahrswp>

Alles, M. (2006). Diccionario de preguntas - Gestión por competencias. Buenos Aires - México -Santiago -Montevideo: Granica. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=Xh76C98yISUC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF0c6N2aTVAhUS84MKHeaeA54Q6AEIM-jAC#v=onepage&q&f=false>

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=socio+estrat%C3%A9gico+de+recursos+humanos&ots=zZV4vm6cl3&sig=hFKyohtBuLOKEGqxBIG-V4gPrtUI#v=onepage&q=socio%20estrat%C3%A9gico%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Alles, M. (2010). Nuevo enfoque - Diccionario de preguntas. Buenos Aires - México - Santiago - Montevideo: Granica. Retrieved from https://books.google.com.mx/books?id=t_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+competencias+martha+alles+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF0c6N2aTVAhUS84MKHeaeA54Q6AEIJ-jAA#v=onepage&q&f=false

CEB Corporate Leadership Council. (2017, julio 20). Aprender Tu Rol de HRBP y Mejorar la Gestión de Talento. Retrieved from <https://www.cebglobal.com/member/corporate-leadership-council-hr/events/webinars/17/member-facing/aprender-tu-rol-de-hrbp-y-mejorar-la-gestion-de-talento.html>

CEB Corporate Leadership Council. (2017, 07 20). Growing Your Business Knowledge - A Guide for HR Business Partners.

Geller, J., Walsh, B., & Walkinshaw, H. (2013). Deloitte. Retrieved from Transforming HR to Meet New Business Priorities: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Transforming_HR.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015, septiembre 16). The HR competency requirements for strategic and functional HR. The International Journal of Human Resource Management. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=socio+estrat%C3%A9gico+de+recursos+humanos&ots=YvWxS8GPO2&sig=8sNCehDVBxsWDj6zGse8K1bF8tI#v=snippet&q=a%C3%B1os%20recientes&f=false>

Real Academia Española. (2017). Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=A0fanvTA0gTnnL>

Sánchez, A. C. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México: Publicaciones Cruz O., S.A. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=47aiKacwZrUC&printsec=frontcover&dq=competencias+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEw-jViZr356TVAhWf2YMKHTIXBJUQ6AEILzAC#v=onepage&q=competencias%20laborales&f=false>

Strack, R., Caye, J.-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., Linden, C. v., . . . Jauregui, J. (2014, Diciembre). bcp.perspectives. Retrieved from Creating People Advantage 2014-2015: How to set up great HR functions: https://www.bcperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Youger, J., & Nyman, M. (2009). HR Transformation Building Human Resources from the Outside In. Estados Unidos: Mc Graw Hill, <https://doi.org/10.1177/0974173920100421>

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). Victory Through Organization. New York: McGraw Hill, <https://doi.org/10.1002/ltl.20322>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). Competencies for HR Professionals Working Outside-in. The RLB white paper series, 8.

Copyright (c) 2018 Sayra Escudero Fariás



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)

ANEXO A CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de obtener información acerca de las funciones y competencias que desarrollas en el rol que te ha sido asignado

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Rol:

Ubicación:

Direcciones a cargo:

Instrucciones: *Lee cuidadosamente cada uno de los reactivos y responda de acuerdo a la opción que más se apegue a ti.

*A cada pregunta le corresponde únicamente una respuesta y todos los reactivos deben de ser respondidos

*Señala la primera respuesta que venga a tu mente

ÍTEM	ESCALA				
	Totalmente de acuerdo	Parcial mente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Parcial mente en desacuerdo	Total mente en des acuerdo
¿Conozco las necesidades de mis clientes?					
¿Conozco el perfil y gustos de mis clientes?					
¿El servicio que ofreces a tus clientes se alinea con las acciones de la organización?					
¿Integro herramientas tecnológicas para asesorar al cliente?					
¿Conozco los indicadores financieros de la compañía?					
¿Incluyo dentro de las soluciones a mis clientes el impacto financiero de la decisión?					
¿Conozco las políticas internas de los procesos de RH?					
¿Conozco las expectativas de mis clientes?					
¿Traduzco necesidades de clientes en acciones estratégicas?					
¿Segmento a mis clientes para brindar servicio?					
¿Mi ubicación me permite estar cerca de mis principales clientes?					
¿Conozco la cultura organizacional de la empresa?					
¿Soy coherente entre lo que hago y la cultura de la empresa?					
Cuando hay un cambio a nivel organización ¿se lo informo a mi cliente interno y lo apoyo para una rápida adaptación?					
¿Involucro a los principales autores del cambio y mis clientes para facilitar la adaptación?					
¿Propongo cambios a mis clientes en su beneficio?					
¿Soy flexible con los cambios que sugieren mis clientes?					
¿Analizo todas las posibilidades que puedo ofrecer al cliente?					
¿Conozco los indicadores críticos de las áreas de mis clientes?					
¿Construyo tableros de mando con los clientes para seguimiento de indicadores?					
¿Las decisiones estratégicas que se toman se analizan desde diferentes ángulos?					
¿Coincido que la tecnología es fundamental dentro de las organizaciones?					
¿Hago uso de redes sociales para estar comunicado con el cliente?					
¿Me gusta trabajar como HRBC o HRBP?					
¿Disfruto asesorar en prácticas de recursos humanos a los clientes?					
Las actividades extras por mi rol, ¿afectan mi vida personal?					
Los factores económicos de la región afectan las decisiones estratégicas del área, ¿Cómo mitigo su impacto y favorezco al talento interno?					
En casos en los que no se posee toda la información ¿Actúo como proveedor de información relevante?					
¿Hago sensible al cliente de todos los factores que interfieren en la toma de una decisión?					
Cuando se trata de la resolución de un conflicto ¿Me aseguro de contar con toda la información disponible para tomar la mejor decisión?					

ANEXO B CUESTIONARIO

Guía de observación

La presente guía de observación servirá para reunir información de los HRBC y HRBP, será aplicada en el momento en que se esté ejecutando algunos de los servicios que por naturaleza demanda el rol.

La presente guía de observación servirá para reunir información de los HRBC y HRBP, será aplicada en el momento en que se esté ejecutando algunos de los servicios que por naturaleza demanda el rol

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Rol:

Direcciones a cargo:

Ubicación:

Características del perfil a evaluar	ESCALA			Observaciones
	Siempre	A veces	Nunca	
Toma decisiones con base en la cultura de la organización				
Es reconocido por el cliente interno al momento de una solicitud				
Es empático con las necesidades del cliente interno				
Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno de negocio				
Conoce las tendencias de RH y las propone internamente				
Conoce los programas de retención de la organización				
Tiene presente los indicadores de negocio más importantes y los comparte con sus clientes internos				
Se hace partícipe de las reuniones de sus áreas de mayor relevancia				
Conoce de manera general cada una de las áreas que componen a RH				
Ofrece diferentes alternativas de solución al cliente interno				
Hace consiente al cliente interno de las consecuencias de las decisiones				
Genera confianza y logra resultados				



PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA DISPERSIÓN DE ACCIONES PROGRAMADAS

PROPOSAL TO ADDRESS THE DISPERSION OF SCHEDULED ACTIONS

Recepción: 26 de Enero del 2018

Dr. Rafael Octavio Sainz Zamora,

Aceptación: 23 de Febrero del 2018

Mtra. Alejandra Fernández Hernández

Publicación: 30 de Abril del 2018

Maestro Alejandro Reyes Velázquez

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Dispersión viene del latín Dispersio que es la acción o efecto de dividir o desparramar, pero también significa disolución o destrucción.

RESUMEN

Es común que los sistemas productivos se enfrenten a problemas de dispersión, esto es, lo que se quiere contra lo que en realidad se logra. En este documento, se presenta una propuesta metodológica para enfrentar tal situación. Partiendo de la clasificación de problema y su asociación con diversos tipos de dispersión. De igual manera, se presenta un caso de aplicación real, para concluir en el ciclo de actividades propuestas y conducentes a la corrección del problema.

PALABRAS CLAVE

Dispersión, problema, situación real y esperada, toma de decisiones, banda de tendencia.

ABSTRACT

Commonly, production systems face problems of dispersion, that is, what you want against what you actually achieved. In this paper, a methodology to deal with such situation arises. Based on the classification of problems and its association with various types of dispersion. Similarly, a case of actual application is presented, concluding in the cycle of proposals and leading to the correction of the problem.

KEY WORDS

Dispersion, problem, actual and expected situation, decision making, band trend.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de actividades dentro de la empresa presenta situaciones donde pequeños problemas se pueden convertir en asuntos de alto riesgo. La toma de decisiones inadecuada, provoca acciones que poco a poco van perdiendo su objetivo. Todo lo anterior, a pesar de contar con procedimientos operativos estandarizados (SOP, por sus siglas en inglés). En muchas ocasiones, estos procedimientos no cubren del todo con los problemas que se presentan y las gerencias ejercen sus propios criterios para enfrentarlos, aunque estos no sean los mejores.

Los costos de estas acciones en un principio no son altos y pasan desapercibidos para la alta gerencia. Este problema de acumulación cuántica puede convertirse en un problema complejo o de estrategia. Cuando los procedimientos operativos estandarizados no se siguen, se presenta un cambio que prospera en el deterioro de la actuación. Existen casos donde la desviación se presenta desde el inicio (problema de arranque) o con que con el tiempo se va gestando.

En términos generales, un problema es algo que altera la paz, el equilibrio y la armonía de quien o quienes lo tienen.

Bajo la perspectiva matemática se tiene un problema cuando no se tienen una entidad que posibilite la satisfacción de ciertas condiciones presentada en objetos y estructuras.

Por supuesto que existen distintos tipos de problemas que en muchos casos deriva en circunstancias indeseables manifestadas en la diferencia entre lo que se espera y lo que realidad es, es decir se tiene un problema cuando un resultado obtenido no concuerda con lo planeado.

Bajo el concepto estadístico, la dispersión o desviación estándar, es una medida (cuadrática) que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la

variable. Es la desviación de un conjunto de puntajes alrededor de la media. Por su parte, en la Planeación Estrategia, se identifica el diseño idealizado factible como estructura de la misión y visión de la empresa.

El camino es trazado por la estrategia, cualquier desviación de esta genera un problema de dispersión que requerirá de encauses y hasta procesos sofisticados de planeación.

Ver lámina 1.

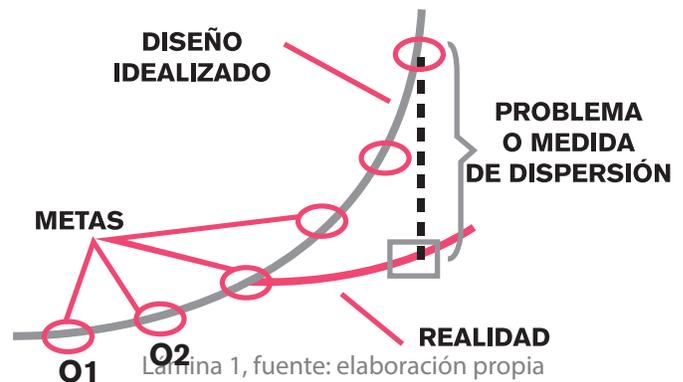


Lámina 1, fuente: elaboración propia

Wagensberg (1990), sustenta que en los sistemas se producen dos procesos de cambio diferentes a los que denomina; adaptación e innovación. La adaptación se corresponde con los procesos evolutivos que sufre un sistema hasta llegar a un estado estacionario estable (cambiar en el tiempo hasta que se deja de cambiar); mientras que la innovación se refiere a la evolución que sufren los sistemas en los casos que les lleva a producir algo absolutamente nuevo, "cualquier cosa".

Por su parte, Etkin y Schvarstein (1989), hablan de Crisis y Catástrofes para denominar las dos clases posibles de cambio, al considerar el término crisis ellos dicen que "en este caso se sostiene que las estructuras sufren desajustes transitorios, pero sus efectos son absorbidos por el propio sistema", en cuanto a la catástrofe, lo describen como una discontinuidad, y una vez superada la fluctuación puede observarse que ha habido un salto cualitativo. En la misma línea de razonamiento, Scheel, (2001), afirma que el sentido básico de la bifurcación es un cambio repentino de dirección en el modo en que los sistemas se desarrollan. Finalmente Watzlawick, Weakland y Fisch (1997), señalan que lo que promueve a un cambio (de cualquier tipo), es la desviación con respecto a alguna norma preestablecida. Cuando se busca generar un cambio a alguna situación, existen dos grandes tipos de cambios, a continuación se presentan las características distintivas de cada uno:

Cambio No.1

Se aplica mediante aplicación de lo contrario de lo que produjo la desviación y es la clase de cambios que pueden tener lugar dentro de un sistema que, en sí, permanece invariable. El Cambio habrá de basarse siempre en el sentido común. Se sustenta en la Teoría de Grupos.

Cambio No.2

Enfrenta la calase de cambios donde es necesario afectar la propia estructura del sistema. Las manifestaciones prácticas aparecen como ilógicas y paradójicas. La reestructuración es una técnica para lograr este tipo de cambio. La capacidad de aprender está relacionada con este tipo el cambio. Se sustenta en la teoría de Tipos Lógicos.

Tres tipos de dispersión

Una vez establecido el alcance del proyecto, se determina el número de actividades que se tienen que realizar para conseguir las metas. En base a las actividades, se cuantifican los recursos que se requieren invertir y el tiempo determinado para realizar el proyecto. A lo anterior, se le agrega la planeación de la calidad, identificando sus requisitos y normas que habrán de regir. Un adecuado seguimiento y el cumplimiento de estos factores garantizarán el éxito del proyecto. Es necesario también definir los posibles riesgos y la manera de enfrentarlos. Genéricamente se tienen tres tipos de dispersión;

1.Costos. Los procesos involucrados correspondan a los presupuestos estimados, de tal manera que se cumpla con el presupuesto aprobado. ¿Qué desviaciones existen entre los gastos realizados y los previstos?

