



ISSN 1405-7328

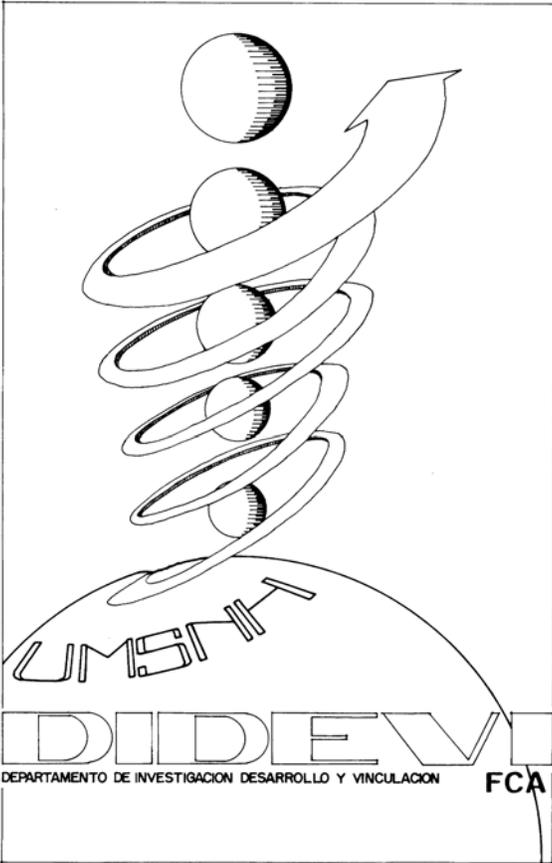


14

Ciencias Empresariales

Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y
Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de
Hidalgo
Enero - Diciembre del 2006





**Universidad Michoacana de San
Nicolás de Hidalgo**

Directorio

Rectora:

Dr. Silvia Figueroa Zamudio

Secretario General:

Dr. Salvador Jara Guerrero

Secretario Académico:

Dr. Benjamín Revueltas Vaquero

Secretario Administrativo:

Lic. E. J. Refugio Rodríguez Velázquez

Secretario Auxiliar

Ing. Salvador Ochoa Ascencio

Secretaria de Difusión Cultural:

Mtra. Ma. del Rosario Ortiz Marín

Tesorero General:

C.P. Horacio Díaz Mora

Coordinador de la Investigación Científica:

Dr. Napoleón Guzmán Ávila

**Facultad de Contaduría y
Ciencias Administrativas**

C.P. Miguel Licea Alvarado

Director

C.P. Noé Zaragoza Infante

Subdirector

C.P. Gerardo Manuel Castañeda López

Secretario Administrativo.

C.P. Gerardo Figueroa Benavides

Secretario Académico.

Ciencias Empresariales

Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Director:

Dr. Federico González Santoyo.

Editor:

M. en A. Mauricio Chagolla Farias

Consejo Editorial:

Dr. Federico González Santoyo (FCCA – UMSNH)

Dr. Jaime Gil Aluja (U.Barcelona-España)

Dr. Antonio Terceño Gómez (URV-España)

Dr. Ignasi Brunet Icart (URV – España)

Dr. Jorge de Andrés Sánchez (URV – España)

Dr. Jesús Angla Jiménez (URV – España)

Dr. Norberto Marquéz Álvarez (URV – España)

Dr. Tomás Lorenzana de la Varga (U. Extremadura)

Dr. José Ma. Cubillo Pinilla (U. Politécnica – Madrid)

Dr. Mariano Jiménez López (U. del País Vasco)

Dr. Giuseppe Zollo (U.Federico II-Italia)

Dr. Jacques-Marie Aurifeille (U. De la Réunion – Francia)

Dr. Emilio A. M. Machado (U.Buenos Aires – Argentina)

Dr. Jaime Tinto Arandes (U. De los Andes – Mérida, Venezuela)

Dr. Alberto Medina León (U. Matanzas – Cuba)

Dr. Joaquín García Digho (U. Matanzas – Cuba)

Dr. José Jesús Acosta Flores (DEPFI – UNAM)

Dr. Ricardo Aceves García (DEPFI - UNAM)

Dr. Manuel Ordórica Mellado (COLMEX)

Dra. Ana Elena Narro Ramírez (UAM - X.)

Dr. Sergio G. De los Cobos Silva (UAM – IZT)

Dr. Juan José Flores Romero (FIE-UMSNH)

Dr. Hugo Pedraza Rendón (ININEE – UMSNH)

Dr. Joel Bonales Valencia (ININEE – UMSNH)

Dr. Rubén Molina Martínez (ININEE – UMSNH)

C.Dr. Beatriz Flores Romero (FeGoSa – Ingeniería Administrativa)

M. en C. Alfredo Díaz Mata (FCCA – UNAM)

M. en A. Gerardo Pérez Morelos (FCCA – UMSNH)

M. en A. Gerardo Alfaro Calderón (FCCA – UMSNH)

M. en A. Virginia Hernández Silva (FCCA - UMSNH)

M. en A. Mauricio Chagolla Farias (FCCA - UMSNH)

Tipografía, Apoyo Administrativo y Diseño: C.Dr.

Beatriz Flores Romero.

Ciencias Empresariales, No. 14 Enero – Diciembre del 2006. Toda correspondencia deberá ser enviada a la dirección abajo impresa. Mayor información en los mismos teléfonos con el Dr. Federico González Santoyo, Director de la Revista. El contenido de los artículos firmados es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente la opinión de los editores. Los materiales de esta Publicación pueden ser reproducidos para fines no comerciales citando la fuente. Si fuera el caso se ruega enviarnos un ejemplar.

Portada: Foto tomada por el Dr. Federico González Santoyo.

D.R. 2006

ISSN 1405-7328

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas,

Edificio A - II, Ciudad Universitaria, Morelia

Michoacán, México

Tel. (43) 26 62 76, Tel y Fax (43) 16 74 11.

CIENCIAS EMPRESARIALES

Revista del claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Director: Dr. Federico González Santoyo.

Editor: M. en A. Mauricio Chagolla Fariás

Consejo Editorial Nacional:

Dr. Federico González Santoyo (FCCA - UMSNH), Dr. José Jesús Acosta Flores (DEPFI – UNAM), Dr. Ricardo Aceves García (DEPFI - UNAM), Dr. Manuel Ordorica Mellado (COLMEX), Dra. Ana Elena Narro Ramírez (UAM - X.), Dr. Sergio G. De los Cobos Silva (UAM – IZT), Dr. Juan José Flores Romero (FIE-UMSNH), Dr. Hugo Pedraza Rendón (ININEE – UMSNH), Dr. Joel Bonales Valencia (ININEE – UMSNH), Dr. Rubén Molina Martínez (ININEE – UMSNH), C.Dr. Beatriz Flores Romero (FeGoSa – Ingeniería Administrativa), M. en C. Alfredo Díaz Mata (FCCA – UNAM), M. en A. Gerardo Pérez Morelos (FCCA – UMSNH), M. en A. Gerardo Alfaro Calderón (FCCA – UMSNH), M. en A. Virginia Hernández Silva (FCCA - UMSNH), M. en A. Mauricio Chagolla Fariás (FCCA - UMSNH)

Consejo Editorial Internacional:

Dr. Jaime Gil Aluja (U.Barcelona-España), Dr. Antonio Terceño Gómez (URV-España), Dr. Ignasi Brunet Icart (URV – España), Dr. Jorge de Andrés Sánchez (URV – España), Dr. Jesús Angla Jiménez (URV – España), Dr. Norberto Marquéz Álvarez (URV – España), Dr. Tomás Lorenzana de la Varga (U. Almería), Dr. José Ma. Cubillo Pinilla (U. Politécnica – Madrid), Dr. Mariano Jiménez López (U. del País Vasco), Dr. Giuseppe Zollo (U.Federico II-Italia), Dr. Jacques-Marie Aurifeille (U. De la Réunion – Francia), Dr. Emilio A. M. Machado (U.Buenos Aires – Argentina), Dr. Jaime Tinto Arandes (U. De los Andes – Mérida, Venezuela), Dr. Alberto Medina León (U. Matanzas – Cuba), Dr. Joaquín García Digho (U. Matanzas – Cuba)

CONTENIDO

- **Asignación de puestos cuando se tiene una batería de candidatos potenciales para ocupar vacantes en una empresa**
Chávez Rivera R., González Santoyo F., Flores B., Alfaro Calderón G. 3
- **A fuzzy model based on analytic hierarchical process and activity based costing for the determination of competences' costs**
Lorella Cannavacciuolo, Luca Iandoli, Cristina Ponsiglione, Pierluigi Rippa 17
- **Valoración inmobiliaria en situación de incertidumbre. Método del coste.**
Cassú Elvira, Ferrer Joan Carles, Corominas Dolors 31
- **La nueva ley del mercado de valores**
Hernández Silva Virginia, Guadalupe Zamudio de la Cruz Angélica 37
- **Liderazgo femenino en la actualidad**
Quintana León María Berta 44
- **El modelo de la cadena de valor como ventaja competitiva en la administración empresarial moderna**
Romero Olvera María Eugenia, Hernández Silva Virginia 61
- **Clima organizacional en las insituciones públicas del Estado de Michoacán**
Hesse Zepeda Harriet Rosalía 70

CLASIFICACIÓN: NOTAS TÉCNICAS

- **Desarrollo Organizacional**
Salgado Mejía Teresita, García Arteaga Nina 79
- **El turismo cultural una alternativa de desarrollo en Michoacán**
Figueroa Aguilar Marcela, Licea Alvarado Miguel 88
- **Arrendamiento puro**
Chagolla Farías Mauricio A., Cortés Hernández Alberto 92
- **Nuestros Autores** 97

Nuestros Autores

- **Federico González Santoyo.** Es Doctor en Ingeniería (Investigación de Operaciones) por la UNAM, Profesor e Investigador Titular “C” de la FCCA-UMSNH, Coordinador para México del Doctorado en Economía y Empresa de la Universitat Rovira i Virgili (España), con sede en la U.M.S.N.H. Morelia México. Es Miembro del Sistema Nacional de Investigadores SNI-I.
- **Chávez Rivera Rubén.** Es Maestro en Administración FCA-UMSNH, es Profesor de la Facultad de Ingeniería Química -. UMSNH.
- **Beatriz Flores Romero.** Es Directora Administrativa de *FeGoSa-Ingeniería Administrativa*, Candidata a Doctor en Ciencias por el CIDEM.
- **Alfaro Calderón Gerardo.** Es Maestro en Administración FCA-UMSNH, es Profesor Investigador de T.C. de la FCCA-UMSNH.
- **Lorella Cannavacciuolo, Luca Iandoli, Cristina Ponsiglione, Pierluigi Rippa.** Son Doctores, Profesores de tiempo completo de la Universidad Federico II en Italia.
- **Cassú Elvira, Ferrer Joan Carles, Corominas Dolors.** Son Doctores Profesores de tiempo completo de la Universidad de Girona, España..
- **Hernández Silva Virginia, Guadalupe Zamudio de la Cruz Angélica, Quintana León María Berta, Romero Olvera María Eugenia.** Son Maestras en Administración FCA-UMSNH, son Profesoras Investigadoras de T.C. de la FCCA-UMSNH.
- **Salgado Mejía Teresita, García Arteaga Nina, Figueroa Aguilar Marcela, Chagolla Farías Mauricio A., Cortés Hernández Alberto.** Son Maestros en Administración FCA-UMSNH, son Profesores Investigadores de T.C. de la FCCA-UMSNH.
- **Licea Alvarado Miguel.** Es Contador Público, actualmente encargado de la Dirección de la FCCA – UMSNH.

Guía de Autores

Se suplica a las personas interesadas en publicar sus trabajos de investigación en la revista **Ciencias Empresariales** sujetarse a los siguientes lineamientos al escribir su artículo. Los trabajos propuestos no deberán haberse Publicado o estar sometidos para publicación en cualquier otro medio. Las contribuciones podrán ser de investigación, divulgación, revisión o desarrollo tecnológico.

Los manuscritos deberán entregarse por cuadruplicado (original y tres copias) al Editor de la revista **Ciencias Empresariales**, Dirección del Doctorado en Economía y Empresa de la URV, Edificio A-II C.U. El Original de la versión final del trabajo (una vez aprobado el arbitraje) se entregará grabado en disquete (ver especificaciones al final).

La extensión de los trabajos (incluyendo figuras, tablas y gráficas) deberá de ser de 10 a 15 cuartillas máximo, escritas a espacio sencillo.

Los nombres de los autores y las dependencias en que laboran deberán aparecer exclusivamente en la primera pagina del artículo, bajo el titulo de este. Todas las páginas deberán numerarse comenzando por la página que contiene el título. En vez de subrayar utilice **negritas** o *itálicas* (letra cursiva). Deberá de evitarse el uso excesivo. La organización general de los trabajos deberá ser como sigue:

- 1.- **Partes Preliminares:** Título, Autores, Dependencia e Institución Resumen (máximo 200 palabras)
- 11.- **Cuerpo del Artículo:** Introducción, Secciones, Conclusiones o Consideraciones Finales
- 111.- **Partes Finales:** Agradecimientos, Referencias

Las tablas y textos deberán ser presentados en Microsoft-Word 2000 para Windows, las gráficas e ilustraciones en Microsoft-Word 2000, Power Point 2000 para Windows e insertados en el texto apropiadamente. El trabajo deberá presentarse con el formato:

Tamaño de papel: Tamaño carta

Márgenes: superior (2 cm), inferior (7 cm), izquierdo (4.25 cm), derecho (4.25 cm)

Paginación: Parte inferior (exterior)

Tamaño de letra texto: Times New Roman 10

Tamaño de letra títulos: Times New Roman 10 (mayúsculas, negritas)

Tamaño de letra subtítulos: Times New Roman 10 (negritas)

La bibliografía deberá ser presentada: Autor, año, título de trabajo, edición. En la primer página del artículo enviado a publicación deberá contener: Título del artículo, nombre del autor (es), departamento, facultad, universidad y abstract (máximo 200 palabras)

CONTENIDO

- **Asignación de puestos cuando se tiene una batería de candidatos potenciales para ocupar vacantes en una empresa**
Chávez Rivera R., González Santoyo F., Flores B., Alfaro Calderón G. 3
- **A fuzzy model based on analytic hierarchical process and activity based costing for the determination of competences' costs**
Lorella Cannavacciuolo, Luca Iandoli, Cristina Ponsiglione, Pierluigi Rippa 17
- **Valoración inmobiliaria en situación de incertidumbre. Método del coste.**
Cassú Elvira, Ferrer Joan Carles, Corominas Dolors 31
- **La nueva ley del mercado de valores**
Hernández Silva Virginia, Guadalupe Zamudio de la Cruz Angélica 37
- **Liderazgo femenino en la actualidad**
Quintana León María Berta 44
- **El modelo de la cadena de valor como ventaja competitiva en la administración empresarial moderna**
Romero Olvera María Eugenia, Hernández Silva Virginia 61
- **Clima organizacional en las insituciones públicas del Estado de Michoacán**
Hesse Zepeda Harriet Rosalía 70

CLASIFICACIÓN: NOTAS TÉCNICAS

- **Desarrollo Organizacional**
Salgado Mejía Teresita, García Arteaga Nina 79
- **El turismo cultural una alternativa de desarrollo en Michoacán**
Figueroa Aguilar Marcela, Licea Alvarado Miguel 88
- **Arrendamiento puro**
Chagolla Farías Mauricio A., Cortés Hernández Alberto 92
- **Nuestros Autores** 97

ASIGNACIÓN DE PUESTOS CUANDO SE TIENE UNA BATERÍA DE CANDIDATOS POTENCIALES PARA OCUPAR VACANTES EN UNA EMPRESA

Chávez Rivera R., González Santoyo F., Flores B., Alfaro Calderón G.

Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

rchavezr@michoacan.gob.mx, fgonzales@michoacan.gob.mx, bflores@jupiter.umich.mx,
galfaro@zeus.umich.mx

RESUMEN

Este trabajo consiste en hacer una distribución de candidatos en distintos vacantes ya sean de nueva creación o ya existentes, en cualquier empresa o compañía. Por tal motivo, es necesario hacer uso de herramientas que faciliten estos procesos de selección y sobre todo cuando estos son extremadamente homogéneos, es decir que no permite tomar decisiones de selección, por contar con información (datos) de la cual no se aprecian diferencias importantes, por tal motivo tenemos el interés de presentar la aplicación del método de distancia de Hamming, a través de ponderaciones hechas por el grupo de expertos en la conformación de la estructura de puesto en la organización. Una vez que se tiene a los candidatos potenciales, y con la información de sus evaluaciones se hace una asignación de la distribución de alejamiento al perfil ideal mediante método Húngaro y se compara con método de eliminación de filas y columnas, para distribuir a los candidatos a sus tareas correspondientes, según la mejor optimización de sus singularidades, cualidades y característica de cada uno de los candidatos.

Palabras clave: candidatos, asignación, método de distancia, Hamming, método Húngaro, método de eliminación de filas y columnas, organización, selección, perfil ideal, expertos, singularidades, cualidades, características.

INTRODUCCIÓN

En matemáticas convencionales, un conjunto ha definido claramente límites que especifican un grupo de elementos exacto, aunque potencialmente infinito. Dada una comprensión correcta de la definición de conjunto, es posible determinar si un candidato dado es o no miembro del conjunto, desafortunadamente, es muy difícil, si no imposible, desarrollar exactamente definiciones de conjunto para conceptos y mecanismos de clasificación que el hombre emplea Rolston David W. (1995). Para identificar los miembros de un conjunto difuso, asociado a un grado pertenencia a cada uno de los elementos que potencialmente pudiera ser miembro o pertenecer, el grado de membrecía o pertenencia está asociado a

través de 0 y 1 que indica el punto hasta el cual un elemento es miembro, mientras que un grado de 0 indica que el candidato definitivamente no lo es. La transición entre estos extremos es gradual más que diferenciación.

Para colocar a las personas en los puestos donde se podrán desarrollar y poder hacer carrera profesional, ha sido una de difíciles tareas que en la actualidad los departamentos de recursos humanos en las empresas y organizaciones tienen que enfrentar. Para ellos es conveniente que las organizaciones deben adquirir una serie de herramientas, que les permita tener el soporte más adecuado para escoger debida a los candidatos para el puesto y que este resulte el que mejor se acople iniciar su carrera dentro de la organización o simple orientar con las actividades de puesto a experimentar nuevas actividades que le pueda garantizar que el individuo se desarrolle, la mejor persona para el puesto es una buena descripción del modelo de asignación. En el caso de asignación de trabajadores de diversos niveles de capacitación a los puestos. Un puesto que coincide con los conocimientos de un trabajador resulta más económico, a diferencia del trabajador que no sea tan hábil Taha (2004). Por tal motivo uno de los objetivos de aplicar el modelo de determinación por asignación, distancia, y el método húngaro aplicado a números borrosos. El modelo general de asignación con n trabajadores y n puestos se representa en la siguiente tabla:

Puestos/Trabajadores	1	2	3	...	n
1	C_{11}	C_{12}	C_{13}	\dots	C_{1n}
2	C_{21}	C_{22}	C_{23}	\dots	C_{2n}
n	C_{n1}	C_{n2}	C_{n3}	\dots	C_{nn}

Fuente: Investigaciones de Operaciones Hamdy A. Taha (2004)

El elemento C_{ij} representa el costo o distancia de las características de cada persona con lo que se quiere de dicha característica por parte de la empresa, la asignación, por ejemplo para la elaboración de costos relacionados con la capacidad de cada trabajador, el modelo de asignación corresponde es un caso especial del modelo de transporte, en el cual el trabajador representa las fuentes y los puestos representan los destinos. La cantidad de oferta en cada fuente y la cantidad de demanda en cada destino son exactamente iguales a 1, la distancia que se pueda establecer a través de de la distancia existente entre el perfil ideal conformado por los expertos y el valor que cada individuo obtiene al ser evaluado. Y para ellos se desarrolla una algoritmo sencillo como el método húngaro, el cual tiene su origen el método simplex, igual que el modelo de transporte (H.A. Taha, 2004).

La asignación en el número de trabajadores se asignaran a n puestos aun que necesariamente tendría que ser así, ya regularmente se tiene el mayor número de trabajadores que de puestos, pero para aquellos casos, donde no corresponda el número de puestos con el número de trabajadores, se les pondrá la mayor diferencia en la escala del

intervalo de confianza como 1. De tal manera que se pueda representar como modelos de programación lineal en la forma siguiente: C_{ij} la distancia del trabajador i al puesto j , y sea

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{si el trabajador } i \text{ se asigna al puesto } j \\ 0, & \text{en el caso más alejado} \end{cases}$$

Para esta referencia la expresión de la matriz generada bajo una presentación de alejamiento en términos de distancia, y luego es cambiar de alejamiento a acercamiento bajo una representación algebraica. Entonces el modelo de programación lineal es

$$\text{Maximizar } z = \sum_{i=1}^n \cdot \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij}$$

CASO DE ESTUDIO:

La realización de este planteamiento, mencionaremos los hechos por el cual se expondrán una serie de técnicas matemáticas difusas con la finalidad de ir marcando los pasos hasta llegar al objetivo del caso de estudio, que es la asignación de de tareas o puestos de trabajo a cada uno de los candidatos según sus actitudes, aptitudes de estos. Haciendo con criterios que lleven a una decisión lo más justa posible. En los últimos años la teoría de subconjuntos borrosos en los distintos campos del conocimiento y su adaptación a la forma de pensar del hombre, en que razonamiento se caracterizan por la matización, Gil Aluja J. (1997). Los grados de pertenencia expresados a través de μ , en las ecuaciones de distancia como de Hamming, será el grado o nivel de pertenencia, que corresponda a la escala endecandaria. La propiedad de asignación cumple a su vez, con intervalo de confianza entre $[0,1]$, de modo que si cuenta con la totalidad de aceptación su valor es de 1, mientras que si su valuación, es el total rechazo su valor es de 0. Por lo tanto, el grado de adaptabilidad se representa a través de los valores que toma la función de pertenencia de cada uno de los subconjuntos.

La tarea de traducir las expresiones del hombre a sistemas de lógica difusa es realmente simple dado que el hombre tiende a comunicar ideas y cuantificaciones verbalmente antes que descripciones numéricas. Estas expresiones se basan en el empleo de variables lingüísticas tales como grande, viejo y rápido. Para traducir estos valores a sistemas de lógica difusa, describimos simplemente una función de membrecía que los representa. Una vez que sea haya establecido las funciones básicas, pueden usarse los modificadores "muy" y "no", Rolston D.W. (1995).

El problema, tal como se ha planteado, exige reunir en cada uno de los grupos que pueden estar ubicados en secciones o departamentos, según sea el caso de aplicación y su aplicación radica fundamentalmente donde se tenga un grado suficientemente alto de homogeneidad

entre sí. Por lo que para ello, recurrimos a un procedimiento de acercamiento entre ellos, la distancia es la reflexión que permite hacer un acercamiento con las variables de cada individuo y los estándares establecidos por el grupo de expertos (usando el método Delphi). De acuerdo con Zadeh (1965) el razonamiento difuso, se diseñó específicamente para tratar la inexactitud que está presente en el conocimiento empleado por los expertos (Zadeh, 1965).

La aplicación de los conjuntos referenciales X, existirá una distancia D:

$$\forall(x, y), (y, z), (x, z) \in X^2$$

1. $D(x, y) \geq 0$
2. $(x = y) \rightarrow D(x, y) = 0$
3. $D(x, y) = D(y, x)$
4. $D(x, z) \leq \uparrow (D(x, y) * D(y, z))$

Donde los operadores $\ll * \gg$ es distributivo con el operador $\ll \uparrow \gg$. así se componen los dos subconjuntos borrosos de A y B, con un referencial $X = x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$. Se expresa en la ecuación de Hamming para dos subconjuntos borrosos:

$$d(A, B) = \sum_{i=1}^n [\mu_A(x_i) - \mu_B(x_i)]$$

El grado pertenencia se encuentra en el intervalo donde la distancia $D \in [0,1]$.

Se presentan perfiles ideales de cada uno de los puestos de trabajo como T1, T2, T3, T4 tomando en consideración las siguientes cualidades, singularidades y características:

C1= pronta integración al trabajo con sus compañeros

C2=capacidad de adaptación a nuevas tareas

C3= alto grado de análisis y/o razonamiento

C4= generar ambiente de positividad y compromiso

C5=manejo de conflictos

C6= buena presentación

C7=conocimiento de las funciones a desempeñar

C8=disciplina y buena administración laboral.

Niveles ideales para cada C_j , ($j=1,2,3,\dots,8$), de modo que los perfiles ideales de los cuatro vacantes(T1, T2, T3 y T4) y sus las características (C_j) de cada individuo (P1, P2, P3, P4 y P5) son:

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
T1	0.8	0.8	0.8	0.4	0.9	0.8	0.6	0.9
T2	0.4	0.8	0.8	0.6	0.7	0.6	0.9	0.9
T3	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7
T4	0.6	0.9	0.4	0.8	0.3	0.4	0.5	0.6
P1	0.3	0.7	0.6	0.8	0.7	0.5	0.7	0.8
P2	0.4	0.5	0.7	0.8	0.7	0.6	0.8	0.8
P3	0.7	0.3	0.3	0.4	0.5	0.7	0.3	0.3
P4	0.8	0.7	0.4	0.4	0.5	0.7	0.8	0.3
P5	0.4	0.5	0.7	0.8	0.7	0.9	0.7	0.4

Fuente: generación propia

De la tabla anterior hay se distingue los primeros renglones que corresponde a los perfiles deseados para cada actividad versus las cualidades, singularidades y características de las labores o tareas que estarán en función. Se tomara de la tabla anterior los criterios en los que van hacer evaluaciones cada uno de los características, de acuerdo con la penalización. Por lo tanto, C3, C4 y C8 se penalizará tanto el defecto como el exceso. Mientras que las características C1, C2, C6 y C7, sólo se penalizará el no llegar al perfil establecido para estas características y singularidades. Para efectos particulares de darle importancia a cada propiedad en referencia a la escala endecandaria, ya utilizada anteriormente, lo que proporcione las siguientes valuaciones en un intervalo de confianza de [0,1]:

$W1=0.6$, $W2=0.7$, $W3=0.7$, $W4=0.7$, $W5=0.7$, $W6=0.7$, $W7=0.7$ y $W8=0.6$

La suma de cada ponderación entre el número de estas se tiene:

$$\sum_{i=1}^n w_i/n = 5.4$$

Ahora consideramos que cada característica, singularidad y propiedades, tiene un peso específico en z_i :

$$z_i = \frac{w_i}{w_t}$$

Teniendo entonces los siguientes valores de cada z_i :

$$Z1=0.13, Z2=0.17, Z3=0.15, Z4=0.13, Z5=0.15, Z6=0.15, Z7=0.15, Z8=0.13$$

Haciendo uso del método de distancia de Hamming para la medición de distancia entre los valores individuales respecto al perfil ideal, así como las ponderaciones respectivas, tenemos la ecuación:

$$\eta(T, P) = \frac{1}{(u + v)} \left(\sum_u Z_u |\underline{\mu}_T(C_u) - \mu_{P_j}(C_u)| + \sum_v |0 \vee Z_v [\underline{\mu}_T(C_v) - \mu_{P_j}(C_v)]| \right) \quad (1)$$

Donde el término de $\frac{1}{(u+v)}$ es el cociente de que correspondiente a cada uno de los criterios u es la penalización de no llega y el exceso de la cualidad, singularidad y característica al perfil ideal, mientras que v sólo es la penalización de no llegar al perfil ideal sin penalizar el exceso. De tal suerte, que el término de la primera sumatoria corresponde al criterio de penalización de los excesos y lejanía del perfil ideal y la segunda sumatoria de la ecuación es la penalización de no llegar al perfil ideal y el sobre pasarlo se toma como bueno.

Por otra parte, la importancia relativa es el valor de cada una de las valuaciones entre el total de ellas. Estas ponderaciones se emplearan entonces en el alejamiento de las cualidades, características y singularidades. La matriz de alejamiento es (tabla1):

$$[\tilde{R}] =$$

	T1	T2	T3	T4
P1	0.97842742	0.92125	0.97862903	0.92125
P2	0.98004032	0.905	0.98165323	0.875
P3	0.97540323	0.445	0.9703629	0.40125
P4	0.98629032	0.9225	0.98145161	0.9125
P5	0.98709677	0.99	0.98870968	0.96

Tabla 1

Fuente: generación propia (cálculo de la ecuación (1) para cada candidato vs tareas)

Los P_i son los candidatos a las tareas T_i , ahora para encontrar los **índices de acercamiento** se hacen unas consideraciones a los cálculos anteriores, como el dividir cada uno de los

alejamientos individuales entre el número de candidatos. Una vez hecha está, calcular su complemento a la unidad, de modo que: $v(T, P_j) = 1 - \eta(T, P_j)$

$[\tilde{R}] =$

	T1	T2	T3	T4
P1	0.02157258	0.07875	0.02137097	0.07875
P2	0.01995968	0.095	0.01834677	0.125
P3	0.02459677	0.555	0.0296371	0.59875
P4	0.01370968	0.0775	0.01854839	0.0875
P5	0.01290323	0.01	0.01129032	0.04

Tabla 2
Fuente:

generación propia

Tomaremos la tabla de alejamiento, es decir la tabla 1 como referencia para aplicar el método húngaro. El método proporciona una solución óptima, el soporte sobre el que se aplica este algoritmo es también una matriz de separación o una matriz de acercamiento. Pudiéramos utilizar las dos matrices por separado, pero para efectos prácticos tomaremos la matriz de alejamiento, lo que se desea es la menor separación posible entre la persona P y la plaza o tarea T a cubrir. Tomando la relación borrosa $[\tilde{R}]$. La matriz no es cuadrada, es decir no tiene el mismo número de tareas para la cantidad de personas, por lo que se creará una tarea ficticia (F), considerada como no empleo. De modo que la matriz nueva nos queda de la siguiente forma:

Tabla 3, Fuente: generación propia

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0.02157258	0.01995968	0.02459677	0.01370968	0.01290323
T2	0.07875	0.095	0.555	0.0775	0.01
T3	0.02137097	0.01834677	0.0296371	0.01854839	0.01129032
T4	0.07875	0.125	0.59875	0.0875	0.04
F	1	1	1	1	1

La aplicación del método se escoge el menor número de cada columna y se coloca en la parte inferior de cada una de las columnas:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0.02157258	0.01995968	0.02459677	0.01370968	0.01290323
T2	0.07875	0.095	0.555	0.0775	0.01
T3	0.02137097	0.01834677	0.0296371	0.01854839	0.01129032
T4	0.07875	0.125	0.59875	0.0875	0.04
F	1	1	1	1	1
	0.0213	0.0183	0.02459	0.01856	0.01

Tabla 4, Fuente: generación propia

Restando el valor menor de cada columna con su correspondiente columna y consecuentemente se escoge el valor menor de cada fila y se coloca en un extremo el valor menor, tenemos:

	P1	P2	P3	P4	P5	
T1	0.0002	0.00166	0	0.01844	0.000129	0
T2	0.05733	0.0767	0.53041	0.05894	0	0
T3	0	0	0.00501	0	0.00129	0
T4	0.05738	0.1067	0.57416	0.06875	0.03	0.03
F	0.97863	0.9817	0.97541	0.98144	0.99	0.97541

Tabla 5. Fuente: generación propia

Una vez que se tienen los valores menores por columna se restan cada uno de los renglones según corresponda, sombrear las filas que contengan menos ceros y tachar los otros ceros de cada fila, el resultado lo presentamos a continuación:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0.0002	0.00166	0	0.01844	0.000129
T2	0.05733	0.0767	0.53041	0.05894	0
T3	0	0	0.00501	0	0.00129
T4	0.02738	0.0767	0.54416	0.03875	0
T5	0.00322	0.00629	0	0.00603	0.01459

Tabla 6. Fuente: generación propia

De la tabla anterior se le colocan líneas horizontales en aquellas que coincida con los ceros sombreados y líneas verticales de ceros tachados con ceros sombreados:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1			0		
T2					0
T3	0	0		0	
T4					0
F			0		

Tabla 7. Fuente: generación propia

	P1	P2	P4
T2	0.05733	0.0767	0.05894
T4	0.02738	0.0767	0.03875
F	0.00322	0.00629	0.00603

Tabla 8. Fuente: generación propia

De la tabla 8, se escoge el valor menor (0.0032) en el cuadrante (P1, F) y se le resta a los demás de esta tabla, y se suman en aquellos valores donde se intercepta las líneas horizontales con las verticales (tabla 6), los valores que donde pasan líneas horizontales o verticales no sufren modificación. De modo que se tiene una nueva matriz, se le aplica líneas horizontales y verticales como anteriormente se ha hecho:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0.0002	0.00166	0.0032	0.01844	<u>0.000129</u>
T2	0.002513	0.07348	0.53041	0.05572	0
T3	0	0	<u>0.00823</u>	0	<u>0.00451</u>
T4	0.02416	0.07348	0.54416	0.03553	0
F	0	<u>0.00307</u>	0	<u>0.00281</u>	<u>0.01459</u>

Tabla 9. Fuente: generación propia

Se tomará el elemento de menor de los cuadrantes por donde no pasan líneas, correspondiendo al valor 0.0002 en el cuadrante (T1, P1). Este elemento se resta con aquellos elementos no subrayados y se le suma aquellos donde se intercepta líneas horizontales y verticales.

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0	0.00146	0.00302	0.01824	0.000129
T2	0.002313	0.07328	0.53021	0.05552	0
T3	0	0	0.00823	0	0.00471
T4	0.02396	0.07328	0.54396	0.03533	0
f	0	0.00307	0	0.00281	0.01479

Tabla 10. Fuente: generación propia

Ahora elemento más pequeño es 0.00146 en el cuadrante (T1, P2), el cual se le restará a los elementos de la columna no subrayada y se les añade a las filas y columnas si rayas al mismo tiempo. Por lo que se tiene la siguiente matriz:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0	0	0.00156	0.01678	0.00129
T2	0.002313	0.07182	0.52875	0.05406	0
T3	0.00146	0	0.00823	0	0.00617
T4	0.02396	0.07182	0.5425	0.03387	0
F	0.00146	0.00307	0	0.00281	0.01625

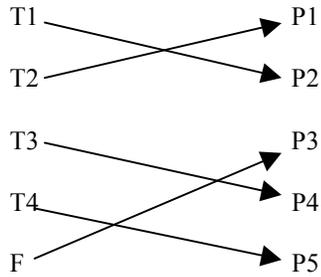
Tabla 11. Fuente: generación propia

De los elementos no subrayados tenemos que e menor es 0.002313 en el cuadrante (T2, P1). Aún se tiene la asignación óptima de actividades a los candidatos, por lo tanto, se aplica de igual manera a las anteriores:

	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0	0	0.00156	0.01678	0.003603
T2	0	0.069507	0.526437	0.051747	0
T3	0.00146	0	0.00823	0	0.008483
T4	0.021647	0.069507	0.540187	0.031557	0
F	0.00146	0.00307	0	0.00281	0.0185663

Tabla 12. Fuente: generación propia

De acuerdo a la tabla 12, se tiene el número adecuado de posibilidades para encontrar la actividad o tarea para cada persona, en este sentido tenemos que la asignación de tareas es como sigue:



Haciendo uso del método por asignación de filas y columnas este algoritmo se puede emplear partiendo tanto de la matriz de alejamiento como la de acercamiento. Pero para efectos de comparación de la metodología, lo haremos al alejamiento como se hizo para el método húngaro, para lo cual partiremos de algunos principios para su aplicación:

1. Se tiene buscar el elemento con menor valor de la matriz $[\tilde{R}]$.
2. Este elemento determina, por filas y columnas a las que pertenece el candidato que será asignado al puesto o tarea.
3. Eliminación, en la matriz de la fila y las columna correspondiente al elemento, por lo que se tiene una matriz de orden inferior.
4. Se inicia nuevamente el proceso con esta matriz de orden inferior, buscando el elemento con valor menor.
5. Pasamos a los candidatos 2, 3, y 4; hasta el agotamiento de la relación borrosa.
6. Existirá un candidato sin puesto o tarea.

De la tabla 1, el valor menor es de 0.01 y corresponde al cuadrante (P5, T2), esto nos lleva hacer la primera asignación:

El candidato P5 le corresponde el puesto o tarea T2.

Según el procedimiento se tendrá que eliminar esta fila y columna que corresponde a dicha asignación del cuadrante, por lo que la nueva matriz será:

	T1	T3	T4
P1	0.02157258	0.07875	0.07875
P2	0.01995968	0.095	0.125
P3	0.02459677	0.555	0.59875
P4	0.01370968	0.0775	0.0875

Tabla 13. Fuente: generación propia

Ahora el valor menor es 0.01370968, que corresponde a cuadrante (P4, T1), de modo que:

El candidato P4 le corresponde el puesto o tarea T1.

Se elimina la fila P4 y la columna T1, quedando la matriz siguiente:

	T3	T4
P1	0.07875	0.07875
P2	0.095	0.125
P3	0.555	0.59875

Tabla 14. Fuente: generación propia

Hemos llegado a un punto, donde el P1 se puede asignar la tarea T3 O T4 por tener valores iguales, por tal motivo, se elige primero el elemento (P1, T3) y luego elemento (P1, T4). Se decidiría aquellas asignaciones cuya suma total de los alejamientos fuera menor. Entonces tenemos:

- a) Primera alternativa: (P1, T3) con valor de 0.07875, del cual se elimina la fila P1 y la columna T3, quedando la relación borrosa siguiente:

	T4
P2	0.125
P3	0.59875

Tabla 15. Fuente: generación propia

Donde el valor menor es 0.125 que corresponde al cuadrante (P2, T4), la asignación es:

El candidato P2 le corresponde el puesto o tarea T4.

- b) Segunda alternativa: (P1, T4)

	T3
P2	0.095
P3	0.555

Tabla 16. Fuente: generación propia

De aquí el valor menor es 0.095, que corresponde al cuadrante (P2, T3), la asignación es:

El candidato P2 le corresponde el puesto o tarea T3.

Sólo faltaría comprobar en la suma de las asignaciones de las alternativas a) y b) cual tiene menor valor:

Para a) tenemos:

$$S1 = 0.01 + 0.01370968 + 0.07875 + 0.125 = 0.22745968$$

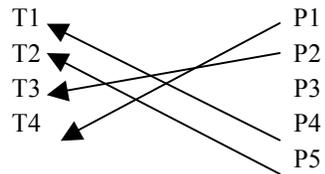
Para b) tenemos:

$$S2 = 0.01 + 0.01370968 + 0.07875 + 0.095 = 0.19745968$$

De acuerdo a los resultados anteriores tenemos que la mejor alternativa es la b). De modo que, el candidato para la tarea será:

El candidato P2 le corresponde el puesto o tarea T3.

Las asignaciones quedan:



El candidato P3 no tiene asignación al puesto o tarea.

CONCLUSIONES:

El resultado que se obtuvo, al utilizar el algoritmo húngaro es distinto al alcanzado por el empleado por el algoritmo de asignación por eliminación de filas y columnas. Conforme a los resultados obtenidos por dos metodologías en lo único que coinciden, es que el candidato P3 no tiene que participar en la asignación de actividad para el puesto o tarea. Para conocer los alejamientos a método húngaro tendríamos que hacer una sumatoria de sus alejamientos totales, de las relaciones borrosas:

$$\widetilde{SH} 0.01995968 + 0.07875 + 0.01854839 + 0.04 = 0.15725807$$

Como se puede ver $SH < S2$, con lo cual, se prueba que la mejor asignación, es un óptimo, a través del método húngaro. La poca diferencia existente en la utilización de ambos algoritmos, nos refleja que el algoritmo por asignación basado en eliminación de filas y columnas tiene buena aproximación.

BIBLIOGRAFÍA:

- Gil Aluja Jaime (2001), “*Introducción de la teoría de la incertidumbre en la gestión de empresas*” Barcelona.
- Gil Aluja Jaime, González Santoyo Federico, Flores Romero Beatriz, Flores Romero Juan José (2005). “*Techniques and Methodologies for Modelling and Simulation of Sístems. ASME-International Association for Advancement of Modelling and Simulation*”. Lyon France-México.
- González S. Federico, Terceño Gómez Antonio, Flores Romero Beatriz, Díaz Ortíz Rogelio (2005). “*Decisiones Empresariales En La Incertidumbre*”, Universitat Rovira I Virgili (España), FeGoSa-Ingeniería Administrativa y la U.M.S.N.H.
- González Santoyo Federico, Flores Romero Beatriz, Flores Gómez Juan José (2000).” *La Incertidumbre en la Evaluación Financiera de las Empresas*”. FeGoSa-Ingeniería Administrativa y FCA-UMSNH.
- Kaufmann Arnold, Gil Aluja Jaime, Terceño Gómez Antonio. “*Matemática para la economía y la gestión de empresa*”, primera edición, Ediciones Foro Científico. Barcelona.
- Schein Edgar H. (1982). “*Psicología de la Organización*”, Prentice Hall Hispanoamericana, 3ª. Edición., México.
- Strauss George, Sayles R. Leonard (1981). “*Personal*” primera edición por PENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México.
- Taha Hamdy A. (2004). “*Investigaciones de operaciones*”, séptima edición por Pearson Educación de México S. A. de C. V.
- Wayne Mondy R. M. Noe Robert (1997). “*Administración de Recursos Humanos*”. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México.

NOTA TÉCNICA:
ARRENDAMIENTO PURO

Chagolla Farías Mauricio A., Cortés Hernández Alberto
FCCA – UMSNH, chagolla@umich.mx, acortes@umich.mx

INTRODUCCIÓN:

Una alternativa para hacerte de Maquinaria y Equipo, es a través del arrendamiento puro, por toda la flexibilidad y los grandes beneficios fiscales que ofrece.

Después de la última crisis económica que se vivió en nuestro País, conseguir un crédito era muy difícil y, paso más de un lustro para que la oferta de las instituciones bancarias se abriera de nuevo.

Sin embargo, las arrendadoras también sufrieron en el periodo de 1994 a 1995, ya que más de 60 que había, sólo sobrevivieron 15, las cuales no estaban enfocadas a otorgar crédito: Simplemente subsistieron al *crack*.

Mediante el arrendamiento puro se puede arrendar una infinidad de cosas, desde equipo de computo, equipo de copiado, automóviles, maquinaria, etc.

Arrendamiento puro es el contrato entre dos partes (Arrendador y arrendatario), mediante el cual el arrendador otorga el uso y goce temporal de un bien o activo a cambio del pago de rentas y buen uso del bien durante la vigencia del contrato por parte del arrendatario.

BENEFICIOS:

El arrendamiento puro ofrece ventajas operativas, financieras, administrativas y beneficios fiscales.

VENTAJAS FINANCIERAS:

- ▶ Disponibilidad del capital de trabajo.
- ▶ Menor riesgo operativo por el no registro de un pasivo oneroso.
- ▶ Al no haber enganche, no se sacrifica liquidez.
- ▶ Libera líneas de crédito.
- ▶ Permite al arrendatario una eficiente programación presupuestal.

VENTAJAS ADMINISTRATIVAS:

- ▶ Simplificación administrativa: Como no se hace propietario del bien, no tiene que administrarlo, de eso se encarga la arrendadora.
- ▶ Al pagar la renta se libera la empresa de todo tipo de problemas relacionados con la administración de ese bien.
- ▶ La parte de la operación se vuelve más transparente y clara, debido a que la arrendadora le va a facturar una vez al mes y esa renta la lleva 100% al gasto.
- ▶ Activos fuera de balance.

VENTAJAS OPERATIVAS:

- ▶ El cliente tiene la opción de renovar el equipo obsoleto, ya que al estar rentando los bienes, contará siempre con equipo nuevo y tecnología de punta.
- ▶ El reemplazo de los bienes por nuevos y actualizados favorece la disminución de gastos de mantenimiento.
- ▶ Con activos arrendados aumentan sus activos totales de operación.
- ▶ Disponibilidad inmediata del bien.
- ▶ Evita los riesgos que pudieran suscitarse en cuanto a la propiedad y comercialización de los bienes muebles.

VENTAJAS FISCALES:

- Registro contable muy simple, las rentas van directamente al rubro de gastos.
- Deducibilidad de hasta un 100%, ya que se puede manejar directamente como un gasto. Esto conlleva a disminuir las utilidades, menos pago de impuestos (Tope de deducibilidad según la fracción XIII, artículo 32 de la Ley del impuesto Sobre la Renta).
- El arrendatario no paga el impuesto al activo sobre los bienes arrendados, porque no son de su propiedad.
- En el arrendamiento puro de bienes, el 100% del importe pagado al arrendador se considera como un gasto deducible, en consecuencia, se obtiene una recuperación de hasta 38% vía ISR y PTU
- El arrendamiento no genera ganancia inflacionaria y, por lo tanto, al no considerarse un pasivo, ahorra el pago del 28% de impuesto sobre dichas utilidades fiscales, y un 10% de Participación de los Trabajadores en las Utilidades por su impacto en éstas.