2.Tiempo. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto en los tiempos establecidos. ¿Qué desviaciones existen entre los plazos establecidos y los logrados?

3.Alcance. Constituido por todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto o meta se logre con éxito. ¿Qué desviaciones existen entre lo realizado con lo previsto?

La calidad, se puede considerar como un cuarto elemento, que constituye el logro de los estándares de la calidad, aunque este tiene su propio procedimiento de control y medios de corrección.

Estas dispersiones pueden manejarse considerando ciertos parámetros de tolerancia, sin que por esto se ponga el riesgo de metas u objetivos plantados. En un principio se manejan los costos imprevistos, que corresponden a aquellos, bien directos o indirectos que pudiesen presentarse en el desarrollo de la obra o contrato, y que no fueron presupuestados y que corresponden a la definición típica de "imprevistos". No se trata con ese rubro de cubrir costos previsible que se pueden haber olvidado presupuestar, sino de verdaderos "imprevistos".

Para la planeación del proyecto se recurre al PERT, que desarrolla los tiempos de holgura. Es el tiempo libre en la red, es decir, la cantidad de tiempo que puede demorar una actividad sin afectar la fecha de terminación del proyecto. Otro elemento a considerar es la declaración de alcance que se usa para definir lo que está dentro de las fronteras del proyecto y lo que está afuera de estas fronteras. Son una serie de acciones o requerimientos que permiten que el proyecto se integre. Lo anterior permite una banda de tolerancia. La lámina 2, da cuenta de esto.

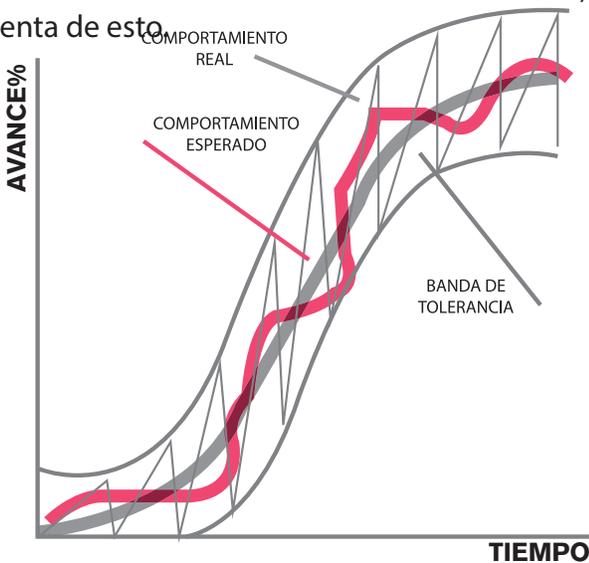


Lámina 2, fuente: elaboración propia.

Cuando la banda de tolerancia es traspasada, es necesario recurrir a una serie de acciones que permitan revertir, controlar o suavizar el efecto negativo o indeseado, por lo que se estará trabajando en el tipo de Cambio No.1. Aparecido el problema (dispersión) es conviene definirlo, esto requiere de establecer el ámbito que afecta y su alcance, para posteriormente plantear las distintas hipótesis posibles de solución. Se requiere de acciones planificadas, secuenciales y racionales.

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
A	150.00	160.00	170.00	210.00	198.00	224.00	
B		120.00	155.00	223.00	167.00	110.00	
C		60.00	210.00				
D		170.00	245.00	156.00	234.00		
		510.00	810.00	589.00	599.00	334.00	2,992.00

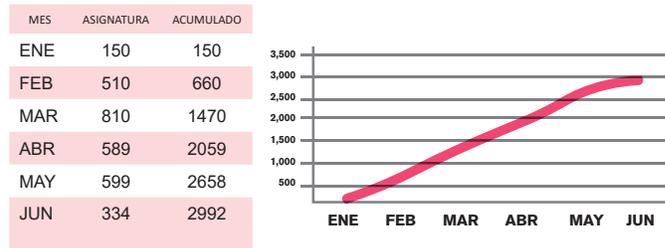


Tabla 1, fuente: elaboración propia

MESES	ASIGNACIÓN	ACUMULADO	REAL	R.ACUMULADO
ENE	150	150	145	120
FEB	510	600	509	420
MAR	810	1470	800	1,416
ABR	589	2059	560	2,250
MAY	599	2658	601	2,411
JUN	334	2992	334	3,209

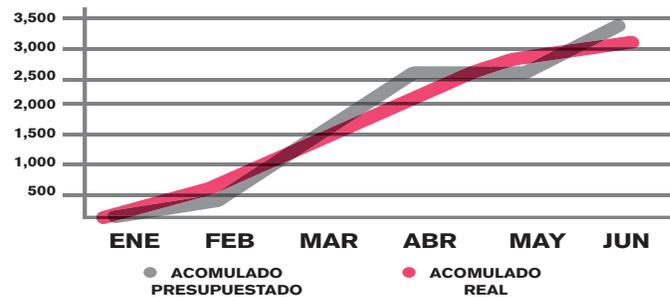


Tabla 2, fuente: elaboración propia

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.107>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Se tienen una serie de desviaciones, que si se encuentran dentro de la banda de tolerancia, no se presentan grandes problemas, En el caso de que esta dispersión rebase los límites de la banda, requerirá de una serie de acciones correctivas.

La lámina 3 presenta un ejemplo de dispersión donde es requerido realizar un proyecto correctivo.

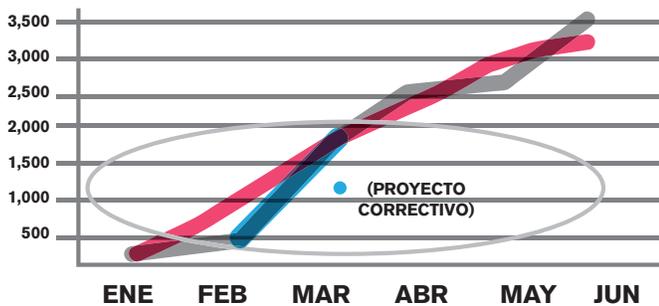


Lámina 3, fuente: elaboración propia

A continuación se presenta una propuesta para que de manera sistemática y planeada se pueda establecer las acciones conducentes a la corrección de esta problemática. En la lámina 4, se presenta el ciclo de actividades secuenciales para lograr las correcciones necesarias para lograr un acercamiento continuo que reduzca la dispersión.



Lámina 4, fuente: elaboración propia

En la tabla 3, se presentan una serie de preguntas que se asocian con el procedimiento antes presentado, lo que dará una mayor facilidad en el trabajo.

Concepto	Preguntas
Magnitud de dispersión	¿Cuál y de que magnitud consta la desviación?
Tiempo disponible	¿Cuánto tiempo se requiere para realizar la actividad?
Táctica de proceso	¿Cómo se enfrentará la situación?
Responsables	¿Quiénes asumen la responsabilidad de las acciones?
Medios de acción	¿Qué medios técnicos, humanos o, financieros se requieren?
Localización de la ejecución	¿Dónde se requiere las acciones?
Control y seguimiento	¿Quién da seguimiento a las acciones?
Evaluación de resultados	¿Quién realiza la evaluación y quien dicta las acciones conducentes?

Tabla 3, fuente: elaboración propia

Con la Magnitud de dispersión se cuantifica la alteración entre lo esperado y lo que en realidad se tiene, dicha dispersión es posible identificarla en función de los costos, el tiempo y el alcance desarrollado. Frenar el proceso de transformación de un sistema productivo, debido a una discrepancia, resulta ser en la mayoría de los casos catastrófica para la empresa. Por ejemplo, el tiempo disponible contra el requerido genera una situación de pugna que en muchos casos bien agrava la situación. Por otra parte, enfrentar esta situación de contingencia, requiere de un proceso de planeación tanto táctica como operativa, lo que también implica asignar a los responsables dentro de la parte de dirección, así como de quien la ejecuta.

La planeación de acciones destinadas a resolver el problema, requiere de la identificación de medias de acción tales como los técnicos, humanos o de financiamiento, lo que derivará en una serie de acciones coordinadas e identificables, cuyo lugar físico de acción ha de establecerse. Es necesario una adecuada supervisión de las actividades a realizar, lo anterior para evitar la repuesta inmediata carente de un proceso de causalidad (Bunge, 1997).

Realizar las actividades de reducción de discrepancias con una adecuada supervisión, no garantiza que en el corto plazo y durante la operación, no se vuelva a presentar el mismo problema o bien que este evolucione y se vuelva más complejo. Se requiere de control y seguimiento, no solamente durante el periodo de estabilización y reducción de los efectos negativos, sino que también se hace necesario que a las medidas emprendidas se les dé seguimiento.

Cualquier situación emprendida en estos casos deberá ser evaluada, lo que permitirá establecer que se están logrando las metas, no arribar a ellas implica que el proceso tenga que iniciarse. Por supuesto que este proceso conlleva un proceso de aprendizaje y del cual sería muy recomendable se pudiese documentar.

CONCLUSIONES

Se ha presentado una propuesta metodológica que permite enfrentar la problemática de la dispersión en actividades programadas, las pruebas realizadas en campo han demostrado su valía y la oportunidad de aplicación a un número mayor de situaciones. Mediante una serie de preguntas es posible aplicar e identificar el proceso metodológico antes mencionado.

BIBLIOGRAFÍA

Bunge M. (1997). “La Causalidad: el principio de causalidad en la ciencia moderna” Editorial Sudamericana. Argentina.

Covey, Whitman y England (2009) “Resultados predecibles en tiempos impredecibles” Franklin Covey. España.

Etkin y Schvarstein. (1989). “Identidad de las Organizaciones” Paidós. México.

Jeftee. E. (2009) “Planeación estratégica”. El Cid Editor. Córdoba. Argentina.

Scheel. C. (2001) “Modelación de la dinámica de ecosistemas” Trillas. México.

Valdés.M. (2009) “Dirección por objetivos desde un cuadro de mando integral, una alternativa de conciliación.” Folletos Gerenciales DCCED. La Habana.

Wagensberg J. (1990). “Ideas sobre la complejidad del mundo” Tusquets. Barcelona.

Watzlawick, Weakland y Fisch (1997). “CAMBIO; formación y solución de los problemas humanos” Herder. Barcelona.

Copyright (c) 2018 Rafael Octavio Sainz Zamora, Alejandra Fernández Hernández y Alejandro Reyes Velázquez



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.107>

No. de Reserva **04-2014-08111025600-203**

ISSN: **2007-977X**

2018



DETERMINANTES DE LA BALANZA COMERCIAL EN MÉXICO, 2000-2014.

DETERMINANTS OF THE TRADE BALANCE IN MEXICO, 2000-2014.

Recepción: 2 de Febrero del 2018

Aceptación: 2 de Marzo del 2018

Publicación: 30 de Abril del 2018

Juan Carlos Mruez Ortiz ¹

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es determinar empíricamente las principales variables macroeconómicas que influyen en los movimientos de la balanza comercial dentro de la economía mexicana para el período 2000.I-2014.II, mediante datos trimestrales. A través de la metodología de vectores de corrección de error (VEC), encontramos que una depreciación del tipo de cambio real, así como un aumento en la actividad económica del país son factores que presionan hacia un superávit en la balanza comercial de México. Mientras que un incremento en la producción industrial de Estados Unidos tiene un efecto inverso.

Clasificación JEL: F11, F14

PALABRAS CLAVE

Condición Marshall-Lerner, Lerner Depreciación, Tipo de cambio, Balanza Comercial

ABSTRACT

The objective this paper is to empirically determine the main variables macro that influence the movements of the trade balance in the Mexican economy for the period 2000.I-2014.II. Through the methodology of Vector Error Correction (VEC's), we find that a depreciation of the real exchange rate and an increase in economic activity in the country are factors that push towards a surplus in the trade balance of Mexico. While an increase in industrial production in the United States has a reverse effect.

JEL Classification: F11, F14

KEY WORDS

Marshall-Lerner condition, Depreciation, Exchange Rate, Balance of Trade

¹Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo (UPMH), adscrito al programa educativo en Administración y Gestión de Pymes.

El autor es el único responsable de lo que se dice u omite en el presente trabajo. Correo electrónico: jortiz@upmh.edu.mx

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.143>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

No. de Reserva 04-2014-08111025600-203

ISSN: 2007-977X

2018

La balanza comercial es una de los indicadores más importantes para una economía pequeña y abierta dentro de un contexto de apertura comercial y financiera que es una de las principales características de la economía mexicana a partir de mediados de la década de los 90. La importancia en el estudio de este indicador es fundamental, debido a que permite visualizar el dinamismo que tiene el comercio de un país con el exterior y además posibilita determinar qué sectores son los más activos en la generación de empleo. Por lo cual, se considera que el comercio exterior es uno de los principales motores de la economía.

Reconocer la relación que guarda la balanza comercial de México con sus principales determinantes macroeconómicos tales como: el tipo de cambio real, la actividad económica nacional y el dinamismo de la economía de los Estados Unidos han sido históricamente complejas y difícil de dilucidar a corto y largo plazos. Por lo cual, es uno de los temas más debatidos dentro de la literatura económica nacional.