No se trata de pagar menos impuestos o de evadir al fisco, el objetivo del arrendamiento puro, es de manejar mejor los flujos y los activos.

¿A QUIÉN LE CONVIENE EL ARRENDAMIENTO PURO?

El arrendamiento puro está enfocado a alguien que puede hacer deducibles las rentas. Si reúne estas características: Es una persona moral, es decir, una compañía o una persona física con giro empresarial y su operación tiene utilidades, entonces tiene un gasto que reducir, y es ahí donde empieza a tener los beneficios.

¿QUÉ SE REQUIERE?

Los requisitos que las arrendadoras piden a sus clientes, entre otros son:

1. Ser una empresa operativa y con utilidades para que los gastos puedan ser deducibles
2. Documentación básica (Acta constitutiva e inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes)
3. Historial en el Buró de Crédito
4. Evaluación crediticia, donde se garantiza una respuesta en menos de 72 horas.

Nota: No se solicitan Estados Financieros ni toda la complejidad de papales que piden los Bancos.

¿ARRENDAMIENTO PURO O FINANCIERO?

El arrendamiento financiero es el contrato en virtud del cual una persona (Arrendador) concede a otra (Arrendatario) el uso y goce de un bien y recibe como contraprestación el pago de una cantidad de dinero periódica y determinada.

Al vencerse el contrato, una vez que se hayan cumplido todas las obligaciones, el arrendador deberá adoptar alguna de las siguientes opciones terminales:

- La compra de los bienes a un precio inferior a su valor de adquisición, que dará fijado en el contrato.
- A prorrogar el plazo para continuar con el uso o goce temporal.
- A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero.

Una diferencia básica, es que el arrendamiento puro lo puede dar cualquier empresa comercial, mientras que el financiero lo tiene que proporcionar una arrendadora financiera, que es una entidad regulada.

Además, el arrendamiento puro es una renta, por ejemplo, se cobran \$10 mil pesos mensuales, y se dice que es lo que se va a incluir. Mientras que el arrendamiento financiero es como una compra, te dan el bien que vale tanto, más los intereses, más “x” o “y”, y todo eso lo dividen entre el plazo, para así determinar la renta mensual. Pero se cobra como un préstamo, y al final te quedas con el bien, o lo puedes cambiar por un modelo más reciente.

No necesariamente en el arrendamiento financiero te cobran más, pero como son prestamos, te cobrarán una tasa de interés que pueden ser variables y, por ende, el pago mensual, puede cambiar.

Por lo regular, los bancos piden varias rentas en deposito y en algunos casos te piden que les pagues el IVA del bien por adelantado, aunque también depende del plan.

VENTAJAS DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Aunque sus nombres se parecen, son dos productos diferentes, y ambos tienen su mejor característica, dependiendo para qué lo necesite el cliente.

Bondades operativas del arrendamiento financiero:

- Disponibilidad inmediata del bien.
- Con la adquisición de bienes en arrendamiento financiero aumentan los activos totales.
- La empresa puede considerar que:
 - Al final del plazo contratado pueden ser adquiridos los bienes a un valor simbólico.
 - Continuar con el arrendamiento con una renta inferior a la contratada inicialmente.
 - Vender los bienes a un tercero y así tener ingresos por bienes en arrendamiento.

Las financieras:

- Disponibilidad de capital de trabajo para destinarlo a áreas productivas.
- Se registra como un activo fijo.
- Crea un antecedente crediticio.
- Permite al arrendatario tener una eficiente programación presupuestal.

Las fiscales:

- La empresa deprecia los activos, disminuyendo la base del ISR.
- La carga financiera y demás erogaciones serán deducibles al 100% según corresponda.
- Estos gastos disminuyen el pago del ISR y del PTU.

SI SOLICITAS UN ARRENDAMIENTO

Si se necesita el arrendamiento de algún bien, en lo que debe de ponerse atención es en que el pago sea fijo, a un plazo determinado, en pesos, acorde al presupuesto que se tenga y que esté bien documentado.

Depende de lo que el cliente desee arrendar, ya sea maquinaria, equipo, bodegas o automóviles, es el tipo de arrendamiento que hay que elegir

CULTURA DE LA PROPIEDAD

Aunque tiene alrededor de 20 o 25 años el concepto de arrendamiento puro en México, realmente lleva como cuatro o cinco años en los que ha empezado a renacer.

Contrario a lo que pasa en países desarrollados como Estados Unidos, España, Francia o Alemania, donde sus economías se han mantenido constantes con tasas bajas, sin volatilidades y que la gente no espera que de un día a otro, la tasa suba del 10 al 100%, lo que le da la posibilidad de pensar en tomar un arrendamiento, y entonces ya no tener la propiedad, sino tener el uso de un bien, y tener beneficios fiscales.

El hecho de que se está arrendando, no quiere decir que no tengas el bien, el uso es tuyo y puedes optar por comprarlo en cualquier momento.

¿HACIA DÓNDE VA EL ARRENDAMIENTO?

En países como Estados Unidos que es un país maduro en lo que se refiere a arrendamiento de flotillas de auto, mas del 40% de los vehículos que se venden es a través de un esquema de arrendamiento o de leasing.

En México, este porcentaje de autos que se mueven al año bajo el esquema de arrendamiento esta por debajo del 4%. Esto indica que en realidad la penetración del arrendamiento en el mercado mexicano todavía es muy baja, por lo que hay mucho campo por crecer.

Como los bancos están atacando ciertos nichos como el hipotecario, prestamos personales y prestamos para autos, es ahí donde las arrendadoras puras, que son Sociedades Anónimas de Capital Variable y que no son bancos, tienen un mercado bastante amplio para sus servicios.

Finalmente, las arrendadoras tienen una gran responsabilidad en mantener que ese tipo de producto siga vigente y que realmente sus beneficios le lleguen al cliente para que pueda seguir siendo atractivo para ellos.

**A FUZZY MODEL BASED ON ANALYTIC HIERARCHICAL PROCESS AND
ACTIVITY BASED COSTING FOR THE DETERMINATION OF
COMPETENCES' COSTS**

Lorella Cannavacciuolo, Luca Iandoli, Cristina Ponsiglione, Pierluigi Rippa
Dep. of Business and Managerial Engineering, University of Naples Federico II
cannavac@unina.it, iandoli@unina.it, ponsigli@unina.it, pierippa@unina.it

ABSTRACT

This work proposes a model to determine the cost of individual competences integrating decision support techniques such as Analytic Hierarchical Process (AHP) and cost analysis techniques, such as Activity Based Costing (ABC). The competences are to be considered knowledge in action which are activated in critical organizational processes strictly related with value creation. This implies that the development of competences is to be considered as an economic investment so that the computing of the competences cost is an important aspect for any investment evaluation (Cannavacciuolo et al., 2004).

In this paper, through the integration of AHP with fuzzy logic, we present the first results obtained with a simulation. This simulation starts from the results of an empirical research obtained applying the ABC-AHP technique to a small firms working in manufacturing sector.

INTRODUCTION

In the so-called knowledge-based economy intangible resources are very important for firm's value creation (Andriessen, Tiesen, 2000; Lev, 2001; Sveiby, 2001). In this perspective, the competence acquisition and development can be seen as an investment. In the same way as other investments, the analysis of a competence investment requires a costs/benefits evaluation. This implies the development of both a method for the computing of competences' costs and a method for the evaluation of added value that the competence acquisition can give to productive process. This paper is focalized on the issue of computing competences' cost while prior works have proposed a method for the competences' economic evaluation (Cannavacciuolo et al, 2002).

Traditionally the competences, as part of human resource, can be considered as intangible inputs to the process of value creation (Amit e Shoemaker, 1993; Barney, 1991, Grant, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Rumelt, 1987). On the contrary this work considers competences as a knowledge in action which are activated and developed *in critical organizational processes*. The concept of organizational capability has been developed from the resource-based theory and the competence-based perspective (Amit and Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Rumelt, 1987). In this paper a critical capability is seen as the ability of a firm to integrate tangible and intangible assets in a coherent action programme to building up one or more business processes creating value for customers.

So the capabilities are the result of the integration of simpler organizational processes in which individual competences of actors are activated. Some considerations can be inferred from this description: i) the main role of the individual competences in the creation process of a firm value which activate *material and immaterial resources* that take part in the realization of value creation processes; ii) the link between processes' resources and individual competences can be analytically explained thanks to the concept of "activity" in which competences are "consume" resources.

In this perspective the individual competences are the point of arrival of the link value-capability-processes-activities resources. In fact, competences allow to develop critical processes as they activate and integrate material and immaterial resources necessary to carry out the elementary activities in which the process are been divided. In this perspective it is not possible to reduce the calculation of the individual competences cost with the only referee to human resources' cost (wages, social security contributions, training and selection cost, and so on). The cost of the individual competences have to include also costs relating to the other material and immaterial resources activated by competencies in the activities and critical processes implementation.

1. A MODEL BASED ON ACTIVITY BASED COSTING FOR THE CALCULATION OF THE INDIVIDUAL COMPETENCES COST

The model proposed for the computation of individual competences' costs is based on the Activity Based Costing. The Activity Based Costing fits to our needs for the following reasons : i) it is a technique of cost analysis based on the concept of "process" and "activity"; ii) it makes it possible to determine the cost of an "object" on the basis of the activities necessary to its realization and of the resources that such activities use. In fact, as the competences are responsible for the starting up of the organizational processes and of the activities they include, it can be deemed that the competences, through these activities, consume different kinds of resources (material and immaterial resources) and for this reason they can be considered as cost object. In the application of the ABC the most important aspect is to determine the causal relation among resources, activities and cost objects (Fig.1).

The application of ABC technique provides for the following steps:

1. mapping of processes in order to identify resources, activities and competences and their links;
2. calculation of resources' cost;
3. calculation of resource and activity drivers;
4. calculation of competences' cost.

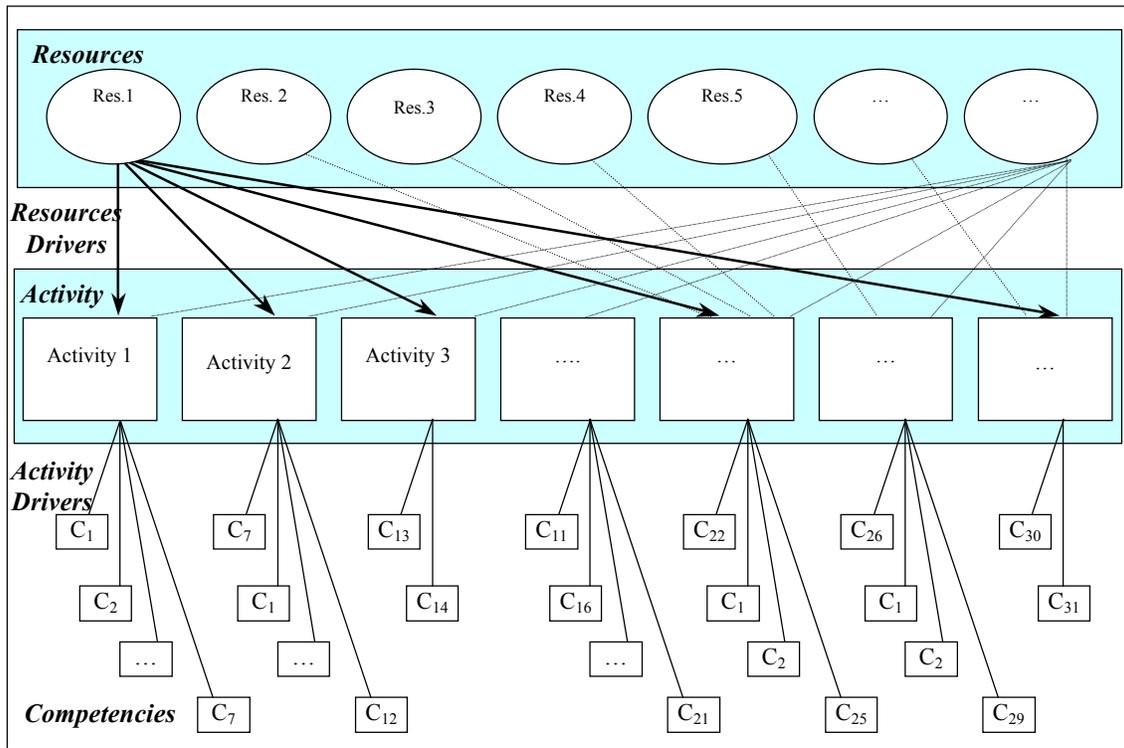


Fig. 1 : Activity Based Costing applied to competences

In particular, using the resource drivers we can allocate the resources' cost on the activities in order to computing the cost of the activities according to the following formula:

$$C_{A(j)} = \sum_{i (1,n)} C_{R(i)} \times RD_{ij} \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (1)$$

$C_{A(j)}$ = cost of j-ism activity

$C_{R(i)}$ = cost of i-ism resource

RD_{ij} = resource drivers between i-ism resource and j-ism activity

Then, in the same way, through the activity drivers, we can compute the cost of competences.

Considering the activity A_j , we can compute the cost of competences referred to that activity as shown in the following formula:

$$C_{C(k)} = C_{A(j)} \times AD_{kj} \quad k = 1, 2, \dots, l \quad (2)$$

$C_{C(k)}$ = cost of k-ism competence

$C_{A(j)}$ = cost of j-ism activity

AD_{kj} = activity drivers between j-ism activity and k-ism competence

The main difficulty of this technique is the identification of activity drivers. In fact, if the causal relationship between resources and activities, expressed by *resources drivers*, can be easily identified, most critical is the identification of the *activity drivers*, which describe objectively the cause-effect relations related to “consumption” of activities on the behalf of competences. This implies the identification of indirect technique, based on the experts’ judgments, to determine the impact of the competences on the performance of the activities themselves.

Having a support methodology which is both sufficiently structured and easy to apply in order to evaluate the experts’ judgments is a critical issue for the application of ABC to competences. The Saaty method (1978), Analytic Hierarchical Process is a possible answer to this purpose as it lets the identification of the activity drivers based on experts’ judgments.

In the following sessions, an application of AHP integrated with the fuzzy logic is shown. In fact, the application of the traditional Saaty method is not able to capture the riches of alternatives obtained with experts’ opinion. While the fuzzy logic is an useful method to keep in mind the uncertainty of experts’ judgments.

Starting from an empirical application of ABC/AHP on a manufacturing firm, we have fuzzified the database. The fuzzy allows us linking the results to different experts’ behavior.