Esto se debe a que existen posturas opuestas sobre como las apreciaciones y depreciaciones del tipo de cambio real afectan a la balanza comercial. Galindo y Guerrero (1997), documentan que existe un consenso bien definido de economistas tales como: Dornbusch y Werner, quienes piensan que mantener un tipo de cambio real competitivo es una mejor política que la de propiciar apreciaciones cambiarias debido a que éstas últimas tienden a detener el crecimiento económico ya que generan un creciente déficit comercial. Mientras que economistas como: Krugman, Taylor y entre otros, piensan que las depreciaciones del tipo de cambio real que tienen por objetivo mejorar la competitividad de la economía en realidad producen serios efectos negativos sobre la trayectoria del producto en el largo plazo.

En el presente trabajo se pretende profundizar sobre el análisis de las relaciones de largo plazo que guardan la balanza comercial, el tipo de cambio real, la actividad económica nacional y la actividad industrial de nuestro principal socio comercial. Por lo que esperamos que en el largo plazo existan relaciones parecidas a las propuestas por

Dornbusch y Werner (1994), en el sentido que las depreciaciones cambiarias generan un superávit comercial.

Por lo tanto, el documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la sección primera se discuten los principales aspectos teóricos del trabajo. Para el siguiente apartado se plantean los principales hechos estilizados de las variables involucradas en la estimación estadística. Para la sección tercera se presenta la metodología econométrica propuesta. En la cuarta sección se procede a realizar la estimación estadística y se discuten los resultados econométricos. Finalmente, se establecen las conclusiones principales.

I. Aspectos teóricos

En la teoría económica se establece una importante relación entre las depreciaciones del tipo de cambio real y la balanza comercial. Dicha relación es conocida por la condición o teorema de Marshall-Lerner. Formalmente, dicho teorema es una relación empírica que establece que las depreciaciones reales del tipo de cambio provocan un aumento en las exportaciones y ayudan a mejorar la balanza comercial en el corto plazo. Sin embargo, para que este resultado prevalezca es fundamental que la suma de las elasticidades precio de las importaciones y de las exportaciones sean mayores a 1 en términos de valor absoluto (Blanchard, Amighini y Giavazzi, 2012).

La condición empírica se debe a que una disminución de los precios relativos de los bienes transables repercutirá en un aumento de la demanda externa de estos bienes, lo que implica también una caída de las importaciones de manera simultánea. Ambos efectos incidirán sobre la balanza comercial, pero la cuantía del efecto dependerá de las elasticidades relativas de la demanda de estos bienes a los precios, de esta manera, si la demanda de los bienes exportados es elástica, mayor será su demanda en relación a la disminución de los precios, lo que provocará el mejoramiento de la balanza comercial. Por otro lado, si la demanda de los bienes importados es también elástica respecto a los precios, el egreso total por importaciones será cada vez menor y el efecto tendrá un impacto positivo sobre la balanza comercial.

Dentro del ámbito internacional, la condición Marshall-Lerner, ha sido debatida ampliamente. De acuerdo con Bustamante y Morales (2009: 107) dicha hipótesis no ha podido ser corroborada de manera amplia dado que "los trabajos clásicos realizados Houthankker y Magge (1969), Khan (1974), Goldstein y Khan (1978), Wilson y Takaes (1979), Warner y Kreinin (1983), Krugman y Baldwin (1987), en general han concluido en contra de la condición Marshall-Lerner." Sin embargo, hacen hincapié que todos los trabajos mencionados se encuentran estimados a través de la técnica de mínimos cuadrados ordinarios (OLS), la cual presenta regresiones espurias cuando se utilizan series no estacionarias, tal y como es el caso de los trabajos anteriores.

A través de métodos estadísticos modernos que toman en cuenta la problemática de las series no estacionarias se encuentran los modelos multivariados de series de tiempo. En particular la metodología de la cointegración propuesta por Engle y Granger (1987), así como por Johansen (1988 y 1992) que poseen la virtud principal de estimar la presencia de relaciones de largo plazo entre las variables, además de considerar el número de relaciones estables, las condiciones de exogeneidad prevalecientes y sus relaciones de causalidad.

Todas estas propiedades de estimación son un punto de partida eficiente para evaluar cuantitativamente el cumplimiento del teorema señalado.

Mediante esta técnica estadística, Bustamante y Morales (2009: 107) señalan que los estudios han sido numerosos y que entre los más influyentes se encuentran los efectuados por "Bahmani-Oskooee y Nirooman (1998), Coparale y Chui (1999) y Rose y Yellen (1989), en los cuales se concluye que no se cumple la curva J2 para los países pertenecientes al G-7. El mismo estudio fue realizado por estas últimas autoras al año siguiente, pero ahora para ciertos países en desarrollo y nuevamente rechazaron la presencia de la curva J. Por otro lado, Onafowara (2003), al utilizar datos del comercio bilateral entre Estados Unidos y Japón encuentra evidencia a favor de la existencia de la curva J en algunos países del este asiático."

²La llamada curva J representa el empeoramiento inicial de la balanza comercial provocada por una depreciación real, seguida de una mejora en la balanza comercial (Blanchard, et al., 2012).

Para el caso latinoamericano, destacan los trabajos de Bustamante y Morales (2009), para el caso peruano y el de Rendón y Ramírez (2005) para la economía colombiana, en ambos estudios se aplica la técnica de cointegración a la Johansen (1992).

Para este último trabajo los autores concluyen la presencia de la condición Marshall-Lerner para Colombia y además puntualizan los efectos tanto positivos como negativos que ejerce la tasa de crecimiento de la economía de los Estados Unidos sobre su balanza comercial. Para el caso de Perú, los autores sostienen que existe evidencia suficiente que satisface el teorema de Marshall-Lerner, pero no así la existencia de la curva J^2 en Perú. Finalmente, encuentran que las variables que determinan los cambios en la balanza comercial de la economía peruana es en particular: el tipo de cambio real y las importaciones mundiales. Mientras que el producto interno bruto del Perú no tiene efectos significativos sobre los movimientos de su balanza comercial.

En México los estudios sobre la validez de la condición Marshall-Lerner no son totalmente concluyentes ya que para Guerrero de Lizardi (2004), existe evidencia suficiente para validar dicha condición. Sin embargo, Garcés (2002), encuentra lo contrario ya que en su estudio la suma de las elasticidades precio es menor a la unidad, por lo que concluye que una depreciación del tipo de cambio real provoca un déficit en el saldo de la balanza comercial.

Es importante precisar que dentro del trabajo no tenemos como objetivo principal validar empíricamente la condición de Marshall-Lerner, sino determinar dinámicamente las variables que influyen en los movimientos de la balanza comercial de la economía mexicana. Para lo cual, se analizan las relaciones existentes entre el saldo de la balanza comercial, el tipo de cambio real, el ingreso doméstico y el ingreso del resto del mundo³.

³Debido al amplio grado de integración que tienen muchos sectores la economía mexicana con la estadounidense y al ser este último su principal socio comercial, se tomará como variable proxy del ingreso mundial al índice de producción industrial de Estados Unidos.

Por otro lado, es importante matizar que dentro de la teoría económica no existe un consenso unificado sobre el mecanismo de transmisión y los efectos dinámicos entre las variables involucradas y por tanto, de sus relaciones de causalidad. Por lo que es pertinente utilizar un modelo multivariado de series de tiempo con la intención de poder determinar la exogeneidad entre las variables o en su caso verificar si el sistema a calcular es endógeno. La muestra de las series utilizadas es de frecuencia trimestral para el período de 2000.I a 2014.II

II. Algunos hechos estilizados sobre la balanza comercial y sus determinantes

Nuestro análisis empírico comienza a partir del año 2000 mediante datos trimestrales y finaliza en el segundo trimestre de 2014. En la gráfica 1 podemos observar que el saldo de la balanza comercial⁴ hasta finales de 2007 se mantenía persistentemente negativo. Sin embargo, a principios del año 2008 la balanza comercial revierte su tendencia y tiene un pico positivo, el cual a su vez se restablece en los siguientes años.

⁴El saldo de la balanza comercial no le fueron descontado las exportaciones petroleras, lo que implica que puede diferir respecto a la misma variable a la cual se le haya descontado dicho rubro.

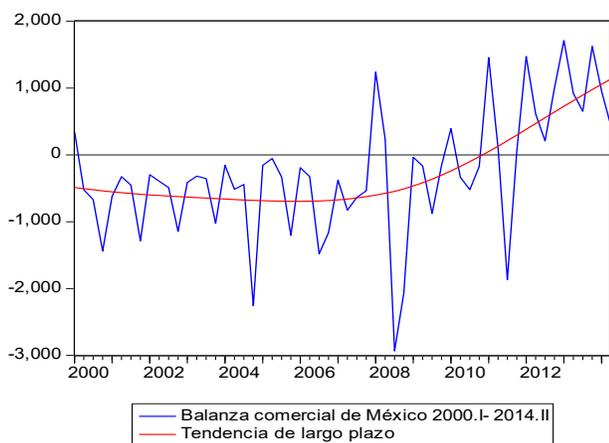
Estas variaciones pueden ser explicados por los primeros síntomas de la gran recesión mundial que comenzó a finales de ese año, y que sus efectos aún permanecen sobre todo en las economías industrializadas y que tales secuelas se han visto reflejado en las economías emergentes con un saldo negativo de la balanza comercial, ya que los países llamados “ricos” han reducido su comercio con los países de “ingreso medio y bajo” debido a que su ingreso nacional ha descendido de manera importante, por lo cual sus importaciones se han visto reducidas durante los años señalados por la recesión. Sin embargo, a inicios de 2010 comienza en México una tendencia positiva en el saldo de la balanza, debido a la recuperación del ingreso de las economías avanzadas, que aunada a una depreciación cambiara registrada a finales de 2008 y sostenida en 2009, ha provocado que el saldo de la balanza presente una recuperación en su tendencia de largo plazo, la cual es calculada a través de un filtro de Hodrick-Prescott.⁵

⁵El Filtro de Hodrick- Prescott, es un método para extraer el componente de largo plazo de una serie de tiempo, descompone la serie en dos componentes, uno de tendencia y otro de ciclo. El ajuste de sensibilidad para la extracción de dichos componentes se obtiene a través de un factor multiplicativo λ , que para series trimestrales se sugiere un valor de $\lambda = 1600$. Gráfica 1. Balanza comercial de México 2000.I-2014.II



Fuente: Cálculos propios con datos de INEGI

Gráfica 2. Tendencia de largo plazo de la balanza comercial 2000.I-2014.II



Fuente: Cálculos propios con datos de INEGI

Por otro lado, analizamos el comportamiento del tipo de cambio dado que es una de las variables más importantes dentro de la economía, ya que esta es una variable clave para el diseño de la política económica y se encuentra estrechamente vinculada con el desempeño de diversas variables macroeconómicas como son: la inflación, los tipos de interés y el saldo de la balanza comercial, entre otras⁶.

⁶Un ejemplo particular, es el efecto que tiene las fluctuaciones del tipo de cambio sobre la inflación interna y que es conocida como Pass-Through (traspaso del tipo de cambio a precios).

El tipo de cambio real proporciona una medida de valor del dólar en términos de su poder de compra y se calcula multiplicando el tipo de cambio nominal, por la razón del índice de precios de México y Estados Unidos.

El tipo de cambio real⁷ en México se presenta en la gráfica 3, el cual muestra una tendencia errática a través del tiempo, debido a que en el año de 2002 obtuvo su pico más bajo, a partir de ese momento ha presentado un incremento. El cual, no obstante, a su alza se ha comportado de manera estable hasta el inicio de la llamada recesión mundial.

Durante el inicio de la "crisis mundial" en 2008, el tipo de cambio se depreció en 40.6%, mientras que para los años de 2011 y 2012, se han presentado depreciaciones más moderadas de un orden del 10.8% y 13% respectivamente. Tales efectos pueden observarse mediante el análisis de la gráfica 3, dado que al trazar una línea promedio de la trayectoria del tipo de cambio podemos determinar el cambio en el nivel de depreciación ya que hasta antes de la crisis su nivel era entre cinco a seis y durante la crisis rebasó esa cifra.

A partir de la recuperación económica de los países industrializados la depreciación del tipo de cambio ha regresado a su nivel previo a la crisis, lo que implicaría un ajuste gradual de la balanza comercial para los siguientes años ya que el peso vuelve a tener un cierto nivel de apreciación frente al dólar, condición que prevalecía hasta antes de la crisis.

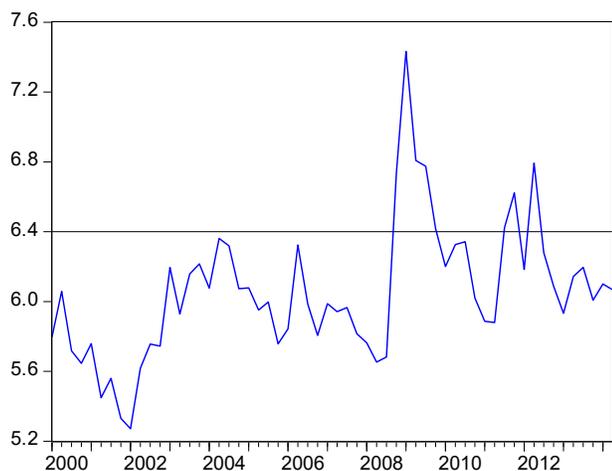
Por tanto, es notorio que excluyendo la crisis económica y financiera mundial el tipo de cambio en México sigue una tendencia de apreciación frente al dólar, lo cual es visible gracias a las grandes flujos de capital que ha tenido la economía mexicana en las últimas décadas lo que ha generado aumentos continuos de las reservas internacionales en poder del Banco de México, tal y como muestra la gráfica 4. No obstante, dicha estrategia de acumulación de reservas ha ayudado a mantener estable la inflación doméstica y cercana a su meta propuesta por el instituto central, pero que obliga a la apreciación cambiara y disminuye la competitividad de los

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.143>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

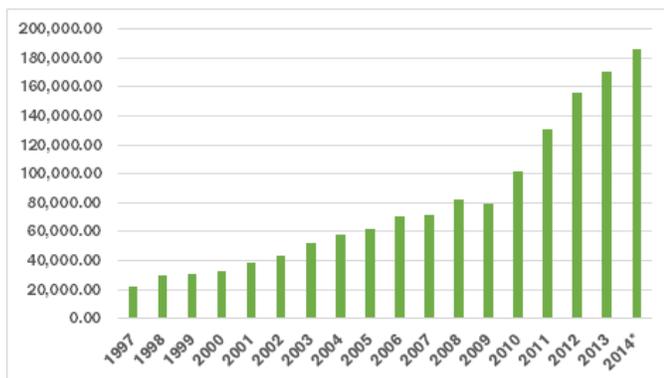
bienes transables mexicanos, lo que ayuda a persistentes saldos deficitarios de la balanza comercial.

Gráfica 3. Tipo de cambio real de México 2000.I-2014.II



Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Cámara de Diputados.

Gráfica 4. Reservas internacionales anuales en México 1997-2014



*Dato preliminar hasta 10/10/2014.

Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados.

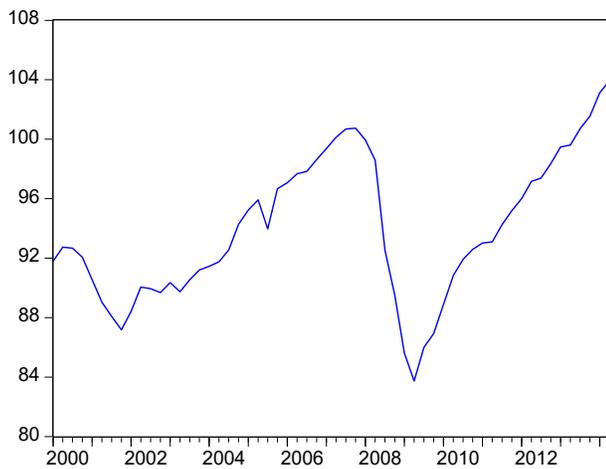
Por otra parte, en una economía abierta como la mexicana se esperaría un alto nivel de comercio entre sus principales socios comerciales. Es por ello, que el comercio exterior representa el 60% del PIB de México y su principal socio comercial son los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU), ya que las exportaciones que se operan con éste país es de un orden cercano al 80% (Díaz y Vergara, 2011).

Dentro de la literatura económica es importante analizar la relación que existe entre el ingreso mundial y el comercio de un país, dónde se asume que un aumento del producto internacional provoca un aumento de las exportaciones. Debido a que el comercio de la economía mexicana se encuentra estrechamente vinculada con la economía norteamericana asumiremos que las fluctuaciones del producto estadounidense son una proxy del ingreso mundial. Por lo que un crecimiento del ingreso de los Estados Unidos provocara un aumento de las exportaciones de México y de manera inversa una desaceleración de la economía americana disminuirá las exportaciones mexicanas.

Sin embargo, dentro de nuestro trabajo no tomamos directamente el PIB total de los Estados Unidos, sino el PIB industrial de ese país, debido a que dentro de la composición de las exportaciones, México vende a Estados Unidos bienes tales como: petróleo crudo, bienes manufacturados y productos agrícolas (INEGI, 2014), y no insumos intermedios que pueden ser útiles para la industria norteamericana con el objetivo producir bienes finales. Por tanto, dentro del trabajo asumimos que el PIB industrial de los Estados Unidos, no tiene efectos significativos sobre el saldo de la balanza comercial de México.

En la Gráfica 5, podemos verificar la trayectoria del PIB industrial de los Estados Unidos durante el período en estudio, medido a través de su índice. El desempeño del PIB industrial muestra las caídas registradas por la economía norteamericana particularmente las efectuadas en la crisis de 2001 y la "gran crisis" de 2008-2009, siendo la más significativa esta última.

Gráfica 5. Índice del PIB Industrial de Estados Unidos



Fuente: Economagic.

Otro variable importante que influye en la trayectoria del saldo de la balanza comercial es el comportamiento de la producción nacional, dado que se reconoce que un aumento del ingreso nacional aumenta el nivel de importaciones y presiona hacia un déficit comercial. Por tanto, es importante reconocer el desempeño que ha tenido la actividad económica en México (Blanchard, et al., 2012).

Por tanto, hemos incluido la variable del IGAE que es un índice que mide la tendencia de la actividad económica global de la economía mexicana en el corto plazo. Dicha variable puede ser interpretada como una medida proxy del PIB nacional.⁸ La trayectoria de la serie del IGAE sigue una tendencia similar al índice de producción industrial del PIB de Estados Unidos, debido a la estrecha relación que existe entre la economía norteamericana y la de México. Ambas variables tienen una correlación cercana al 61%.⁹ Por tal motivo, es normal que el IGAE presente las mismas caídas en los años de crisis presentadas por la economía de los Estados Unidos. Por tanto, dicho índice muestra una desaceleración de la actividad económica de México para el año de 2001. Sin embargo, la crisis tuvo efectos más prolongados ya que la desaceleración se mantuvo hasta mediados de 2002.

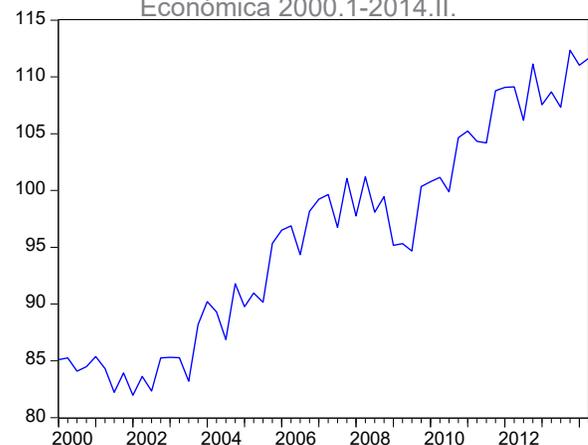
Por su parte, para la gran crisis mundial de 2008-2009, la economía mexicana tuvo un mejor desempeño que la de Estados Unidos, lo cual no es sorprendente debido a que la crisis tuvo su origen particularmente en ese sistema financiero y por la ineficacia de la política monetaria antes y durante la crisis ya que las tasas de interés en los Estados Unidos ya eran demasiado bajas (Villagómez y Navarro, 2010).

Lo que en estas circunstancias condiciona la efectividad de la política monetaria, por lo cual las medidas fiscales contra-cíclicas debieron adoptarse. En este ambiente, muchos países debieron implementar dichas medidas y México no fue la excepción. Sin embargo, dicho impacto aún se sigue discutiendo, pero lo que es claro es que en términos de producción la economía mexicana resintió en menor medida los efectos de la crisis que su homóloga norteamericana (Villagómez, et al., 2010).

⁸Utilizar el IGAE como medida proxy del ingreso nacional y no el PIB trimestral es más favorable en nuestra estimación estadística debido a que al ser un índice facilita el cálculo de una probable relación de cointegración.

⁹La correlación muestra una relación positiva y estadísticamente significativa con una t-estadística igual a 5.837. Es importante mencionar que la correlación a pesar de ser significativa no implica un sentido de causalidad.

Gráfica 6. Índice Global de la Actividad Económica 2000.1-2014.II.



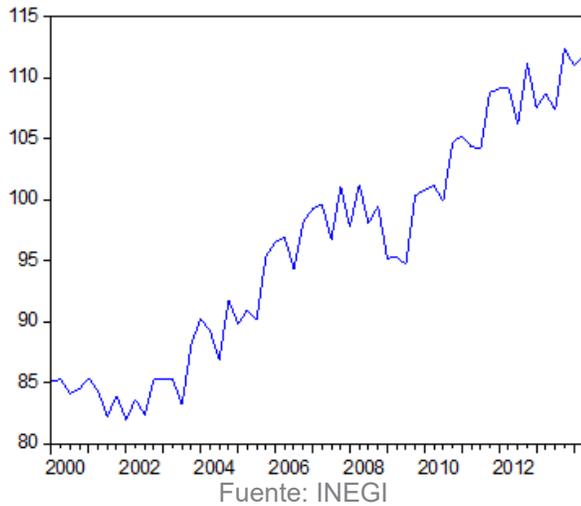
Fuente: INEGI

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.143>Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

⁹Utilizar el IGAE como medida proxy del ingreso nacional y no el PIB trimestral es más favorable en nuestra estimación estadística debido a que al ser un índice facilita el cálculo de una probable relación de cointegración.

Gráfica 6. Índice Global de la Actividad Económica 2000.1-2014.II.

Gráfica 6. Índice Global de la Actividad Económica 2000.I-2014.II.



III. METODOLOGÍA

El análisis de regresión aplicada a las series de tiempo son problemáticas, dado que pueden arrojar relaciones espurias (Newbold & Granger, 1974). En particular, se pueden inferir falsas relaciones de causalidad debido a que las series son *no estacionarias*. Por tanto, es fundamental el concepto de cointegración de las series de tiempo en la literatura econométrica.

El concepto de cointegración implica la existencia de una relación de equilibrio de por lo menos dos series que presentan raíces unitarias a lo largo del tiempo (Stock y Watson, 2012).

Por lo cual, dos o más series de tiempo con tendencias estocásticas pueden evolucionar de manera conjunta a largo plazo que puede parecer que tienen el mismo componente tendencial. Es decir, poseen una tendencia común.

En términos generales la cointegración propuesta por Engle y Granger (1987), se lleva a cabo cuando las series presentan una raíz unitaria o un orden de integración $I(1)$ ¹⁰. Formalmente, sea Y_t un vector $n \times 1$ de series con orden de integración $I(1)$, puede provocar una combinación lineal de éstas, ya que debe existir un vector de parámetros de dimensión $n \times 1$, tal que $\beta'Y_t$ sea de orden β de integración $I(0)$, lo que implica que dicho vector es estacionario. Por tanto, se dice que las variables contenidas en el vector Y_t están cointegradas.¹¹

Debido a que nuestro sistema de información posee en su mayoría variables $I(1)$, es pertinente utilizar el modelo de cointegración propuesto por Johansen (1982 y 1992) con lo cual podemos encontrar las relaciones de largo plazo existentes y el correspondiente modelo de corrección de error. Dicho procedimiento plantea en esencia la utilización de un modelo VAR sin restricciones con el objetivo de encontrar la presencia de variables no estacionarias y por tanto, sus posibles tendencias comunes y sus relaciones de cointegración de largo plazo.

A partir de dicho procedimiento se determina el rango de cointegración para después determinar el valor de una matriz β de vectores de cointegración, la cual está asociada con una matriz α que se encuentra ligada con el modelo VAR inicial, a partir de ellas puede estimarse una matriz $\Pi = \alpha\beta'$. Finalmente, se estima un modelo VAR incorporando las relaciones de cointegración encontradas previamente y de esta manera estimar los coeficientes relacionados a las variables cointegradas (Johnston y Dinardo, 1997).

“El procedimiento de Johansen es el más poderoso en la prueba de cointegración ...y porque estima con precisión el número de relaciones de cointegración, a la vez que permite encontrar -dentro de la misma estimación- la ecuación de corrección de error” (Loría, 2007:289).

¹⁰El orden de integración es el número de veces que debe aplicarse la diferencia para que la serie sea estacionaria.

¹¹La cointegración entre varias series se revela por la estacionariedad de los residuales de la regresión de la variable dependiente sobre las independientes. Metodologías más rigurosas pueden encontrarse en las propuestas por Engle & Granger (1987) y Johansen (1988).

Por lo cual, la ecuación de corrección de error se encuentra caracterizado por el hecho de que la variable endógena no se desviará por periodos prolongados de los valores promedio de las variables exógenas ya que poseen una relación de largo plazo. Por lo tanto, la corrección del error tiene por objetivo retornar el equilibrio de largo plazo a la variable endógena ya que el corto plazo pueden existir desajustes pero éstos serán únicamente temporales.

IV. Discusión de Resultados

Con la intención de hacer inferencia estadística a partir de los hechos estilizados presentados con anterioridad, a continuación nos concentramos en las variables que participan en el modelo econométrico que usamos de base y constituye nuestro sistema de información completo y f (bal , tcr , $ipusa$, $igae$).

Dónde: BAL: balanza comercial; tcr : tipo de cambio real; $ipusa$: índice de la producción industrial de Estados Unidos; $igae$: índice global de la actividad económica.

En virtud de que todas las variables a excepción de la balanza comercial son $I(1)$, es pertinente usar el procedimiento de cointegración de Johansen (1988 y 1992). Por lo cual podemos obtener las relaciones de largo plazo y su correspondiente modelo corrección de error. En este sentido no partimos de una relación económica *a priori*, sino que dejamos que los datos indiquen libremente los vectores de cointegración existentes y los mecanismos de ajuste dinámicos

De acuerdo a la prueba de la traza y del máximo eigenvalor se encontró la existencia de al menos un vector de cointegración.¹³ Al realizar las pruebas de exogeneidad y de identificación del sistema se encontró que todo el conjunto es endógeno.¹⁴ Por lo cual, cualquier variable de nuestro sistema de información puede ser utilizada como variable endógena.

¹²Las variables en minúsculas indican logaritmos. Mientras que las mayúsculas indican niveles. Los datos de balanza comercial, tipo de cambio real e IGAE fueron tomados del INEGI y el índice de la producción industrial de Estados Unidos fue tomado de *economagic*. Además todas las series presentan un orden de integración $I(1)$. (véase anexo estadístico).

¹³Estadístico de la traza a 95% de nivel de confianza: 24.275 (0.2024). Mediante el estadístico del máximo eigenvalor a 95% de nivel de confianza: 17.797 (0.3571).