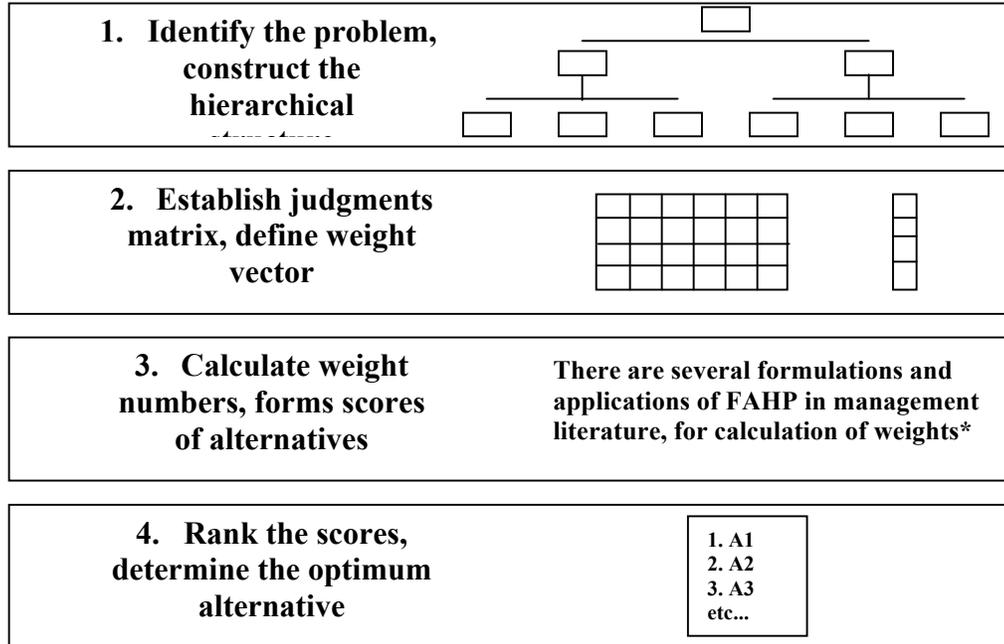
2. THE FUZZY AHP MODEL

Introduced by Saaty in early 1970, the AHP methodology has become one of the most widely used methods for the practical solution of multi-criteria decision-making problems. The AHP enables decision-makers to structure a complex problem in the form of a simple hierarchy and to evaluate a large number of quantitative and qualitative factors in a systematic manner under conflicting multiple criteria. In the AHP, an optimal alternatives is achieved based on the following three stages (Saaty, 1980):

1. decomposition
2. comparative judgements;
3. synthesis of priorities

It first structures the problem in the form of a hierarchy to capture the basic elements of a problem and then derives ratio scales to integrate the perceptions and purposes into a synthesis. In this hierarchy, the overall goal (usually the selection of the best alternative) is situated at the highest level; elements with similar features (usually evaluation criteria) are

grouped at the same middle level and decision variables (usually candidates alternative) are situated at the lowest level. Then, all the elements at the same level are pair wise compared using the ratio scales 1,3,5,7 and 9 as Saaty suggested (1980). Then, for every evaluation criteria, judgements matrices are formulated. Finally, the relative weights of the criteria are estimated by calculating the eigenvalues for the judgments matrices with this relative weights aggregated and synthesized for the final measurement of given decision alternatives (Fig.2).



* Lee et al, 1998, Chen and Park, 1992, Adamo, 1980, Buckley’s approach, Laarhoven and Pedycz’s approach.

Fig 2: AHP procedure

The *fuzzy logic principle* was introduced into the AHP for multi-criteria decision-making (Jung&Lee, 1991; Cheng & Mon, 1994; Chen, 1996; Hauser & Tadikamalla, 1996; Levary & Ke, 1998). This makes it possible to adopt the AHP in an environment where the input information or the relations between criteria and alternatives are uncertain or imprecise.

The representation of this kind of information is based on the concept of *fuzzy set theory* (Lee and Li, 1988). Whilst classical set theory handles objects with clearly defined membership to a set, fuzzy membership of an element to a set can be partial with the element belonging to a set based on a certain grade of membership (normally from 0 to 1). In mathematical terms, a fuzzy set *A* in a universe of discourse *U* can be expressed by a membership function:

$$\mu_A : U \rightarrow [0,1]$$

which associates with element x of U a number $\mu_A(x)$ in the interval $[0,1]$ which represents the grade of membership of x in the fuzzy set A .

Fuzziness is a propriety arising out of complexity and out of our limited capacity to deal with complexity. Every system has a structure and a function both of which have fuzziness associated with them. We cannot apprehend at once the totality of objects and interactions but need to decompose them. When we decompose them they appear fuzzy because they have different meanings according to the context of decomposition. Two types of fuzziness concern this process. They are fuzziness in perception and fuzziness in meanings (Saaty, 1978). A method to give meaning to all this fuzziness can be seen in the possibility we have to represent any system in terms of a hierarchy of purposes. By means of a hierarchy we can view the functions of the components of a system according to priority with regard to multiple purposes or objectives. The levels of the hierarchy define the priority classes. To define the priority classes, we use the fuzzy set logic principle.

In fact, with the support of fuzzy set theory, triangular fuzzy members, which are parameterised by triplet numbers, are used to represent the importance and alternative performance of criteria as well as to construct the pair wise comparison matrix. Therefore, the relative contribution or impact of each alternative on each criterion in the adjacent upper level can be described as gradual and not abrupt. This gives a much better criteria and alternatives.

3. THE FAHP ALGORITHM

In the FAHP, fuzzy ratio scales are used to indicate the relative strength of the factors in the corresponding criteria, thereby constructing the fuzzy judgment matrix. The final scores of alternatives are represented in terms of fuzzy numbers. The optimum alternative is obtained by ranking the fuzzy number, as the following procedure shows:

1. identify the problem, construct the hierarchical structure (the problem must be defined clearly with specifications on its multi-criteria aspects, determining the overall goal and identifying the evaluation criteria and the candidate alternative. After this, the hierarchy could be designed as described before);
2. establish fuzzy judgment matrix A , define weight vector W (using fuzzy numbers to indicate the relative contribution or impact of each alternative on a criterion, a fuzzy judgment vector can be obtained for each criterion).
3. calculate weight numbers, form fuzzy scores alternatives (using triangular fuzzy number as result in the previous step and the extension principle (Zadeh, 1973) and Bonnisone approach (1982) to calculate scores);
4. rank the fuzzy scores, determine the optimum alternative (the fuzzy number, now, need to be interpreted in order to ascertain which of the alternative is the best).

In many fuzzy multi-criteria decision making problem, the final scores are presented in terms of fuzzy number. The process of defuzzification consist to transform the fuzzy number into crisp number. Many alternatives have been suggested, and the fuzzy mean and spread method (Lee and Li, 1988) is the one that we have utilized. This method ranks fuzzy

numbers by means of the probability measures of fuzzy events. Assuming that r_i is a uniform distribution; its mean $x(r_i)$ and standard deviation $\sigma(r_i)$ are defined as:

$$x(r_i) = \int x \mu_{r_i}(x) / \int \mu_{r_i}(x) dx \quad (3)$$

$$\sigma(r_i) = \sqrt{\int x^2 \mu_{r_i}(x) dx / \int \mu_{r_i}(x) dx - [x(r_i)]^2} \quad (4)$$

When r_i is a triangular fuzzy number (l, m, n) , the two equations above may be rewritten as

$$x(r_i) = 1/3 * (l + m + n) \quad (5)$$

$$\sigma(r_i) = 1/18 (l^2 + m^2 + n^2 - lm - l - mn - nl) \quad (6)$$

the fuzzy numbers r_1, r_2, \dots, r_m can be ranked by fuzzy mean and deviation to determine the best alternative, as follows. If

$$x(r_i) > x(r_j) \quad i \neq j, j = 1, 2, \dots, m$$

or

$$x(r_i) = x(r_j) > x(r_k) \quad \sigma(r_i) < \sigma(r_j) \quad k \neq i \text{ or } j, k = 1, 2, \dots, m$$

4. AN APPLICATION CASE: AN ABC-AHP FUZZY APPROACH

In this research, the FAHP has been applied to evaluate the critical cost of competencies of a manufactory process in a small Italian firm. The methodology is applied as follows:

1. mapping of the process in order to identify the resource, the activity and the competence on the basis of ABC schema;
2. application of AHP fuzzy technique in order to evaluate activity drivers:
 - a. process analysis to formulate a decision hierarchy of phases, indicator and competencies: starting from the competencies-phases-performance's indicator matrix, we found a cluster of competencies with direct impact on performance indicator;
 - b. choose of an evaluation tool for the competencies: interview with the manufacturing managers of the firm
 - c. fuzzification of judgment: the result of the interviews have been fuzzified and elaborated
 - d. establish fuzzy judgment matrix (formulation of reciprocal fuzzy matrix);
 - e. definition of weigh vector and calculation of weight numbers;

- f. ranking of fuzzy scores: after the calculation of the fuzzy vector ($F_i \equiv (Y_i, Q_i, Z_i)$), we have applied a preferential rank.
- g. determination of activity drivers.

3. Calculation of competence cost through the application of ABC technique

This method has been applied to a firm working in manufacturing packaging sector. Starting from this results, the paper aimed at identifying the possible differences between the activity drivers obtained and the activity drivers would have been obtained if we had used a fuzzy AHP algorithm. This depends on the fact that the application of the traditional Saaty method is not able to capture the riches of alternatives obtained with experts' opinion. We deal with this difficult method through the integration between AHP and fuzzy logic technique. Keeping in mind the uncertainty of experts' judgments could help the management to determine activity drivers more accurate and, consequently, costs more exact. For this reason, in this paper are been presenting some simulations that show the results which could obtained utilizing the AHP fuzzy model.

5. SIMULATION OF FAHP TO A CASE STUDY

In this work, we propose a simulation for the computing of the activity drivers in the ABC (as showed before) through the application of FAHP.

We started from a previous work of ABC application (Cannavacciuolo et al., 2002) in a small manufacturing firms. In that analysis AHP were been used to determine the competences' ranking of preference, so to evaluate the activity drivers for the competence's cost calculation.

The main purpose of this simulation is to understand what happen in the judgments matrix of AHP when uncertainty factor is introduced. In practice, starting from the original database, we have fuzzified all the dates, so to conduct the analysis with the FAHP using triangular fuzzy number.

To obtained fuzzy number starting from CRISP number, we have hypothesized three different typology of expert attitude (see later). Then, to have in fuzzy terms this different kind of behavior, every value of CRISP scale in the original database were been transformed in fuzzy triangular number as shown:

Fig 3: Process of Fuzzification

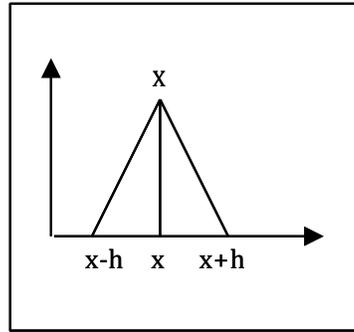


Fig 4: matrix of competences with CRISP dates

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇
C ₁	1	1/9	1/3	1/3	1/4	1/9	1/9
C ₂	9	1	7	7	7	1/3	6
C ₃	3	1/7	1	1	1	1/7	7
C ₄	3	1/7	1	1	1/3	1/7	1/8
C ₅	4	1/7	1	3	1	1/7	1/6
C ₆	9	3	7	7	7	1	1
C ₇	9	1/6	1/7	8	6	1	1

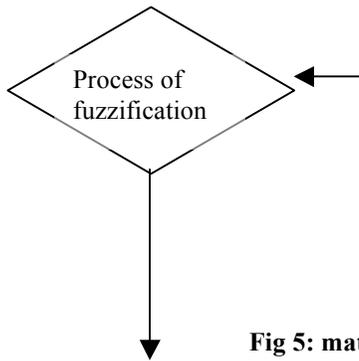


Fig 5: matrix of competences with FUZZY dates

	C ₁			C ₂			C ₃			C ₄			C ₅			C ₆			C ₇		
C ₁	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
C ₂	8,0	9,0	9,0	1	1	1	6,0	7,0	8,0	6,0	7,0	8,0	6,0	7,0	8,0	0,3	0,3	0,5	5,0	6,0	7,0
C ₃	2,0	3,0	4,0	0,1	0,1	0,2	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,1	0,1	0,2	6,0	7,0	8,0
C ₄	2,0	3,0	4,0	0,1	0,1	0,2	1,0	1,0	2,0	1	1	1	0,3	0,3	0,5	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
C ₅	3,0	4,0	5,0	0,1	0,1	0,2	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	1	1	1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
C ₆	8,0	9,0	9,0	2,0	3,0	4,0	6,0	7,0	8,0	6,0	7,0	8,0	6,0	7,0	8,0	1	1	1	1,0	1,0	2,0
C ₇	8,0	9,0	9,0	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	7,0	8,0	9,0	5,0	6,0	7,0	1,0	1,0	2,0	1	1	1

So, as you can see in fig 4 and 5, the original judgment matrix were been modified in fuzzy judgments matrix.

The different attitude of the expert is summarized in the following schema:

1. *behavior tendentially cautious*: expert's judgment more certain for the extreme value of the ratio scale and vice versa uncertain judgment in the medium value of the ratio scale. To translate this concept in fuzzy concept, we have fuzzified judgments' value of the crisp scale as shown before: for every value included between 3 and 7, we have applied fuzzy triangular number $(x-1, x, x+1)$ and $(x-2, x, x+2)$ (see fig. below);
2. *behavior tendentially uncertain*: expert's judgment more certain for the medium value of the ratio scale and vice versa uncertain judgment in the extreme value of the ratio scale. To translate this concept in fuzzy concept, we have fuzzified judgments' value of the crisp scale as shown before: for the value 1,2,8,9, we have applied fuzzy triangular number $(x-1, x, x+1)$ and $(x-2, x, x+2)$ (see fig. below);
3. *Behavior totally uncertain*, expert uncertain for every value of the ratio scale. In this case, the fuzzification has been applied to all value of the ratio scale (see fig. below):