A través de los criterios de Akaike-Schwartz, Hannan-Quinn y una variable dummy de ajuste se encontró que el número óptimo de rezagos es 4, de lo que resulta que la ecuación estimada es:

$$BAL = 9278.140tcr - 7652.227ipusa + 4123.836igae$$

$$t = (3.296) \quad (-6.286) \quad (2.443)$$

El modelo VEC, además de pasar todas las pruebas de correcta especificación¹⁵, muestra relaciones teóricas importantes.

Debido a que la balanza comercial se encuentra en niveles y el resto de las variables en logaritmos tenemos una forma funcional conocida por nivel-log¹⁶.

Por tanto, una depreciación en 1% del tipo de cambio real provoca que la balanza comercial sea superavitaria en 92.781 millones de pesos. Mientras que un aumento del uno por ciento en la producción industrial de Estados Unidos provoca un efecto deficitario de la balanza comercial en México en 76.522 millones de pesos, lo que implica que el crecimiento de la producción industrial no tiene efectos superavitarios sobre la balanza comercial. Dicho resultado es contrario a lo postulado por la teoría económica. Sin embargo, es necesario mencionar que el PIB industrial de Estados Unidos solo refleja las variaciones que sufre ese sector y no muestra el efecto del ingreso total de la economía norteamericana a las exportaciones mexicanas, tal y como postula la teoría.

¹⁴Todas las variables muestran ser endógenas al 95% del nivel de confianza a excepción de la serie del índice de producción industrial de Estados Unidos que es endógena al 90%. Dichos resultados fueron encontrados mediante de las pruebas de causalidad en el sentido de Granger.

¹⁵Autocorrelación: $LM(11) = 14.505 (0.5611)$; Normalidad (JB) = $65.065 (0.1662)$; Heterocedasticidad (N.C.) = $359.705 (0.4945)$

¹⁶Debido a la forma funcional nivel-log, los resultados no pueden interpretarse directamente como elasticidades. Por lo cual, se interpretan como una combinación de variaciones porcentuales a cambios en niveles.

Sin embargo, tenemos un resultado relevante y deben considerarse las siguientes cuestiones dentro del resultado: 1) las severas crisis por las que ha pasado la economía norteamericana desde 2001, además deben incluirse la "gran crisis" de 2009 de la cual no se recuperado totalmente; b) la falta de crecimiento alto y sostenido en la última década de la economía norteamericana; c) China ha aparecido como un importante y nuevo socio comercial para los Estados Unidos. Todos estos factores han sido importantes para que el sector secundario de México haya dejado de abastecer las manufacturas estadounidenses tal y como lo hacía en décadas pasadas. Por lo cual, sólo la industria petrolera y el sector primario son los que pueden mantener una mayor relación con la economía de nuestro vecino del norte.

$\Delta(\text{Bal})$ implica que ante un choque en el sistema, la velocidad de ajuste al equilibrio es relativamente lenta, dado que es cercano al 33%. Por lo cual, su restauración a largo plazo no es inmediata, por lo que puede llevar varios trimestres regresar al equilibrio de la balanza comercial.

Por otra parte, un aumento en la actividad económica de México tiene un efecto superavitario sobre la balanza comercial, dicho resultado puede ser cuestionable desde el punto de vista teórico.

Sin embargo, es importante recalcar que nuestra serie de la balanza comercial tiene incluida las exportaciones petroleras, por lo cual, un choque positivo en la exportación de petróleo puede provocar un aumento del PIB nacional y de manera simultánea presionar hacia un superávit de la balanza comercial. De esta manera, se estimó que un aumento en la tendencia de la actividad económica del país en 1% provoca un superávit de la balanza comercial en 41,238 millones de pesos.

Finalmente, una de las bondades de la metodología de cointegración es que podemos encontrar la velocidad de ajuste al equilibrio de largo plazo mediante el modelo de corrección de error. Obteniéndose los siguientes valores:

$$\begin{array}{l} \Delta(\text{Bal}) \\ -0.330^{17} \\ t (-4.688) \end{array}$$

¹⁷El coeficiente del mecanismo corrector de error debe asumir valores entre -1 y 0 con el objetivo de asegurar una relación de equilibrio estable.

CONCLUSIONES

Mediante un modelo de vectores de corrección de error (VEC), encontramos los determinantes macroeconómicos de la balanza comercial para la economía mexicana en el período de 2000.I-2014.II. Además, identificamos a través de su correspondiente modelo de corrección de error la velocidad de ajuste del sistema ante un choque externo que saca a la balanza comercial de su equilibrio de largo plazo.

Destacamos los principales hechos estilizados de los determinantes de la balanza comercial en términos agregados y también los que resultaron de nuestra estimación econométrica. Entre los más relevantes se encuentran los siguientes:

1.- La condición Marshall-Lerner se valida, debido a que las depreciaciones del tipo de cambio real de la economía mexicana son competitivas, lo que implica que ante una depreciación real existe un mejoramiento sustancial en la balanza comercial.

2.- Encontramos la existencia de un vínculo entre la producción industrial de los Estados Unidos y la balanza comercial de México. Sin embargo, dicha relación se ha deteriorado en los últimos años, debido a las recesiones consecutivas que ha experimentado la economía norteamericana a principios del presente siglo. Así como su debilidad para recuperar la senda de crecimiento fuera de tales recesiones. Por otro lado, encontramos que un aumento en el índice de producción industrial de los Estados Unidos en el largo plazo tiene un efecto negativo sobre la balanza comercial de México, dicha situación se explica a través de la sincronización de los ciclos de negocios que existe entre la economía de los Estados Unidos y la de México, ya que si bien un aumento en la producción industrial del primero provoca un aumento en las exportaciones del segundo, el efecto final es un déficit en el saldo de la balanza comercial de la economía mexicana. Esto se debe a que el aumento de las exportaciones provoca un crecimiento en el PIB de México, lo que implicaría un ajuste positivo hacia las importaciones y por ende el déficit de la balanza comercial.¹⁸

Por lo cual, la excesiva dependencia de la economía mexicana respecto a estadounidense en el comercio exterior puede ser perjudicial tanto en el mediano como en el largo plazos, ya que no existe una diversificación de las exportaciones mexicanas hacia otros países. Por lo tanto, contar con diversos socios comerciales puede suavizar el déficit comercial, dado que podrían aumentar las exportaciones respecto a las importaciones y mantener el balance comercial cercano al equilibrio.

¹⁸Es importante mencionar que dicho efecto también es documentado por Rendón y Ramírez (2005), para el caso colombiano en el cual también encuentran efectos negativos y positivos del crecimiento económico de los Estados Unidos sobre la balanza comercial de Colombia. Nótese que en particular, dicha variable funciona como un estabilizador automático en los países con los que tiene un fuerte lazo comercial.

- Bustamante, R. y F. Morales (2009). "Probando la condición Marshall-Lerner y el efecto curva J: evidencia empírica para el caso peruano," *Estudios Económicos* Núm. 16. Banco Central de Reserva del Perú.
- Blanchard, O., A. Amighini y F. Giavazzi (2012). *Macroeconomía*, Pearson Educación, S.A., 5ta edición. Madrid. Pág. 688.
- Díaz, M. y R. Vergara (2011). "Tipo de cambio e inflación en México: Comportamiento y expectativas para 2012," *Revista trimestral de análisis de coyuntura económica*. UAEM. Vol. 4, Núm. 4, pp. 7-10.
- Engle, R. y Granger, C. (1987). "Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing," *Econometrica*, Econometric Society, Vol. 55, No. 2, pp. 251-276, <https://doi.org/10.2307/1913236>
- Garcés, D. (2002). "Agregados Monetarios, Inflación y Actividad Económica en México", Banco de México, Dirección General de Investigación Económica, Documento de Investigación No. 7, México, D. F. pp. 1-31, <https://doi.org/10.36095/banxico/di.2002.07>
- Guerrero de Lizardi, C. (2004). "Determinantes del crecimiento económico en México, 1929-2003: Una perspectiva Postkeynesiana," Documento de trabajo, EGAP-2004-06. Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.
- Hendry, D. (1980). "Econometrics-Alchemy or Science?," *Economica*. Vol. 188, pp. 387-406, <https://doi.org/10.2307/2553385>
- _____, A. Pagan, y J. Sargan (1984). "Dynamic specification". *Handbook of econometrics*. Vol. 2. Edited, Z. Griliches and M. Intriligator, pp. 1023-1100. Amsterdam: North Holland, [https://doi.org/10.1016/S1573-4412\(84\)02010-9](https://doi.org/10.1016/S1573-4412(84)02010-9)
- Onafowara, O., (2003). "Exchange Rate and Trade Balance in East Asia: Is there a J-Curve?" *Economics Bulletin*, Vol. 5, No. 8, pp. 1-13.
- Johansen, S. (1988). "Statistical Analysis of Cointegración Vectors," *Journal of Economics Dynamics and Control*, Vol. 12, No. 2-3, Elsevier, pp.231-254, [https://doi.org/10.1016/0165-1889\(88\)90041-3](https://doi.org/10.1016/0165-1889(88)90041-3)
- _____. (1992). "Determination of Cointegration Rank in the presence of a Linear Trend," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Department of Economics, University of Oxford, Vol. 54, No. 3, pp 383-397, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1992.tb00008.x>
- Rendón, H. y A. Ramírez (2005). "Condición Marshall-Lerner: una aproximación al caso colombiano," *Ecos de economía*, No. 20, abril, pp. 29-58.
- Villagómez, A. y L. Navarro (2010). "Política fiscal contra-cíclica en México durante la crisis reciente: Un análisis preliminar," *Documentos de trabajo del CIDE*, Número 475. CIDE.

Copyright (c) 2018 Juan Carlos Márquez Ortiz



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Ustedes libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

DOI: <http://doi.org/10.18583/umr.v3i1.143>

No. de Reserva **04-2014-08111025600-203**

ISSN: **2007-977X**

2018

Prueba de raíz unitaria					
		BAL	tcr	ipusa	igae
	Intercepto	-0.980	-3.183	-2.180	-0.224
ADF	Intercepto y tendencia	-3.715	-3.566	-2.872	-3.481
	nada	-1.283	-0.069	0.456	1.804
	Intercepto	-10.005	-8.182	-4.064	-2.996
D(ADF)	Intercepto y tendencia	-9.960	-8.104	-4.146	-3.004
	nada	-9.999	-8.259	-4.055	-2.311
	Intercepto	-4.642	-3.202	-2.263	-0.006
PP	Intercepto y tendencia	-6.009	-3.653	-1.779	-4.606
	nada	-4.366	0.011	0.636	3.348
	Intercepto	-14.317	-8.458	-4.205	-19.983
D (PP)	Intercepto y tendencia	-14.562	-8.365	-4.289	-23.599
	nada	-14.188	-8.550	-4.193	-11.222
	Intercepto	0.7078	0.475	0.315	0.893
KPSS	Intercepto y tendencia	0.249	0.075	0.084	0.068
	Intercepto	0.150	0.047	0.117	0.212
D (KPSS)	Intercepto y tendencia	0.096	0.040	0.074	0.110

La prueba de raíz unitaria muestra que las series de balanza comercial es de orden de integración $I(0)$, para prueba de ADF. Sin embargo, con las pruebas de Phillips-Perron y KPSS se muestra que son $I(1)$. Por otra parte, las variables de tipo de cambio real, índice de producción industrial de Estados Unidos y el índice global de actividad económica presentan un orden de integración $I(1)$. Por lo cual es pertinente la cointegración de las series.



PYMES Y DESARROLLO SUSTENTABLE SMES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Recepción: 7 de Febrero del 2018

Aceptación: 8 de Marzo del 2018

Publicación: 30 de Abril del 2018

Dr. Gerardo Vera Muñoz,

Dra. Monserrat Vera Muñoz,

Dra. Rafaela Martínez Méndez

Facultad de Contaduría Pública Benemérita

Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es tratar de dar respuesta a la interrogante siguiente: Comparando con las empresas grandes ¿Se esperaba de parte de las pymes un comportamiento distinto respecto a los problemas ambientales y sociales?

PALABRAS CLAVE

pymes, innovación, desarrollo sustentable.

ABSTRACT

The objective of this work is to try to respond to the following question: Compared with large companies, was a different behavior expected from SMEs in relation to environmental and social problems?

KEY WORDS

SMEs, innovation, sustainable development.

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial hasta finales del siglo pasado estuvo concentrada en la empresa grande, en su capacidad para generar riqueza, pero también para crear graves problemas ambientales y radicales desigualdades sociales. En este contexto, las pymes surgieron como una alternativa de solución, particularmente para el problema del desempleo, sin embargo, simultáneamente, fueron responsabilizadas de fomentar la economía informal y de generar grandes volúmenes de contaminación. Al respecto, Dini, Rovira y Stumpo (2014), señalan que estos contrastes son reflejo de su escasa productividad y limitada capacidad de innovación.

En este mismo sentido sobre las carencias de las pymes, Araya (2003), subraya que las pymes al tener una estructura tecnológica productiva deficiente, las convierte en grandes contaminadoras ambientales. Asimismo, su bajo nivel de conocimientos de gestión empresarial, las hace proclives a desconocer las ventajas comerciales que tendría un mejoramiento productivo para aumentar su eficiencia en el uso de recursos y lograr un comportamiento ambiental más adecuado.

Sobre el enfoque que han tenido las políticas y programas destinados a las pymes, Garrido (en Dini Rovira y Stumpo, 2014), señala que, en México, a través de la política industrial y en particular con aquellas políticas diseñadas para apoyar a las pymes y, más recientemente a los emprendimientos, se han destinado recursos para promover la innovación y desarrollar las capacidades respectivas. Sin embargo, la promoción se ha enfocado en el desarrollo de innovaciones tecnológicas con la finalidad primordial de generar un beneficio económico y, colateralmente contribuir a mitigar el daño ambiental, y muy poco o nada se ha hecho para promover innovaciones que también se ocupen de contribuir a atender problemas sociales.

De los señalamientos anteriores destaca, por

un lado, el supuesto mal comportamiento de las pymes sobre el ambiente, consecuencia de su escasa productividad, limitada capacidad de innovación y de sus escasos conocimientos sobre gestión; por otro lado, llama la atención que las políticas de apoyo a las pymes hayan hecho muy poco para combatir este mal comportamiento.

Sin embargo, es necesario subrayar que este mal comportamiento ambiental, igualmente, es observado en las empresas grandes, con el agravante de que ellas, supuestamente son muy productivas, han desarrollado grandiosas capacidades de innovación, y son el ejemplo a seguir en cuanto a administración y gestión se refiere.

Estas curiosidades, rarezas o incoherencias, pueden explicarse apoyándonos en Luhmann (1999), que menciona que las organizaciones son características de la modernización y tienden a estructurar todo a su alrededor, así los Estados nacionales y las grandes corporaciones buscan el acomodo de todas sus actividades, y la organización de todo lo que ocurre en su entorno para ejercer un mayor control. Por lo tanto, ¿acaso se esperaba de parte de las mipymes un comportamiento distinto respecto a los problemas ambientales y sociales?

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las pequeñas empresas

Posiblemente, en los últimos 15 años, tanto en las esferas del gobierno, como en la académica y empresarial, uno de los temas cotidianos ha sido la problemática que enfrentan las pymes, la razón de esta creciente importancia, surge a partir del momento, en que se desmoronó el supuesto de que las grandes empresas serían la solución para la generación de riqueza, de empleo y de bienestar. Un fracaso parcial pues, ciertamente, han generado una enorme riqueza, pero también han producido enormes desigualdades sociales y graves problemas ambientales.

Ante la escasez de empleo, y de salarios cada vez más miserables, las pymes fueron vistas como una alternativa para tratar de reducir los problemas de desempleo y las condiciones de pobreza extrema en los países en vías de desarrollo.

Aunque se pueden calificar de suposiciones un tanto aventuradas, algunas de las características que distinguen a este sector de empresas (dejando de lado aspectos como el número de empleados, ventas, y tipo de sector; características que de tanto mencionarlas llegan a resultar ociosas), son: una estructura tecnológica tradicional, obsoleta e ineficiente; baja productividad; mínima capacidad de innovación; una tasa elevada de mortandad; muchas de ellas de naturaleza familiar; anidadas en sectores de baja tecnología, con gran escasez de recursos y capacidades de todo tipo; algunas de ellas, o muchas de ellas localizadas en el sector informal; flexibilidad para responder con prontitud a las nuevas condiciones del mercado; alternativa para el desempleo y grandes generadoras de contaminación (Dini, Rovira y Stumpo, 2014).

Lo que resulta interesante, es que no obstante todas estas características, la mayoría de ellas negativas, en muchos países, al menos en términos de empleo, sean el principal sustento

económico, y se diseñen infinidad de políticas con la intención de apoyar su consolidación (que, dicho sea de paso, de muy poco han servido); cuando atendiendo a una lógica racional o siguiendo las ideas darwinianas, la mejor decisión sería dejarlas a su suerte (en muchos casos así ha ocurrido). Sin embargo, es posible, que la realidad de este sector de empresas sea muy diferente, y su comportamiento sea resultado de una lógica que aun no alcanzamos a comprender. O bien, como mencionan Crozier y Friedberg, (1990, p.130): “sea el margen de tolerancia del medio, es decir, el límite de margen de maniobra dentro del cual una organización es relativamente libre de fijar sus propios objetivos y sus propias normas de resultados que corresponderán casi siempre, en un plano de eficacia satisfactorio, más no óptimo”

En este mismo sentido, Pérez (2010, pp. 16 - 17), señala: “La tendencia a equiparar el desarrollo económico con el dominio de las organizaciones burocráticas ha llevado a que los Estados nacionales, organizados burocráticamente, prefieran a las empresas organizadas y administradas en forma profesional, ya que se controlan más fácilmente y son consideradas como la punta de lanza de la modernización”. Agrega, apoyándose en Chandler (1977), que las ciencias de la administración están muy relacionadas con el surgimiento de las organizaciones; esto ha implicado, entre otras cosas, que las empresas familiares, grandes y pequeñas, formales o informales hayan sido consideradas como anómalas, ya que no son administradas de la misma manera que las grandes corporaciones, y sus objetivos y razones de ser no corresponden con las metas y objetivos de las organizaciones burocráticas.

Integrando las ideas anteriores sobre las pymes, se puede suponer que, se trata de un sector empresarial donde prevalece una gran heterogeneidad. Posiblemente divididas en dos grandes estratos. Uno de ellos compuesto por aquellas pymes localizadas en el sector formal, gestionadas a través de intentar aplicar las ideas derivadas de las ciencias de la administración, y para las que existen políticas y programas de apoyo para buscar su consolidación en el mercado. El otro estrato conformado por aquellas entidades que se desenvuelven en el sector informal, para las que hay un apoyo casi nulo, que son gestionadas a través de principios y objetivos que en general se contraponen a los principios administrativos de las organizaciones burocráticas, pero que, no obstante, sobreviven y en términos de empleo son tan importantes como aquellas pymes del sector formal.

El desarrollo sustentable

La idea de desarrollo sustentable tiene sus antecedentes en diversas corrientes teóricas de finales de los años 60 y principios de los años 70 del siglo pasado. De acuerdo a Giddens (2010), el año 1972 fue importante para la historia del pensamiento verde, con la publicación del estudio: Los límites del crecimiento. El documento argumentaba que nuestra civilización había alcanzado un límite donde los recursos de los que depende la continuidad de su propia existencia estaban por agotarse. Quince años después en 1987 en el informe de la Comisión sobre Medio Ambiente y Desarrollo, al que ahora se suele hacer referencia como informe Brundtland, fue introducido por primera vez el término desarrollo sostenible; la comisión lo definió como: el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

A partir de que el concepto de desarrollo sustentable empezó a fluir en el escenario académico y empresarial, ha recibido críticas severas. Al respecto, Bermejo (2014) menciona que las propuestas que se plantearon en el informe Brundtland fueron modificadas de acuerdo a los intereses particulares de poderosos organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Siguiendo a Bermejo (2014), agrega que, una de las manipulaciones más importantes que se hicieron al concepto de desarrollo sustentable – porque diluye el concepto de sostenibilidad – es la teoría de las tres sostenibilidades que convierte sus tres dimensiones en tres sostenibilidades: sostenibilidad económica, sostenibilidad ambiental y sostenibilidad social. De estas tres sostenibilidades, la económica es la más cuestionable, pues significa la defensa de la liberalización, de la globalización, de la competencia, del crecimiento ilimitado, etcétera, que son la base del paradigma dominante, el cual ha sido el responsable principal del nivel cada vez mayor de insostenibilidad que estamos padeciendo.

Otra crítica al concepto de desarrollo sustentable, es sobre la forma en que se interpretó, de acuerdo a Torres (2004), fue entendido (inconscientemente o convenientemente) como una cobertura virtual de todos los aspectos de las organizaciones en lo referido a desarrollo económico, protección ambiental y responsabilidad social. En este sentido, Giddens (2010), menciona que el desarrollo sustentable al intentar abarcar tantas cosas como: la promoción del ser humano, la satisfacción de las necesidades básicas, la protección del entorno, la consideración de las generaciones futuras, el logro de la equidad entre ricos y pobres, y la participación en la toma de decisiones en un sentido amplio; se ha convertido en una lista tan extensa que carece de todo sentido.

Siguiendo con Giddens (2010), subraya el sentido contrapuesto de sostenibilidad y desarrollo, mientras el primero implica continuidad y equilibrio, el segundo implica dinamismo y cambio. Posiblemente, ésta sea una de las razones por las que las organizaciones y en particular las empresas, a conveniencia, o tal vez, por necesidad, se inclinan por tomar el camino del desarrollo, en su vertiente de crecimiento económico. La empresa como es conceptualizada hoy día, para su sobrevivencia requiere más de fomentar el cambio, la innovación y el dinamismo.

En este escenario de críticas alrededor del concepto de desarrollo sustentable, empieza a gestarse la idea de la llamada Sustentabilidad Organizacional, que agrega a la dimensión económica, a la dimensión ambiental y a la dimensión social, la dimensión institucional, equiparable a la dimensión política,

o bien a la cultura organizacional referida por Aras y Crowther (2009), dando lugar a un modelo de cuádruple línea base.

Se trató de un intento por incorporarlo que se puede llamar la esencia de la identidad organizacional, y que se puede suponer, es lo que determina a final de cuentas, si hay un interés genuino en orientar la gestión de la empresa por un camino que además de procurarse un beneficio económico, también se comprometa a aportar en la solución de los problemas ambientales y sociales.

Por lo tanto, tomando en cuenta los referentes sobre desarrollo sustentable que se han abordado, para el análisis de los datos arrojados por el trabajo de campo se recurrirá a la propuesta de Vera (2016), basada en el concepto de sustentabilidad organizacional que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional

Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Dimensión Cultura organizacional
Innovaciones y Tareas relacionadas con: Eficiencia económica Producción de beneficios económicos Potenciar ventajas competitivas Mejorar su posición en el mercado	Innovaciones y Tareas relacionadas con: Uso de recursos naturales Emisión de contaminantes Tecnologías amigables con el ambiente	Innovaciones y Tareas relacionadas con: Desempleo, Exclusión social, Pobreza, Diversidad social	Innovaciones y Tareas relacionadas con: Valores y principios plasmados en la misión y visión de la empresa Comportamientos Criterios en que basan sus decisiones

Fuente: Vera (2016). Se muestran los indicadores correspondientes a cada una de las dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional.

Aunque no es uno de los conceptos centrales de la investigación, es necesario aclarar lo que se entenderá por innovación, sin embargo, antes de ello hay que señalar que la innovación se convirtió en un tema relevante, a partir del momento en que Nelson y Winter (1982), propusieron su teoría evolucionista de la firma, que tenía como objetivo principal construir una teoría general del cambio en economía. Así, desde la década de los años 80 del siglo pasado y hasta nuestro días, el concepto de innovación ha ido evolucionando, tanto como las formas o los caminos para desarrollar las capacidades necesarias y suficientes que permitan a las organizaciones realizar aquellas innovaciones que sobre todo, les aporten un beneficio económico, y eventualmente, contribuyan a mitigar y resarcir el daño ambiental y el deterioro social; esto último, como consecuencia de las demandas cada vez más exigentes, principalmente por parte de las ONG's.

El concepto de innovación, en un principio se relacionaba exclusivamente a temas tecnológicos y, era pensado como resultado de un proceso lineal desarrollado de manera casi exclusiva en los departamentos de Investigación y Desarrollo de las grandes empresas, sin embargo, posteriormente, diversas investigaciones mostraron que la innovación no se limitaba a aspectos tecnológicos, ni mucho menos era exclusiva de las grandes empresas, ni que fuera condición sine qua non para desarrollarla, dedicar grandes inversiones de capital y de recursos humanos. Al respecto, sobre las microempresas rurales, De Gortari y Santos (coord., 2010), demuestran cómo estableciendo redes de intercambio, espacios de interacción, apoyadas en conocimientos adquiridos en la educación formal e informal, son capaces de realizar innovaciones tanto tecnológicas como de gestión y organizacionales, que ciertamente, se trata en general de pequeñas mejoras, pero que les permiten adaptarse y mantenerse en el mercado.

En el aspecto conceptual, la propuesta del manual de Oslo (2005), tuvo una gran repercusión; lo relevante fue el reconocer que la innovación no se limitaba a aspectos tecnológicos, que lo mismo podía haber innovaciones organizacionales, que comerciales, y que es un proceso multifactorial en

el que intervienen diferentes agentes: empresas, instituciones de investigación superior, centros de investigación, los gobiernos y la sociedad.

En cuanto a los caminos para desarrollar las capacidades de innovación, una de las aportaciones que tuvo una repercusión importante en el escenario empresarial fue la llamada capacidad de absorción de Cohen y Levinthal (1990), que no era otra cosa, que la capacidad de la firma para adoptar las innovaciones existentes, para lo cual había que tener en cuenta dos aspectos trascendentales: la capacidad de asimilación de la información y la riqueza de la estructura del conocimiento pre existente -este último aspecto la teoría evolucionista ya lo había tratado ampliamente-. Algunos años después, Christensen, Bohmer y Kenagy (2000), plantearon la idea de innovación disruptiva, se trataba según ellos, de innovaciones que surgen en mercados maduros y que tienen el efecto de revitalizar a las empresas de dichos mercados.

Otra propuesta que también tuvo una gran acogida fue la llamada innovación abierta de Cohen y Levinthal (1990); Von Hippel (1988, 2005) y Chesbrough (2006); sostenían que frente a la creciente competencia global, el aumento de los costos de I + D y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, las empresas requerían abandonar el modelo tradicional de innovación cerrada; y transitar a un modelo sustentado en el acceso a fuentes externas de conocimiento y de la colaboración con individuos, empresas y otras organizaciones que posean conocimientos relevantes que puedan desplegarse en el contexto del proceso de innovación de la empresa.