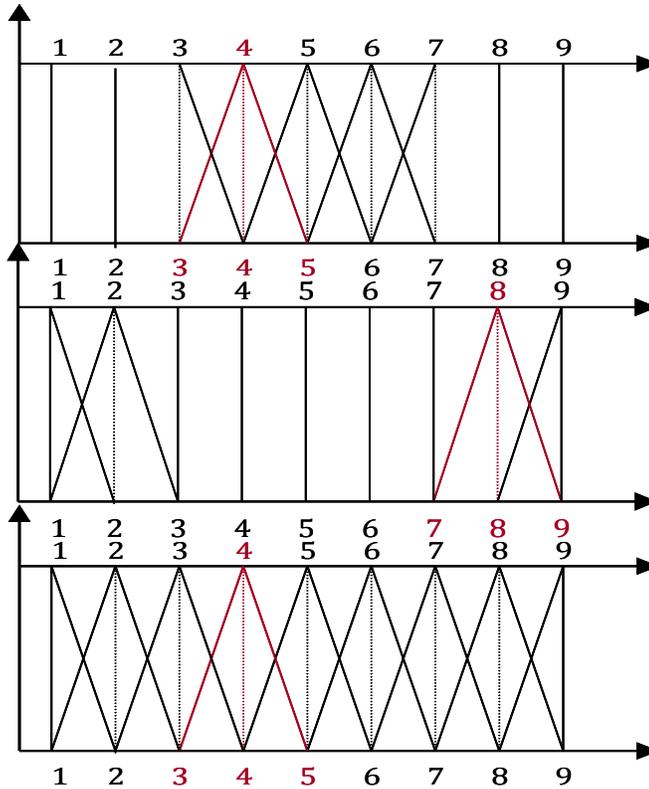


Table 1: Activity Drivers

PHASES	CRISP VALUE	H=1 UNIFORMLY DISTRIBUTED	H=1 MEDIUM VALUE	H=1 EXTREME VALUE	H=2 UNIFORMLY DISTRIBUTED	H=2 MEDIUM VALUE	H=2 EXTREME VALUE
1	0,020	0,017	0,014	0,013	0,024	0,017	0,015
	0,310	0,321	0,326	0,328	0,311	0,321	0,320
	0,140	0,080	0,082	0,076	0,082	0,087	0,076
	0,030	0,039	0,035	0,034	0,048	0,040	0,037
	0,050	0,061	0,058	0,055	0,068	0,064	0,057
	0,320	0,346	0,351	0,360	0,329	0,337	0,359
	0,130	0,135	0,133	0,134	0,138	0,135	0,136
2	0,030	0,030	0,025	0,026	0,034	0,028	0,029
	0,360	0,339	0,335	0,341	0,337	0,333	0,338
	0,110	0,111	0,109	0,102	0,122	0,120	0,105
	0,040	0,086	0,082	0,079	0,096	0,089	0,086
	0,460	0,435	0,449	0,452	0,410	0,430	0,442
3	0,890	0,885	0,896	0,887	0,875	0,895	0,877
	0,110	0,115	0,104	0,113	0,125	0,105	0,123
4	0,280	0,315	0,308	0,322	0,311	0,303	0,325
	0,280	0,301	0,308	0,307	0,290	0,303	0,302
	0,040	0,039	0,034	0,034	0,048	0,039	0,036
	0,030	0,020	0,016	0,017	0,027	0,019	0,019
	0,050	0,043	0,041	0,040	0,048	0,044	0,043
	0,040	0,030	0,026	0,027	0,037	0,029	0,031
	0,280	0,251	0,266	0,252	0,240	0,264	0,243
5	0,320	0,333	0,336	0,330	0,332	0,338	0,327
	0,050	0,060	0,052	0,055	0,067	0,057	0,057
	0,090	0,112	0,100	0,100	0,135	0,123	0,105
	0,540	0,495	0,512	0,516	0,465	0,482	0,512
6	0,040	0,037	0,034	0,033	0,044	0,040	0,035
	0,270	0,381	0,369	0,384	0,373	0,356	0,377
	0,270	0,080	0,076	0,075	0,088	0,083	0,077
	0,060	0,501	0,522	0,509	0,495	0,521	0,511
	0,360	0,317	0,305	0,316	0,361	0,345	0,361
7	0,900	0,683	0,695	0,684	0,639	0,655	0,639
	0,100	0,076	0,071	0,075	0,079	0,068	0,077

5.1 RESULTS OF SIMULATION

In table 1 we present the results of the simulation test. It is a representation of the activity drivers obtained with Fuzzy Analytic Hierarchy Process, normalized for a compared analysis between crisp value and fuzzy value. In the first column there are the crisp activity drivers, where in the other columns are shown the fuzzy results for every simulation hypothesis (H=1 and H=2 in the case of uniformed distribution, extreme distribution and medium distribution as described in fifth section). This results shows as the uncertainty factor involved in cost analysis determine different value in the activity drivers, so to modify the final value of the investment. A robustness test is necessary to confirm how fuzziness maybe used in investment evaluation analysis, when fuzziness is useful to describe expert behaviors and attitudes, in which condition is best a crisp or a fuzzy analysis.

6. CONCLUSION AND IMPLICATION

Managerial Implications: The proposed model has been applied in a case study as presented in this work. The method here proposed has a double aim. At a first level its aim is to calculate the cost of an investment in competences necessary for the analysis costs/benefits of any investment. At a second level, the fuzzy model AHP proposed is useful for an organizational analysis of any firm competences, based on the criticality that some competences have on the productive process. Future research foresee the integration of such methodology with methods for the economic evaluation of the investments in competences.

Methodological Implications: in this simulation six different type of hypothesis have been tested. The first step will be the simulation of some other different case so to have robustness in the results. For this purpose, we must consider other type of membership function, so to evaluate what Saaty (1978) called “fuzziness in perception” and “fuzziness in meaning”. Another variable to test is the algorithm to evaluate the weights. In managerial literature there are several method to calculate the weights, as Buckley’s approach, Laarhoven and Pedrycz’s approach, Adamo technique, Bonnissonne, ecc... (for a vast literature on this technique, Chen and Hwang, 1992).

Finally, we have choose Kim and Park technique for defuzzification. It’s probable that significant results could be obtained using other defuzzification method such as Saaty alghoritm.

Theoretical Implications: in this work, we have supposed to be six different behavior in experts’ judgments. Starting from managerial and methodological implications and analyzing knowledge management literature about the cognitive approach in human behavior , the future steps of this research will be the identification of several attitude to perceive the experts’judgements.

REFERENCES

- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal* Vol. 14, 33–46.
- Andriessen J., Tiessen P., (2000), "Weightless Weight – Find your real value in a future of intangibles assets", (Pearson Education, London).
- Barney J.B., (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management* Vol. 17, 99–120.
- Bartmess A., Cerny K. (1996), "Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities", *IEEE Engineering Management Review*, Summer, 29–42.
- Bonnissonne, P.P., (1982), "A fuzzy Set Based Linguistic Approach: Theory and Applications" , In: M.M. Gupta and E.Sanchez (eds.), *Approximate Reasoning in Decision Analysis*, North Holland, 329-339.
- Boyadziev, G., Bojadziev, M., (1997), "Fuzzy Logic for Business" , *Finance and Management*, World Scientific, I ed., Singapore
- Buckley, J.J, (1958), "Fuzzy hierarchical analysis." *Fuzzy Sets Syst.*, vol. 15, pp. 233-242.
- Cannavacciuolo L., Ponsiglione C., Zollo G., (2002) 'An application of the Real Options to the economic evaluation of individual competences', *V Italian-Spanish Conference on Financial Mathematics*, June 20-22, Valencia (Spain).
- Cannavacciuolo L., Iandoli L., Iervolino L., Zollo G., (2004), 'Computing competencies value through a fuzzy real option model', *Fuzzy Economic Review*, May.
- Capaldo, G., Zollo, G., (2001) , " Applying fuzzy logic to personnel assessment : a case study " , *Omega : The International Journal of Management Science*, 29 ,585-597
- Chen, S.-J., Hwang, C.L., (1992), „Fuzzy Multiple Attribute Decision Making“, Springer-Verlag, New York
- Chen J. E., Otto K. N. (1995), "Constructing Membership Function Using Interpolation And Measurement Theory", *Fuzzy Sets and System*, 73, 313-327.
- Chen, S.M., (1996), "Evaluating weapon systems using fuzzy arithmetic operations", *Fuzzy Set and Systems*, 77, 265-276.
- Cheng. C.H., Mon, D.L., (1994), "Evaluating weapon system by AHP based on the grade value of membership function", *European Journal of Operational Research*, 96, 343-350.
- Dubois, D., Prade, H., (1997) , "The Three Semantics of Fuzzy Sets " , *Fuzzy Sets and Systems*, n.90, pp. 141-150.
- Grant R.M., (1991), 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, Spring, 114 –135.

- Hauser, D., Tadikamalla, P., (1996), "The analytic hierarchy process in an uncertain environment: a simulation approach", *European Journal of Operational Research*, 91(1), 27-37.
- Jung, C.H., Lee, D.H., (1991), "A fuzzy scale for measuring weight criteria in hierarchy structure", *Proceedings of the International Fuzzy Engineering Symposium, Yokohama, Japan*, 415-421.
- Lee, E.S., Li, R.L., (1988), "Comparison of fuzzy numbers based on the probability measure of fuzzy events", *Computational Mathematics and Applications*, 15, 887-896.
- Lev B.(2001), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting* (Brookings Institution, Washington, 2002).
- Levary, R.R., Ke, W., (1998), "A simulation approach for handling uncertainty in the analytic hierarchy process", *European Journal of Operational Research*, 106(1), 116-122.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, May-June 79-91.
- Rumelt R.P., (1987) 'Theory, strategy, and entrepreneurship', in Teece D.J. (ed.) *The Competitive Challenge* (Ballinger, Cambridge, MA).
- Saaty T.L., (1977), 'A scaling method for priorities in hierarchical structures', *Journal of Mathematical Psychology* Vol. 15.
- Saaty T.L., (1978), 'Exploring the interface between hierarchies, multiple objectives, and fuzzy sets', *Fuzzy sets and systems* Vol. 1.
- Saaty, T.L., (1980), "The Analytic Hierarchy Process", New York: McGraw-Hill.
- Sandberg, J. (1994), *Competence as intentional achievement: A phenomenographic study*.
- Sandberg, J. (2000), "Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach", *Academy of Management Journal*, 43.
- Sveiby K.E., (2001) *Methods for Measuring Intangible Assets* (disponibile on line all'indirizzo: www.sveiby.konverge.com/articles/IntangibleMethods.htm).
- Wang, J.J., Liang, G.- S. (1991) , " A fuzzy multi-criteria decision making method for facility site selection," *Int. J. Prod. Res.* , vol299, n.11, pp.2313-2330.
- Zadeh, L., (1973), "Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes", *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 3(1).
- Zadeh, L (2001), "Perception-based Decision Analysis", *Proceedings of the VIII SIGEF Congress, Naples (Italy)*, September 18 -20.
- Zimmermann, H. J.(1990), *Fuzzy Set Theory and Its Applications*, Kluwer Academic Publishers.

**VALORACIÓN INMOBILIARIA EN SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE.
MÉTODO DEL COSTE.**

Cassú Elvira, Ferrer Joan Carles, Corominas Dolors
Universidad de Girona, elvira.cassu@udg.es

1. INTRODUCCIÓN

La valoración inmobiliaria consiste en determinar el valor de un bien inmobiliario a partir de la cualidad, naturaleza o utilidad de intereses específicos de un inmueble particular, lo cual resulta ser una tarea complicada cuando se desea obtener una estandarización en la fijación del precio. Ello es así por la diversidad de situaciones que rodean al inmueble objeto de valoración. Estas situaciones pueden ser la singularidad de cada terreno y de la zona donde se ubica, así como en el marco temporal en el que se realiza, ya que momentos distintos en el tiempo pueden dar lugar a valoraciones diferentes debido a la coyuntura económica, a la depreciación de la construcción, a la apreciación del suelo, a los planeamientos urbanísticos o bien porque se hayan modificado las características personales del agente económico.

En España las normas de valoración de bienes inmuebles quedan recogidas por la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo. Los métodos de valoración que se recogen en dicha orden son cuatro. En nuestro trabajo nos centramos en el método del coste.

2. EL MÉTODO DEL COSTE.

El método del coste permite determinar el coste de reposición de toda clase de edificios y elementos de edificios en proyecto, en construcción, rehabilitados o acabados. El coste de reposición consiste en determinar el coste de construir un edificio de características físicas y cualidades similares en relación al inmueble que se quiere valorar. Así, el método del coste consiste en sumar al coste de reposición el valor del coste del suelo con el objetivo de obtener el valor del inmueble.

De esta forma escribiremos:

$$V_I = V_s + CRB \quad (1)$$

o bien:

$$V_I = V_s + CRN \quad (2)$$

Siendo:

V_I = valor del inmueble.

V_s = valor del suelo.

CRB = coste de reposición bruto.

CRN = coste de reposición neto.

El concepto de coste de reposición nos lleva a diferenciar el coste de reposición bruto (CRB) del coste de reposición neto (CRN).

La diferencia existente entre el CRB y el CRN se debe a la consideración de la aplicación de la depreciación debida al envejecimiento del inmueble al CRB para obtener el CRN. Es decir, que una vez tenemos calculado el CRB, ajustaremos este valor en función de su antigüedad obteniendo así su CRN.

Así pues, es necesario aplicar un coeficiente de depreciación al CRB que tenga en cuenta las características actuales del inmueble que se quiere valorar, y por lo tanto incluya la depreciación, entendida como la variación de su estado que, debido al transcurso del tiempo, haya causado una disminución física. También hay que tener en cuenta la depreciación funcional por si hubiese existido pérdida de valor por un posible cambio de uso, así como la depreciación económica debida a modificaciones en la oferta y la demanda.

Para el cálculo de la depreciación física normalmente se utiliza el método lineal en función de su vida útil. Esta vida útil es la estimada por el tasador que, según el tipo de inmueble, la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo fija unos límites máximos. Por ejemplo, en el caso de las viviendas se les ha fijado una vida útil máxima de cien años, que si fuera la vida útil considerada, se les aplicará una depreciación del 1% anual.

Ejemplo:

Uso: vivienda.

Vida útil: 100 años,

Antigüedad: 30 años.

Depreciación: 30%=0.30

Coefficiente de depreciación (d) : 1-0.30=0.70

CRB: 150 u.m./m²

CRN 150 x 0.70 = 105 u.m./m²

Por lo tanto, según estos datos y utilizando el método de reposición neto tenemos:

$$V_I = V_s + CRN = V_s + CRB \cdot d \quad (3)$$

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL COSTE BAJO INCERTIDUMBRE.

Siguiendo con el apartado anterior, para la determinación de la depreciación funcional y económica hemos de confiar en nuestro instinto y experiencia, términos completamente subjetivos y es aquí donde creemos que se manifiesta, en este método, la necesidad de las

técnicas *fuzzy* ya que todo procedimiento que lleve inherente la subjetividad está cargado de incertidumbre y por lo tanto es necesario aplicar una metodología que la reduzca.

La depreciación funcional es la deducción que se realiza sobre el CRB de un inmueble para su defectuosa adaptación a la función a la cual se destina. La citada Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo, dice que este tipo de depreciación se calculará deduciendo del CRB del inmueble, excluido el valor de mercado del terreno, el valor de los costes y gastos necesarios para adaptar el edificio a los usos a los cuales se destina, o para corregir errores de diseño o porque sea obsoleto. El uso de este coeficiente de depreciación ha de restringirse a los usos que se manifiesten inadecuados en relación con su utilización idónea.

Nosotros proponemos determinar la depreciación funcional, utilizando el denominado coeficiente de adecuación que nos permitirá conocer el grado en que se adecua un tipo de edificación para una determinada zona en función de sus características.

Para visualizar a través de un ejemplo el uso del coeficiente de adecuación consideremos el supuesto siguiente:

Supongamos siete características que son necesarias para que, por ejemplo, un futuro proyecto de centro comercial funcione adecuadamente. Notaremos este conjunto de características por $\Omega = \{A, B, C, D, E, F, G\}$. Supongamos que el subconjunto borroso T_{α} indica las exigencias de entorno para este tipo de centro y que ha sido valorado por expertos como:

$$T_{\alpha} =$$

	A	B	C	D	E	F	G
	0.8	0.8	.8	0.7	0.3	0.9	0

Vamos a suponer que la opinión de tres expertos respecto a la calificación del inmueble sobre las siete cualidades responde a los siguientes subconjuntos borrosos, $E_{\alpha_1}, E_{\alpha_2}$ i E_{α_3} , en la que se ha pedido a los expertos que valorasen el grado de cumplimiento de cada característica siguiendo una escala endecanaria, donde el valor 0 indica totalmente inadecuado y el valor 1 totalmente adecuado.:

$$E_{\alpha_1} =$$

	A	B	C	D	E	F	G
	0.2	0.4	0.3	0.3	0.4	0.2	0.3

$$E_{\alpha_2} =$$

	A	B	C	D	E	F	G
	0.3	0.5	0.4	0.3	0.6	0.4	0.5

$$E_{\alpha_3} =$$

	A	B	C	D	E	F	G
	0.6	0.6	0.6	0.2	0.4	0.4	0.2

Consideremos el siguiente criterio de determinación de un coeficiente de adecuación a las características analizadas:

Para una característica determinada x ($x \in \Omega$), definimos el nivel de adecuación según el experto E_i a la característica x , i lo representaremos por $k(E_i \rightarrow x)$ al valor:

$$k(E_i \rightarrow x) = \begin{cases} 1 & \text{si } \mu_{E_i}(x) \geq \mu_T(x) \\ 1 - [\mu_T(x) - \mu_{E_i}(x)] & \text{si } \mu_{E_i}(x) < \mu_T(x) \end{cases} \quad (4)$$

Según esta definición podemos expresar este nivel de adecuación de forma unificada como sigue:

$$k(E_i \rightarrow x) = 1 \wedge (1 - \mu_T(x) + \mu_{E_i}(x)) \quad (5)$$

A partir del cálculo de los niveles de adecuación según el experto E_i a cada característica podemos definir el coeficiente de adecuación del conjunto borroso $E_{0\%}$ al conjunto borroso $T_{0\%}$, y que representaremos por $k(E_i, T_{0\%})$ al valor:

$$k(E_{0\%}, T_{0\%}) = \frac{\sum_{k \in \Omega} k(E_i \rightarrow x)}{\text{cardinal} \Omega} \quad (6)$$

Siguiendo los valores de nuestro ejemplo particular, tenemos:

$$k(E_{0\%}^1, T_{0\%}) = \frac{0.4 + 0.6 + 0.5 + 0.6 + 1 + 0.3 + 1}{7} = 0.62$$

$$k(E_{0\%}^2, T_{0\%}) = \frac{0.5 + 0.7 + 0.6 + 0.6 + 1 + 0.5 + 1}{7} = 0.7$$

$$k(E_{0\%}^3, T_{0\%}) = \frac{0.8 + 0.8 + 0.8 + 0.5 + 1 + 0.5 + 1}{7} = 0.77$$

A continuación, definiremos el coeficiente de adecuación k como la media aritmética de los coeficientes de adecuación de los diversos expertos, es decir:

$$k = \frac{\sum_{i=1}^n k(E_i, T_i)}{n} \quad (7)$$

donde n representa el número de expertos consultados.

Este coeficiente constituye una agregación de la opinión de los diversos expertos. Evidentemente podríamos considerar una ponderación distinta para los diversos expertos y calcular k a partir de una media ponderada de los diversos coeficientes de adecuación.

Siguiendo nuestro ejemplo tenemos:

$$k = \frac{k(E_1, T_1) + k(E_2, T_2) + k(E_3, T_3)}{3} = \frac{0'62 + 0'7 + 0'77}{3} = 0'7$$

Es necesario tener en cuenta que se pueden dar muchas alternativas diferentes a la definición de los anteriores coeficientes de adecuación. Nuestro interés, con este ejemplo, consiste en mostrar una forma de incorporar la incertidumbre y la subjetividad en la determinación de un coeficiente que sirva para determinar el coste de reposición neto teniendo en cuenta este factor de adecuación subjetivo.

De esta forma, con nuestro ejemplo, observamos que, efectivamente, el centro comercial ha sufrido una depreciación funcional que tomaremos en consideración, y que puede ser debida a que cuando se construyó, su entorno ofrecía unas características recogidas en el subconjunto borroso T_n , las cuales transcurridos unos años han ido variando de forma que las características del entorno del centro comercial que lo hacía en principio rentable pasen de ser totalmente adecuadas a no ser tan adecuadas.

Luego, para calcular el valor del inmueble V_I , además de tener en cuenta el coeficiente de depreciación d , incorporaremos el coeficiente de adecuación k según la expresión que sigue:

$$V_I = V_s + CRB \times d \times k \quad (8)$$

Así como hemos valorado la depreciación económica podríamos considerar situaciones de apreciación económica para adecuar los resultados obtenidos a la realidad del mercado inmobiliario, evaluando por ejemplo casos de sobreprecio en los productos inmobiliarios debidos a razones contrastadas de alta demanda en el mercado, inexistencia de otro producto similar, por la alta calidad en las características constructivas, o también por evaluar un bajo precio por falta de mercado o caída en desuso.

4. CONCLUSIONES.

La valoración inmobiliaria consiste en determinar el valor de un bien inmobiliario a partir de la opinión de la cualidad, naturaleza, valor o utilidad de intereses específicos de un inmueble particular.

El método clásico del coste que recoge la Orden ECO/805/2003 de 27 de marzo tiene por finalidad la conciliación entre el valor de los inmuebles, entendido como un elemento objetivo derivado básicamente en factores de producción y localización espacial con el precio, que es una medida subjetiva al estar sometida a la voluntad de las personas. Es por ello que en la valoración inmobiliaria siempre hay presente un grado más o menos importante de subjetividad, ya que en toda decisión de inversión hay que considerar la situación personal del ser humano que actúa como sujeto decisor. En este trabajo hemos eliminado o, como mínimo, reducido la subjetividad en la determinación de la valoración a partir de la utilización de la técnica fuzzy conocida como el coeficiente de adecuación para la determinación de la depreciación funcional del inmueble objeto de valoración.

REFERENCIAS

CASANOVAS, M., BACHS, J. (1997): *Management y Finanzas de las empresas promotoras-constructoras*. Ed. Deusto. 2ª edición. Bilbao.

KAUFMANN, A., GIL ALUJA, J.(1993): *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Ed. Milladoiro. Vigo.

- (1992): *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Ed. Milladoiro. 2ª ed. Santiago de Compostela

- (1987): *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*. Ed. Hispano Europea, S.A. Barcelona.

KAUFMANN, A., GIL ALUJA, J., TERCEÑO, A. (1994): *Matemática para la economía y la gestión de empresas*. Ed. Foro Científico. Barcelona.

Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo, sobre valoración de bienes inmuebles y de determinados derechos para ciertas finalidades financieras (BOE 085 de 09/04/2003 Sec.1 Pág.13677 a 13678).

TALTAVULL, P. (2001): *Economía de la construcción*. Ed. Civitas. 1ª edición. Madrid.

LA NUEVA LEY DEL MERCADO DE VALORES

Hernández Silva Virginia, Guadalupe Zamudio de la Cruz Angélica

Fac. de Contaduría y Cs. Administrativas
Universidad Michoacán de san Nicolás de Hidalgo
vhsilva_17@hotmail.com, azamudio@umich.mx

RESUMEN:

En este artículo se presenta la descripción de la nueva ley del mercado de valores, aspectos relevantes y su fundamentación legal. Con esta legislación que se acaba de promulgar se esta promoviendo precisamente que el mercado de valores en México crezca, apoyando en la confianza y en la certidumbre de los inversionistas.

INTRODUCCIÓN:

La iniciativa de la Nueva Ley del Mercado de Valores surge por medio de un amplio consenso en el que participaron emisoras, intermediarios, abogados, contadores y organismos autorregulatorios, se logra elaborar un documento que busca el desarrollo del mercado e incrementa la seguridad jurídica de los inversionistas y, en general, de todos los participantes.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Publico y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a principios de 2004 propusieron una iniciativa de nueva ley de Mercado de Valores en cuya revisión y validación se involucro a distintos participantes del mercado y culminó con la aprobación de la misma a finales de 2005.

La promulgación de dicha ley constituye un paso importante en el desarrollo de nuestro mercado de valores, así como un avance en la industria de capital de riesgo en México al otorgar mayor certidumbre jurídica a los diversos participantes en conceptos como la modernización de la estructura de la sociedad anónima; la redefinición de las funciones de los órganos de decisión de las empresas, en las responsabilidades de los consejeros, directivos y auditores externos; la actualización del marco normativo relativo a la intermediación de valores, así como la realineación de facultades entre las autoridades financieras, y la revisión del régimen de delitos y sanciones existentes.

Una condición fundamental para el crecimiento de un mercado de valores es que cuente con un marco legal con reglas claras y que éstas se cumplan. Debido a la globalización, los administradores de grandes fondos de inversión movilizan de manera electrónica e inmediata enormes montos de recursos financieros de un mercado a otro y de un país a otro, pues seleccionan jurisdicciones en las cuales consideran que sus inversiones están mejor protegidas en relación con la exposición al riesgo que asumen. Por eso, la regulación internacional en los principales mercados de valores se ha homologado para proporcionar un nivel similar de protección al inversionista.

Permitirían que nuestro mercado de valores sea mas atractivo para los inversionistas, nacionales e internacionales. De igual forma, nuevos esquemas y alternativas de acceso al mercado de capitales como es la figura de la Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB), permitirán a las empresas potenciales, especialmente a aquellas de tamaño medio, un acceso fácil, gradual y ordenado al financiamiento bursátil.

En nuestros días, es muy importante que los inversionistas cuenten con una gran certidumbre respecto de dónde invierten su dinero; por ello, la nueva Ley del Mercado de Valores publicada el 30 de diciembre de 2005, y que entró en vigor el 28 de junio de 2006 busca otorgar a los inversionistas certidumbre y confianza, impulsando así el mercado nacional de valores.

ASPECTOS IMPORTANTES:

Si bien en la Bolsa creemos que la nueva ley y las figuras como la SAPIB facilitaran el camino para que nuevas emisoras, en especial de tamaño medio, accedan al mercado de valores, también creemos que la misma debe ir acompañada de una serie de apoyos institucionales y de información que permitan acercar los mecanismos de financiamiento bursátil a la empresa y darle un acompañamiento efectivo para realizar la oferta de valores, ya sea de deuda o capital. Dicho acompañamiento deberá incluir a los diversos participantes del mercado y cubrir, por lo menos, tres momentos importantes para las empresas de primer ingreso:

1. Transformación de la empresa y preparación para la emisión de valores

Se deberá preparar la transición institucional de la empresa privada que cuenta con capital cerrado a vehículos de mercado, hacia una empresa con valores inscritos en Bolsa, tendrá su estructura accionaria abierta y contara con esquemas de organización y administración institucionales.

Para ello, es importante rediseñar la estrategia de información y comunicación hacia la empresa mediana, deben romperse tabúes respecto a la participación en la Bolsa; por lo tanto, es indispensable posicionar el financiamiento bursátil como una herramienta importante para las empresas en el entendido de que le otorgaran un valor agregado, más allá del propio financiamiento.

La Bolsa es un mercado organizado y abierto al que puede acceder la mediana empresa y con la cual se busca tener un acercamiento proactivo. Todos los jugadores: Bolsa, intermediarios, calificadoras, auditores externos, despachos legales, banca de desarrollo y el Gobierno Federal deben entender la realidad y necesidades de la mediana empresa para ajustar sus estrategias y servicios en función de las condiciones particulares y requerimientos de cada una de ellas. Las iniciativas para crear nuevos modelos de servicio y acceso son:

- Mayor conocimiento de la empresa mediana
- Las medianas empresas requieren servicios y esquemas de participación en los mercados que sean simples y eficientes, en costo y esfuerzo, para decidir “lanzarse” a la institucionalización.
- Hacer trabajo de campo: identificar a las emisoras potenciales, conocerlas y dar seguimiento a la relación.

2. Acceso al mercado (colocación en Bolsa)

Las iniciativas para ampliar las alternativas de participación y acceso al mercado serán vía instrumentos de financiamiento flexibles, que hagan más eficientes los costos legales y de estructuración, en conjunto con esquemas novedosos para la emisión de acciones.

Una mayor participación de la banca de desarrollo mediante esquemas de garantía y mejoramiento de la calidad crediticia de emisiones de deuda de empresas de tamaño medio debería consolidarse como un mecanismo relevante de participación en los mercados bursátiles. Los SOFOLES, a su vez, representan una vinculación con gran potencial entre el financiamiento del mercado de valores y el crédito a la PYME por su parte, en el segmento de capitales, la nueva ley abre la posibilidad de obtener capital y adoptar en forma gradual la regulación y disciplina de mercado mediante la figura de la SAPIB.

La empresa mediana para acceder al mercado necesita de requisitos de inscripción o admisión, que reconozcan aspectos de tamaño, historial y, por lo general, de menor complejidad en su organización y operación. Los requisitos de inscripción deben contemplar la participación de empresas de menor tamaño pero también deben procurar condiciones que favorezcan el desarrollo de liquidez y formación de precios, que permitan que su incursión en Bolsa sea una buena experiencia.

3. Permanencia en Bolsa

Una vez colocada la emisora, prevalecen retos de operación, liquidez y formación de precios en el mercado secundario. Los esquemas de mantenimiento de la inscripción y las modalidades de operación deben reconocer las condiciones específicas de la empresa mediana que, naturalmente, tiene condiciones de liquidez relativamente menores y puede enfrentar procesos de concentración en la tenencia de sus acciones que no necesariamente está bajo su control.

ASPECTOS LEGALES:

Esta ley regula a las nuevas figuras jurídicas: Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil y Sociedad Anónima Bursátil. Asimismo, permite a estas sociedades ciertas excepciones a la Ley General de Sociedades Mercantiles para promover la seguridad y la confianza del público inversionista. Adicionalmente, otorga a las empresas mayores opciones para allegarse recursos, crecer y generar más fuentes de empleo para nuestra sociedad.

Otro aspecto relevante que incluye la nueva Ley del Mercado de Valores son las responsabilidades que deberán cumplir los consejeros, y las sanciones a las cuales se harán acreedores en caso de incumplimiento.

La Nueva LMV pretende establecer una regulación más acorde con los estándares internacionales y determinar los principios fundamentales del mercado de valores mexicano, incluyendo disposiciones relativas a derechos de revelación de información al público inversionista, derechos de minorías y de buen gobierno corporativo. Además, busca desarrollar nuestro mercado en forma equitativa, eficiente y transparente, protegiendo los intereses del público inversionista y fomentando una sana competencia entre sus participantes.

Entre los principales objetivos de la Nueva LMV se encuentra el impulsar el desarrollo del mercado de valores nacional, concretamente el mercado de capital de riesgo, mediante la creación de la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), como un nuevo subtipo societario, cuya adopción o constitución será voluntaria, y representa un escalafón intermedio entre una sociedad anónima, constituida exclusivamente conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), también llamada privada, y una sociedad anónima bursátil, o pública, cuyas acciones estén listadas en una bolsa de valores.

Esta Nueva LMV modifica las funciones del consejo de administración y del director general de las sociedades anónimas bursátiles, convirtiendo al consejo de administración en un órgano de planeación y vigilancia, que tendrá a su cargo el establecimiento de estrategias generales para la conducción del negocio, la aprobación de operaciones relevantes, y la vigilancia de la gestión y conducción de la sociedad.