Un concepto más reciente sobre innovación, que intenta integrar muchas de las ideas anteriores, y que será el referente en este trabajo es el de Gault y Zhang (2012), de acuerdo a estos autores la innovación se entenderá como la creación de valor a partir del conocimiento, ya sea a través del suministro de un nuevo bien o servicio al mercado o el hallazgo de nuevas formas para fabricar productos, organizar la producción o desarrollar un mercado. A esto, hay que agregar que dependiendo del contexto donde surge la

innovación, tan importantes son las innovaciones radicales, que incluso pueden conducir a la creación de nuevos sectores industriales; como las innovaciones marginales, a través de las cuales muchas empresas, pueden mantener o mejorar su posición en el mercado, sobre todo, las empresas micro y pequeñas o aquellas que se localizan en sectores maduros.

Finalmente, es necesario agregar el concepto de Innovación social, la que de acuerdo a la European Commisión (2014), consiste en: encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad; capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración.

METODOLOGÍA

Se realizó un investigación documental sobre pymes, desarrollo sustentable e innovación; posteriormente, se llevó a cabo un estudio de campo seleccionando a tres pymes localizadas en la República Mexicana, específicamente en el estado de Oaxaca; la decisión de elegir a estas tres empresas, se basó en el conocimiento (una vez realizado el estudio de campo), sobre algunas de las innovaciones que habían realizado, y que además de redituables un beneficio económico, también alcanzaban para generar impactos positivos en la dimensión ambiental y social.

Otro aspecto, fue el lugar donde se localizan estas empresas, el estado de Oaxaca, uno de los más pobres del país, con una población indígena amplia, que habla varias lenguas y que por ello, suponiendo que fuera cierto lo afirmado por algunos de los autores que se han tomado como referencia: Dini, Rovira y Stumpo o Araya; cabría esperar que las empresas u organizaciones de estas latitudes carecieran de los recursos y capacidades más esenciales para sobrevivir, desarrollar innovaciones y gestionar prácticas de desarrollo sostenible, sin embargo, como se verá en los párrafos siguientes son ejemplos que ponen en tela de juicio las afirmaciones referidas.

La elección de estas empresas fue no aleatoria, se seleccionaron de la base datos de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS), que es uno de los programas coordinados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). De este universo se estableció un primer contacto a través de un cuestionario enviado por correo electrónico; respondieron un total de 59 empresas (las que no respondieron fue por que sus correos ya no existían y otras habían desaparecido) localizadas en diferentes estados de México. Con estas 59 empresas, en todas ellas se realizaron visitas in situ. Esto fue posible gracias a la participación de varios investigadores de diferentes estados que participaron en un proyecto que inició en el año 2013 intitulado "El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas rurales en México" coordinado por la Dra. Rebeca de Gortari Rabiela y la Dra. María Josefa Santos Corral, ambas investigadoras del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

Empresa INALIM

Está localizada en Santa María Coyotepec, Oaxaca, es una empresa pequeña, pero muy bien organizada. La empresa surgió en un cuarto de la casa de uno de los propietarios, quienes se conocieron estudiando ingeniería de alimentos en la Universidad de la Mixteca. Ahí uno de ellos, empezó con un proyecto escolar para aprovechar los chapulines. Al término de la carrera tuvieron la posibilidad de irse a estudiar una maestría a Italia, pero decidieron quedarse en Oaxaca e iniciar con su empresa en el año 2004. Actualmente, uno de ellos es el gerente general y el otro, el gerente de proyectos.

La empresa tiene alrededor de 60 trabajadores repartidos en las áreas de sucios, la de molido, la de vaciado y empacado, y la de embalado. En el área de sucios los trabajadores deben portar cofia, cubre bocas y botas de hule. Sus productos principales son chapulines al ajo, con limón y sal, y con chile; la preparación en términos generales consiste en deshidratarlos en una máquina especial y después se les da un hervor en unas grandes marmitas. Los otros productos que fabrican son salsas; 12 tipos diferentes preparadas con materias primas como: tomate verde, cebolla, chiles, chapulines, ajos, zanahorias, etcétera; estos insumos después de ser pelados y limpiados, son molidos y cocinados en unos grandes molcajetes de acero puestos directamente al fuego.

Respecto a los molcajetes donde se elabora la salsa se comenta:

Los molcajetes fueron diseñados por nosotros mismos (los propietarios de la empresa y los trabajadores), y posteriormente fueron contruidos en un taller de la ciudad de México, con ayuda de un ingeniero jubilado de la Ford, quien ahora forma parte de la empresa y que se encarga también del mantenimiento.

En la actualidad, también cuentan con un asesor, un licenciado que tiene una larga experiencia en la gestión empresarial, quien se encargaba de los cursos de capacitación de FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), además de tener una gran cantidad de contactos políticos y otros. Este asesor les ha apoyado para el crecimiento y planeación de la empresa. Por ejemplo, además de la empresa que produce los chapulines deshidratados y las salsas, ya establecieron una comercializadora para facilitar la colocación de sus productos en el mercado, específicamente en tiendas de autoservicio como Wal Mart, las bodegas Aurrera de todo el país, Supercentro, y en varios supermercados de Oaxaca.

Los propietarios señalan:

Nuestra entrada a Wal Mart significó tener que realizar varios cambios en la empresa, pero también nos trajo beneficios. Algunos de los cambios más significativos fueron el tener que colocar representantes en varios puntos del país, implementar un servicio postventa, establecer un sistema de control de calidad. Entre los beneficios, el principal ha sido ya no quedarse en la primera etapa de proveedores de estas cadenas de autoservicios, sino que ahora pertenecemos a la cadena de productos, lo que implica que ya no nos paguen igual que antes (a los 90 días) sino con menores tiempos.

El avance que ha tenido la empresa, se ha debido en gran medida al conjunto de esfuerzos que han hecho los dos socios. Por una parte el gerente general, encargado de la producción, ha innovando en productos y procesos. Hoy en día, están en marcha dos proyectos: uno para reducir el periodo de crianza de los chapulines (estaban por cubrir el primer campo de cultivo con los huevecillos para iniciar las primeras pruebas); el otro proyecto es sobre la posibilidad de cultivar tomate verde bajo condiciones de invernadero.

Finalmente, un asunto en el que insistieron ambos propietarios, fue su interés por inculcar a sus trabajadores los valores que ellos han desarrollado desde que iniciaron la empresa. Al respecto señalan:

Todos los lunes rezamos junto con nuestros empleados, además tratamos de inculcarles el hábito de la lectura. En lo que respecta a nosotros, constantemente estamos buscando e investigando como hacer que la empresa crezca y se consolide.

Recurriendo a nuestro modelo de análisis (tabla 1), se puede decir, que en la empresa INALIM se observan algunas innovaciones tecnológicas de producto y de proceso, asociadas exclusivamente a la generación de un beneficio económico.

En el inicio de operaciones de la empresa, uno de sus productos: los chapulines deshidratados; puede calificarse como una innovación de producto, en el entendido de que de acuerdo a Gault y Zhang (2012), se trata de la creación de valor a partir de la aplicación de un conjunto de conocimientos que, le generó una ventaja competitiva y le produjo un beneficio económico. En este mismo periodo el diseño de los molcajetes metálicos puede catalogarse como una innovación de proceso, pues de acuerdo a Gault y Zhang (2012), dio lugar a una nueva forma de fabricar un producto (las salsas), mejoró la productividad del proceso productivo. Posteriormente, apoyándonos una vez más en Gault y Zhang (2012), la creación de la comercializadora, puede identificarse como una innovación organizacional, ya que le significó mejorar su posición en el mercado, al poder colocar su producto en algunas cadenas de autoservicio y en consecuencia incrementar sus ganancias. Algo similar ocurrió con la implementación del sistema de calidad, recurriendo a Gault y Zhang (2012), la podemos calificar como una innovación de procesos, fue un cambio que mejoró en general la eficiencia de sus procesos productivos y las características de sus productos finales.

Otro aspecto relevante, está relacionado con la cultura organizacional, específicamente con la costumbre de que todos los lunes, directivos y empleados hagan una breve oración comunitaria, así como, fomentar la lectura y la búsqueda constante de crecimiento para la empresa, lo que se puede presumir ha contribuido a crear una

identidad entre el personal de la empresa, sí como a crear un ambiente que promueve la innovación orientada al mejoramiento económico.

Por otra parte, es una empresa en donde no se observa ninguna evidencia que pretenda promover innovaciones orientadas a mitigar el daño ambiental o a atender problemas sociales; de acuerdo a Giddens (2010), se puede decir que es una empresa que busca más el crecimiento que el desarrollo, promoviendo más el dinamismo y el cambio, que la continuidad y el equilibrio; y en consecuencia alejándose del desarrollo sustentable. Es una organización que se desenvuelve en el sector de la economía formal, con una gestión que se alinea a los principios de gestión que señala la disciplina administrativa y las grandes empresas, y que como ya fue señalado, se encuentra muy distanciada con el desarrollo sustentable, pero que de ninguna manera es resultado, como lo supone Araya (2003), de tener una estructura tecnológica productiva deficiente, pues sus directivos son personas con conocimientos calificados (ambos dueños son ingenieros); ni tampoco por su bajo nivel de conocimientos de gestión empresarial, sus logros en aspectos como la posición que han alcanzado en el mercado demuestran lo contrario. Es presumible que su olvido por el desarrollo sustentable, sea resultado de que los valores que orientan sus decisiones sean totalmente de tipo económico, apegados al paradigma empresarial dominante.

Empresa Pano

Es una procesadora de alimentos nostalgia, localizada en la población de Ayoquezco de Aldama en el estado de Oaxaca. Es una organización formada esencialmente por mujeres. La idea de iniciar la empresa fue de la señora Katia¹, quien se dedicaba al cultivo de nopal y a comercializarlo en el mercado de Oaxaca.

A lo largo de un periodo de 10 años ha logrado incorporar a la empresa a 100 mujeres, quienes cultivan el nopal en pequeñas parcelas. Como se mencionó en el párrafo anterior, una vez cosechado el nopal lo vendían en el mercado de Oaxaca, sin embargo, debido a la irregularidad de la demanda, en repetidas ocasiones, no lograban vender el nopal y se les echaba a perder.

¹ El nombre se cambió, con la finalidad de mantener la privacidad de la persona.

Por ello, decidieron prepararlo en escabeche, envasarlo y comercializarlo con este valor agregado.

La idea como ya se dijo la inició la señora Katia, y para incorporar a más mujeres al proyecto, recurrió al canal a través del cual se difunden las noticias en el pueblo.

La señora Katia comenta al respecto:

A través de las bocinas que hay en el pueblo, convoqué a todas aquellas mujeres que les interesara integrar un pequeño grupo para poder plantear un proyecto ante la Secretaría de Desarrollo Económico de Oaxaca.

Armaron el proyecto y lograron obtener un pequeño financiamiento, con él compraron un fogón, frascos y otras cosas; sin embargo, muchas continuaron cocinando en sus casas por el miedo de que se echaran a perder los frascos (que se tiznaran).

Casi simultáneamente, en una visita al pueblo de alguno de los migrantes que están en San Diego California, hablaron sobre la posibilidad de poder exportar su producto. Los de California (los migrantes del pueblo de Ayoquezco de Aldama), aprovechando la experiencia del grupo de mujeres organizaron una comercializadora, para poder recibir el producto y poderlo vender en EU.

La señora Katia señala:

Desde que se constituyó la empresa, participaron prácticamente puras mujeres que no sabían leer y escribir y que por lo mismo, no tenían las condiciones para desarrollar un proyecto y obtener mejores precios para la cosecha del nopal.

Actualmente, producen el nopal en escabeche en dos presentaciones: nopal baby y nopal convencional. Además, han añadido dos nuevos productos: mole y chocolate. Los cuales comercializan en EUA y en la cadena de restaurantes TOKS.

Apoyándonos en nuestro modelo de análisis (tabla 1), respecto a la dimensión económica de la sustentabilidad organizacional, se observan dos innovaciones: una de producto, y otra organizacional que tienen un impacto positivo en la dimensión económica.

Retomando lo señalado por Gault y Zhang (2012), el cambio de vender nopal fresco, sin ningún valor añadido a venderlo en escabeche, y debidamente envasado, puede catalogarse como una innovación de producto. En cuanto a la comercializadora, apoyándonos en Gault y Zhang (2012), se puede calificar como una innovación organizacional, que les permitió desarrollar su mercado; en un primer momento comercializando sus productos en EUA y posteriormente en la cadena de comida rápida TOKS.

Una vez más, se trata de innovaciones marginales, de baja tecnología, pero que en el contexto espacial donde se realizan representan una novedad, que vuelve obsoleto, lo que tradicionalmente habían venido realizando, y que además, les genera un beneficio económico sustancial.

Sobre la dimensión ambiental, no hay evidencias que indiquen alguna suerte de prácticas que hayan tenido un impacto positivo en este aspecto.

En cuanto a la dimensión social; recurriendo a lo mencionado por la European Commission (2014), puede calificarse como una innovación social, la decisión de haber incorporado al proyecto a un grupo de mujeres que cultivaban nopal en pequeñas parcelas y que tienen o tenían en su contra, el problema del idioma; se puede presumir que se produjo un cambio de comportamiento, a través de un nuevo modelo de colaboración y de relaciones sociales, que les permitieron a este grupo de mujeres, salir del estado de marginación en que se encontraban.

Se trató de una innovación social que tuvo como resultado un beneficio para alrededor de 100 mujeres. Llevada a cabo por un grupo de mujeres sin grandes conocimientos y recursos muy escasos, pero que en términos de la llamada sustentabilidad organizacional han aportado para quienes forman parte de esta organización, beneficios muy superiores comparados con lo que aportan la mayoría de las grandes empresas.

Es una "empresa" en la que sus integrantes no tienen estudios formales sobre la gestión empresarial, razón por la cual, se puede presumir, se gestiona de una manera distinta a lo que señala la ortodoxia administrativa, pero que por esa circunstancia, ha propiciado, tal vez sin proponérselo un beneficio social sustancial. En los términos de Giddens (2010), ha buscado más el desarrollo, el equilibrio y la continuidad.

Empresa Mezcal de Oaxaca

Es una empresa productora de mezcal orgánico, elaborado con maguey espadín, cultivado orgánicamente, que inicia operaciones en el año 2001, la marca es embajador de Oaxaca. El iniciador y propietario mayoritario de la empresa, es el Ing. Gregorio², antes de iniciar la empresa estuvo trabajando en PEMEX donde llegó a ocupar el puesto de jefe de control de calidad; posteriormente se asoció con un grupo de pequeños productores de mezcal, quienes, no obstante carecer de la certificación respectiva producían mezcal 100% orgánico. Al respecto el Ing. Comenta:

Lamentablemente como los productores (mis compañeros socios) tienen pocos estudios, algunos tienen primaria, otros ni primaria tienen; y dos o tres personas tienen secundaria, no tenían esa cultura empresarial que yo fui haciendo, leyendo, preparándome; y con la investigación que traía, muy fuerte; entonces yo creía que esto era para dedicarnos a eso, y hacer una empresa bien fuerte fortalecida y consolidada, razón por la cual decidí poner mi propia empresa.

El mezcal que se produce en la empresa es totalmente orgánico y cuenta con la certificación que le permite exportar a EUA, así como, con la certificación que le permite exportar al mercado asiático. Una de las novedades del mezcal, es que cuando participaban en alguna feria o exposición, se les garantizaba a los clientes potenciales que el mezcal, no producía aliento alcohólico ni “cruda”³.

Al poco tiempo de empezar a producir, el mezcal ganó tres medallas de oro, que le otorgaron catadores de Chicago, catalogándolo como uno de los mejores mezcales en la categoría de añejos. A partir de este episodio, el mezcal empezó a ser exportado a Santa Rosa, California, y en el 2003 al mercado canadiense, posteriormente a Suiza, a la extinta República Checa, a Japón, España y más recientemente a New York y San Diego.

Un aspecto importante que contribuye a la calidad del mezcal es el tipo de barrica donde se añeja. A sugerencia de un ingeniero de Guadalajara

²El nombre es ficticio con la finalidad de preservar la privacidad de la persona.

³Resaca; malestares producidos por la ingesta excesiva de alcohol.

experto en el añejamiento y que ha diseñado varias empresas tequileras, el mezcal embajador es añejado en barricas de roble blanco americano.

Una estrategia que también ha seguido el Ing. Gregorio ha sido el comprar mezcal a pequeños productores, que tienen estándares de calidad semejantes al mezcal embajador. Al respecto comenta:

Si yo veo que hay productos, así súper productos, los mejores, yo rescato a ese productor; le digo, si quieres yo te compro a granel, agarro los mejores productores y le pongo mi marca, una etiqueta bonita y una botella llamativa; hago que se vea un poco más atractivo el producto a la vista.

Actualmente, la empresa ya no siembra el agave, ni produce mezcal únicamente lo envasa y lo comercializa. El ingeniero comenta:

Yo antes producía el agave, cultivaba el agave, producía el mezcal; andaba hecho pedazos entre el maguey, el agave, el envasado y la comercialización. Entonces poco a poco dije: saben que, ahora ya no voy a cultivar agave, eso es para ustedes, ya no voy a producir mezcal, háganlo ustedes, yo nada más voy a envasar y a comercializar; y después a lo mejor le dejo el envasado a una empresa, y ya nada más vemos la comercialización y el control de calidad de todos los productos.

Retomando nuestro modelo de análisis (tabla 1) sobre la sustentabilidad organizacional. Respecto a la dimensión económica, se observan algunas evidencias de innovación de producto y de proceso. Sobre el producto, la elaboración de un mezcal 100% orgánico, que garantiza no dejar aliento alcohólico y no producir “cruda”. Sobre el proceso; el añejamiento en barricas de roble blanco americano, que le da un sabor particular, debido a que se trata de maderas no estípticas; las maderas estípticas, como el encino que hay en México, tienen el problema que producen un sabor amargo. Se trata de dos innovaciones marginales, en el entendido de que son pequeñas mejoras, que crearon valor, a partir de la aplicación de conocimientos (Gault y Zhang, 2012). Sobre el cultivo orgánico del maguey espadín, su transformación a mezcal orgánico y su respectivo proceso de añejamiento; son innovaciones que pueden catalogarse de baja tecnología, pero que

en el contexto donde se producen, son novedosas y generan ventajas competitivas que se traducen en un beneficio económico.

Respecto a la dimensión ambiental, se tiene como evidencia las prácticas de cultivo orgánico del maquey espadín; sobre la dimensión social no se observan evidencias de innovaciones o prácticas que hayan atendido estos aspectos. Es una empresa que como lo indica Giddens (2010), únicamente se ocupa de promover el crecimiento de la misma, y por ello, el dinamismo y el cambio; hay que tener presente,

que de iniciar como productora de mezcal, actualmente, es prácticamente comercializadora, la búsqueda del beneficio económico es su única prioridad.

Llama la atención, comparando esta empresa y la de los chapulines deshidratados, con la de nopales en escabeche, que no obstante, que entre sus fundadores en cuanto a preparación académica y empresarial hay una diferencia abismal, la empresa de nopales, ha realizado innovaciones que tienen una contribución más importante en el renglón de la sustentabilidad organizacional.

CONCLUSIONES

Retomando la pregunta que orientó esta investigación, de acuerdo a las evidencias presentadas, se tiene que las tres pymes, mostraron un comportamiento muy similar al de las empresas grandes respecto al desarrollo sustentable, con escaso interés en atender los aspectos ambientales y sociales. Apoyándonos en la tabla 2, se observa que únicamente una de las empresas, la productora de nopales en escabeche, comparte entre sus integrantes un conjunto de usos y costumbres que contribuyen a promover la satisfacción de necesidades sociales. En cuanto a la dimensión ambiental, sólo una de las tres empresas, Mezcal de Oaxaca, motivada por el beneficio económico implícito, pues el mercado paga un mejor precio por el mezcal elaborado con agaves cultivados orgánicamente, atendió este aspecto. Cabe subrayar, que los propietarios de las empresas que esencialmente se ocuparon de la dimensión económica, y no atendieron la dimensión social, son los que tienen mayor nivel de estudios y experiencia laboral. Por lo tanto, es posible proponer dos explicaciones de esta situación: una de ellas va por el camino de que, aunque en años recientes la disciplina administrativa, el empresariado y las políticas de apoyo a las pymes han intentado promover la necesidad de contribuir al cuidado ambiental, y de proponer soluciones a los problemas sociales, esta propuesta se ha quedado estancada en el discurso, o en prácticas que más que proponer soluciones significativas, lo único que persiguen es posicionar una falsa imagen de empresas comprometidas con el desarrollo sustentable.

La otra explicación, complementa a la anterior; mientras el interés por atender los aspectos ambientales y sociales no sea parte de la cultura organizacional de la firma, es decir, de sus valores, de sus costumbres y hábitos, será difícil que estos aspectos formen parte de sus objetivos prioritarios.

A esto hay que agregar, que el concepto de empresa y las enseñanzas sobre gestión y administración que predomina en los pregrados y posgrados sobre negocios, así como, lo que se observa en la gestión cotidiana de la mayoría de las empresas, se contraponen a la idea de desarrollo sustentable; mientras la empresa requiere para su sobrevivencia dinamismo y cambio, encaminados a fortalecer su posición en el mercado; lo sustentable requiere continuidad y equilibrio.

Asimismo, queda evidenciado una vez más, que las pymes si tienen capacidad de innovación, tal vez, no del tipo que tienen en sus mentes algunos académicos o investigadores, pero que, resultan ser altamente efectivas. Es decir, se trata de innovaciones que, a partir de la aplicación de conocimientos locales, han generado valor transformando recursos locales como los chapulines, el nopal y el maguey, en productos novedosos y que han sido bien aceptados por el mercado. Finalmente, es importante destacar que las tres empresas analizadas, son parte del sector de la economía formal, por lo que, una línea de investigación que podría revelar datos sobresalientes sobre las prácticas de desarrollado sustentable, sería el estudio de aquellas empresas que son parte de la llamada economía informal.

Tabla 2

Dimensiones de la Sustentabilidad Organizacional empresa INALIM, Pano y Mezcal de Oaxaca

Empresa	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental	Dimensión Social	Dimensión organizacional	Cultura
INALIM	<p>Innovaciones de producto: chapulines deshidratados</p> <p>Innovaciones de proceso: diseño de molcajetes de metal; diseño de un sistema de calidad</p> <p>Innovaciones organizacionales: creación de la comercializadora</p>	<p>Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión</p>	<p>Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión</p>	<p>Rezo colectivo los días lunes de cada semana, directivos y trabajadores; fomento de la lectura.</p>	
PANO	<p>Innovaciones de producto: nopales en escabeche.</p> <p>Innovaciones de proceso: creación de la comercializadora</p>	<p>Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión</p>	<p>La creación de una empresa con alrededor de 100 pequeñas productoras de nopal; que tenían en su contra el no saber hablar y escribir en el idioma español.</p>	<p>Aunque no hubo algo explícito al respecto, es posible suponer por el lugar donde se localiza la empresa, que algo que comparten y las identifica al grupo de mujeres que participaron en la construcción de la organización, son los usos y costumbres del lugar.</p>	
MEZCAL DE OAXACA	<p>Innovaciones de producto: mezcal orgánico envasado en barricas de roble blanco americano.</p> <p>Innovaciones de proceso: cultivo orgánico de maguey espadín.</p>	<p>Cultivo orgánico de maguey espadín</p>	<p>Ausencia de innovaciones que atiendan esta dimensión</p>	<p>Un conjunto de hábitos y principios alineados con el concepto clásico de empresa. Una organización cuyo fin principal es la generación de riqueza.</p>	

REFERENCIAS

Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo, 2015. Esta tabla muestra las innovaciones realizadas por las empresas INALIM, PANO y Mezcal de Oaxaca, y su relación con las dimensiones de la sustentabilidad organizacional

Aras, G., y Crowther, D., (2009), "Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?" en *Journal of Business Ethics* 87(1), 279-288, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9806-0>

Araya, U. (2003). "Análisis comparativo de las necesidades ambientales de las pymes en Chile, Colombia y México" en *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. No. 74. Ed: Naciones Unidas, CEPAL, División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos, Proyecto CEPAL/Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), Identificación de Áreas de Oportunidad en el Sector Ambiental de América Latina y el Caribe (GER/01/038). Santiago de Chile. Noviembre.

Bermejo, R., (2014), *Del desarrollo sostenible según Bruntland a la sostenibilidad como biomimesis*, Universidad del País Vasco, Instituto de Estudios Superiores sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.

Christensen, C., Bohmer, R. y Kenagy, J. (2000), Will Disruptive Innovations Cure Health Care? *Harvard Business Review*, September October.

Chesbrough, H. (2006), Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. En *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West, 1-12, New York, NY: Oxford University Press.

Cohen, M. y Levinthal, A. (1990), Absorptive Capacity: A New perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, march, pp. 128-152, <https://doi.org/10.2307/2393553>

Chandler, A., (1977), *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.

Crozier, M. y Friedberg, E., (1990), *El Actor y el Sistema, Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.

De Gortari, R. y Santos, M., (Coord.). (2010), *Aprendizaje e Innovación en las Microempresas Rurales*, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Veracruzana, México.

Dini, M., Rovira, S. y Stumpo, G. (Comp.). (2014). *Una promesa y un suspirar Políticas de innovación para pymes en América Latina*. Naciones Unidas, Santiago de Chile: CEPAL, COOPERACIÓN ALEMANA, Naciones Unidas.

European Commission, (2014), http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2013/state_of_the_innovation_union_report_2013.pdf, (2017, Septiembre, 10)

Gault, F. y Zhang, G. (2012), El papel que desempeña la innovación en el área de desarrollo, en Kraemer, E. y Wamae, W. (Eds.). (2012). *La innovación y la agenda de desarrollo Estrategia de innovación de la OCDE*, Editorial OCDE, FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, AC. CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO INTERNACIONAL., MÉXICO, D.F.

Giddens, A., (2010), *La Política del Cambio Climático*, Alianza Editorial, Madrid, España.

Luhmann, N., (1999), *Teoría de la Organización*, Manuscrito original en alemán, traducción libre de Javier Torres Nafarrete, Seminario sobre la Teoría de la Organización de Luhmann, Programa de Posgrado en Antropología Social, UIA, México

Nelson, R., y Winter, S., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Bilknap Press/Harvard University Press, Cambridge.

Pérez, M. (comp). (2010). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología.*, Editorial Universidad Iberoamericana, México, D.F.

OECD, EUROSTAT, (2005), Manual de Oslo, Directrices para la Recogida e Interpretación de la Información Relativa a Innovación, Colección Miod, IV PRICIT, Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid.

Torres, F., (2004), "Reportes de Sostenibilidad: La triple línea de resultados, una aproximación.", *Cuadernos de Contabilidad*, Vol. 4, Núm. 19, pp. 159 - 180.

Vera, G., (2016), "Innovación y Desarrollo Sustentable: Iniciativa de una microempresa dedicada a la producción de artículos para el cuidado personal", en *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, Vol. 5, No. 14, pp. 28 - 60, Septiembre - Diciembre

DOI: <https://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i1.108>

No. de Reserva 04-2014-08111025600-203

ISSN: 2007-977X

2018



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)