En virtud de lo anterior, los estatutos sociales deberán reflejar que el consejo de administración, deberá estar integrado por un máximo de 21 consejeros, de los cuales, cuando menos, 25% deberán ser independientes, e incluir que, por cada consejero propietario podrá designarse a su respectivo suplente, en el entendido de que los consejeros suplentes de los consejeros independientes, deberán tener este mismo carácter.

Además, se deberá prever que estarán impedidos para ocupar el cargo de consejeros, aquéllos que se hubieran desempeñado como auditores externos de dicha sociedad, o bien, de alguna sociedad que integre el grupo empresarial o consorcio al que ésta pertenezca, durante los 12 meses inmediatos anteriores a la fecha del nombramiento.

La Nueva LMV prevé que, en la estructura de las sociedades anónimas bursátiles, desaparezca la figura del comisario y se distribuyan las funciones de vigilancia entre el consejo de administración, los comités de auditoría y prácticas societarias y el auditor externo independiente.

ASPECTOS RELEVANTES:

Los objetivos principales son:

- Promover el acceso de las pequeñas y medianas empresas al mercado de valores.
- La adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo y protección de accionistas minoritarios.
- Mejorar el régimen actual aplicable a empresas públicas.
- Adecuar la regulación a la realidad de las empresas públicas.
- Clarificar el régimen de responsabilidades de consejeros y funcionarios.
- Consolidar a nivel de Ley elementos de regulación secundaria.

Brinda seguridad jurídica a los participantes:

La nueva ley no contempla cambios radicales en la regulación de los mercados de valores, pero constituye un avance en la seguridad jurídica de los participantes, porque define y aclara ciertas hipótesis que son fundamentales para el mercado, por ejemplo, se contempla el desarrollo de los conceptos deber de diligencia, deber de lealtad y deber de fidelidad, como en otras legislaciones.

Define conceptos que pueden acarrear graves consecuencias:

El hecho de definir algunos conceptos, desde el punto de vista de las materias en que se aplican los mismos, puede ser poco flexible y provocar ambigüedades que requieran el desarrollo de regulación secundaria.

Nuevos conceptos:

- Consorcio.
- Control.
- Grupo de Personas.
- Grupo Empresarial.
- Influencia Significativa.
- Personas Relacionadas.
- Poder de Mando.

Nuevo tipo de sociedades creadas:

Sociedad Anónima Bursátil, sus características:

- Se le deberá agregar la expresión BURSÁTIL o la abreviatura B.
- Requiere de Registro de acciones en el Registro Nacional de Valores.
- Duración INDEFINIDA.
- Contiene algunas excepciones a la LGSM, tales como:
- Mecanismos en caso de desacuerdos entre accionistas.
- Modificaciones al derecho de suscripción Art. 132 LGSM.
- Limitaciones a la indemnización de daños y perjuicios ocasionados por sus consejeros y directivos, Art. 13 LGSM.
- Contiene algunos cambios en la administración y vigilancia de la sociedad.
- Consejo de administración con al menos consejeros independientes.

- El comité de consejeros independientes re funciones de prácticas societarias y auditorias.
- Se excluye la figura de comisario y sus feas transfieren al consejo, comités y auditor externo
- Para la revelación de información se considera:
 - Principio de relevancia,
 - Prospecto.
 - Reporte anual.
 - Estados financieros anuales auditados.
 - Estados financieros trimestrales con anexos, art.104
 - Derecho de minorías:
 - 10%, nombrar consejero, convocar asambleas y aplazar votación.
 - 5%, acción civil contra consejeros y directivos.
 - 10%, oposición judicial a resoluciones de la asamblea, arts. 50 y 51.

Sociedad anónima promotora de inversión be características:

- Se le deberá agregar la expresión promotora de inversión bursátil o la abreviatura PIB.
- Requiere de registro de acciones en el Registro Nacional de Valores.
- Duración: tres años a partir de la fecha de inscripción en el registro.
- Contiene las mismas excepciones a la LGSM, que la sociedad anónima bursátil.
- Contiene algunos cambios en la administración y vigilancia de la sociedad.
- Consejo de administración con al menos 1 consejero independiente.
- El comité de prácticas societarias será presidido por un consejero independiente.
- Para la revelación de información se consideran los mismos aspectos relevantes que la sociedad anónima bursátil, con la diferencia que el reporte anual es simplificado.
- Para la adquisición de valores se contempla la restricción a que sean únicamente accionistas institucionales y calificados y/o personas que conozcan los riesgos de la sociedad anónima PIB.
- Derecho de minorías igual al de la sociedad anónima bursátil.

Sociedad anónima promotora de inversión, sus características:

- Se le deberá agregar la expresión Promotora de Inversión o la abreviatura PI.
- No requiere de registro de acciones en el Registro Nacional de Valores. Esta es la principal diferencia con las otras dos sociedades.
- Duración indefinida.
- Contiene las mismas excepciones a la LGSM, que la sociedad anónima bursátil, más las que a continuación se señalan:
 - Restricción a la transmisión de propiedad de acciones.
 - Exclusión de socios, ejercicio de derechos de separación o retiro y amortización de acciones.
 - Emitir, sin límite, acciones sin voto o con voto restringido.
 - Contiene algunos cambios en la administración y vigilancia de la sociedad.
 - Consejo de administración.
 - Comité de auditorias.

- Para la revelación de información se considera únicamente el principio de relevancia (divulgación de toda información cualitativa y cuantitativa cuya importancia afecte a la evaluación y toma de decisiones).
- Derecho de minorías:
 - 10 %, nombrar consejero, convocar asambleas y aplazar votación.
 - 15 %, acción civil contra el consejero.
 - 20 %, oposición judicial a resoluciones de la asamblea.

CONCLUSION:

La Nueva LMV pretende lograr que: el mercado de valores en nuestro país sea más atractivo y confiable para los inversionistas; se permita la participación de empresas medianas en el mercado bursátil, por medio de la sociedad anónima promotora de inversión, y se consolide el régimen aplicable a las sociedades anónimas bursátiles para mejorar su organización y funcionamiento, mediante la modernización de sus estructuras societarias así como el régimen de responsabilidades.

En consecuencia, la Nueva LMV pretende lograr que el mercado de valores en nuestro país sea más atractivo y confiable para los inversionistas, al regular, dentro de otras cuestiones, la conducta, los deberes, obligaciones y responsabilidades a los que están sujetos los miembros del consejo de administración y directivos relevantes de sociedades anónimas bursátiles mexicanas, o sociedades extranjeras que coticen en nuestro país; con esto, se atiende a criterios y normas similares a los que la práctica estadounidense ha incorporado a su derecho bursátil.

BIBLIOGRAFIA.

- Basila Lago M. (2006); “La nueva Ley del Mercado de valores”, Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Cruz reyes G. (2006); “Los deberes de diligencia y lealtad de los consejeros”, Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Gil Díaz José (2006); “Entrevista”, Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Quintana Diaz A., “Tópicos y comentarios Legales” Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Zalazar tapia J. (2005); “Algunas repercusiones del la contaduría pública de la nueva ley del mercado de valores”, Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Zorrilla Velasco P.(2006); “Visión y comentarios de la Bolsa mexicana de valores (BMV), respecto a la nueva Ley del Mercado de Valores”, Revista Contaduría Pública ed. Instituto mexicano de Contadores públicos. (IMCP).
- Nueva Ley del Mercado de Valores (2006); Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

LIDERAZGO FEMENINO EN LA ACTUALIDAD

Quintana León María Berta

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo - CIDEM

INTRODUCCIÓN

Toda la historia humana desde sus inicios está marcada profundamente por el patriarcado. Todas las culturas, todas las civilizaciones, todas las organizaciones lo han sufrido de una forma o de otra. Lo cual implica que a lo largo de la historia de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población sobre otra por razón de sexo. Esto ha supuesto la consolidación de una concepción de las personas y de su función en la sociedad en función de su género. Es decir se ha provocado una división del trabajo, una reparación de los espacios, unas determinadas expectativas sobre habilidades, capacidades, desestrezas, etc. De acuerdo con el género al que se pertenecía. Y estos **estereotipos** tan arraigados son muy difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y en nuestra visión del mundo y de la realidad que nos rodea. La situación actual muestra una perpetuación de imágenes distorsionados de la mujer que siguen marcando roles establecidos que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico frente al profesional.

Mi condición de mujer, de profesionista y trabajadora universitaria que ha incursionado en distintos momentos en tareas docentes, de gestión y más recientemente, de investigación me impulsó originalmente a buscar una comprensión más amplia de la realidad que en distintos periodos de mi trayectoria profesional había vivido, pero en la cual no había tenido oportunidad de reflexionar con seriedad y profundidad.

Cómo una mujer profesionista, académica ejerciendo su profesión, en cada momento se preocupa igualmente por los asuntos domésticos y familiares (lo cotidiano). Se trata no obstante, de campos de acción en los que las mujeres no tienen tradición, hay pocos modelos femeninos a seguir, en especial en las disciplinas llamas “duras” y que ha sido territorio masculino principalmente: ingenierías, agricultura, veterinaria, etcétera. En el caso de México y en especial en la provincia, donde los esquemas y **estereotipos** e hombre y mujer cambian mucho más. Lentamente que en las grandes ciudades y en las grandes universidades, la situación se mantiene.

EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DE DIRECCIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.

La vida profesional en especial en la universidad, es en mi opinión muy absorbente. Si se quiere mantener un puesto en un lugar ampliamente competitivo, si se desea consolidar una posición, hay muchas horas de dedicación de por medio. Sin embargo, existe también una esfera de la vida que no es “profesional”, y además es central en lo que somos como personas. Normalmente la etiquetamos como “vida privada” y la vamos viviendo,

administrando de diferente manera, pero en íntima relación con los aspectos de vida profesional a los que dedicamos también un lapso considerable de tiempo. Generalmente se espera que la mujer asuma los deberes profesionales junto con la atención y cuidado familiar.

La educación es una profesión en donde predomina el número de mujeres. ¿Por qué, sin embargo, las estadísticas son tan persistentes en demostrar que el número de mujeres en puestos directivos en centros educativos es mucho menor de lo que correspondería en proporción a su presencia en esta profesión?

El acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones educativas es un tema que ha surgido recientemente, por lo que las investigaciones y la bibliografía y documentación sobre el mismo (principalmente en español) son escasas y recientes. Por ello nos podemos cuestionar si se puede hablar de un modelo de liderazgo femenino, es decir, si las mujeres tienen un peculiar estilo de desempeñar el poder, de ejercer influencia en las organizaciones.

CUALIDADES O RASGOS DE LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO

Hablar de liderazgo femenino es muy ambiguo. De hecho toda categorización que conlleva atribuir una “cualidades o rasgos” a un colectivo, no sólo supone un enfoque psicologista e individualista, que asume una visión estereotipada de la realidad. No obstante, hay situaciones que no es muy difícil evitar este tipo de categorización, especialmente cuando tenemos que hablar de tendencias.

ESTEREOTIPOS EN EL LIDERAZGO FEMENINO

Estereotipar puede ser, por lo menos en parte, un resultado natural de la manera en que uno piensa y reacciona al mundo social. El pensamiento estereotipado tiene ambos componentes cognoscitivos y motivacionales y sirve múltiples funciones. Estereotipar puede ocurrir para disminuir demandas de procesos de información, en respuesta a los papeles sociales o a las diferencias de poder, y/o como resultado de las creencias profundamente llevadas a cabo sobre la naturaleza humana. A pesar del hecho de que estereotipar es un proceso que ocurre por una persona perceptiva e influencia percepciones de gerentes masculinos y femeninos, previo investigaciones en percepciones de gerentes y líderes masculinos y femeninos se han centrado en gran parte en los aspectos de los objetivos. Por ejemplo, el efecto de adicionar “éxito” a la tarjeta de los objetivos se ha examinado en varios estudios. Con la excepción de los estudios en los cuales las diferencias de género fueron examinadas, poca atención se ha pagado a los aspectos de la persona perceptiva que puede afectar opiniones de los líderes masculinos y femeninos. En este estudio, las diferencias de sexo fueron examinadas además de diferencias en teorías implícitas de la persona y en poder organizacional.

DIFERENCIAS DE SEXO

Porque género es un componente central del concepto mismo, individuos desarrollan probablemente un proyecto de grupo dentro o fuera acerca de género tan pronto reconozcan su importancia en la opinión de la persona.

Es probable que el sexo biológico, debido a su importancia domine otros atributos como raza, edad y ocupación en la clasificación de otra gente. La idea que estereotipa y perjudica es probable de resultar, al menos en parte, de la competición dentro del grupo originada con estudios tempranos por Sherif y colegas. Sus estudios demostraron que la competición dentro del grupo conduce a una fuerte lealtad al “en-grupo” y opiniones negativas sobre el “sin-grupo”. El “dentro de grupo” es el grupo al cual un individuo pertenece y cualquier grupo al cual un individuo no pertenece es el “sin-grupo”. Según la teoría social de la identidad, las auto-evaluaciones individuales se basan, al menos en parte, en su evaluación de su propio grupo (en-grupo) relativo a lo pertinente a otros grupos (sin-grupo). Por lo tanto, los individuos son motivados a percibir su en-grupo más favorable que sin-grupo para realzar su autoestima. Este favoritismo del en-grupo conduce a estereotipar y a opiniones negativas de los miembros del sin-grupo incluso cuando no hay “objetivo” o abre competición para los recursos escasos. La investigación ha demostrado que los individuos tienden a exhibir la preferencia del en-grupo asignando más recursos a los miembros de su propio grupo y atribuyendo más cualidades positivas a los miembros del en-grupo.

Los estudios de Schaller demostraron que la tendencia a favorecer al en-grupo afecta los procesos del razonamiento asociados a la formación y al mantenimiento de los estereotipos de grupo. Schaller mantiene que incluso cuando enfrenta con información específica acerca de los miembros del en-grupo y sin-grupo, la gente elegirá comprometerse a los procesos simples o complejos dependiendo de los cuales mantendrá las impresiones que se reflejen positivamente en su propio grupo. Por ejemplo, la gente es capaz de comprometerse al “análisis intuitivo de la covariación”, un proceso complejo del razonamiento, en el cual consideran el confundir de variables (tales como limitantes circunstanciales de comportamiento) en la determinación de la relación entre los miembros del grupo y el comportamiento. Sin embargo, la gente frecuentemente falla al tomar factores circunstanciales en cuenta en sus impresiones sobre grupos sociales. En el primero de los tres estudios divulgó, los participantes fueron presentados con una situación la cual era juzgar la relación entre género y la habilidad de liderazgo. Los participantes fueron presentados con una lista de 40 empleados masculinos y femeninos, cada uno identificado por mantener un alto status o una posición de bajo status en una organización. Cada empleado fue identificado también como un buen líder o mal líder. Aunque los datos fueron instalados había una correlación entre género y la habilidad de liderazgo (más hombres que mujeres fueron identificados como buenos líderes), era una correlación falsa, el resultado de una distribución desigual de hombres y mujeres en posiciones altamente correlacionadas con la habilidad de dirección (más mujeres que hombres estaban en posiciones de bajo status). Como supuesto, las mujeres eran más probables para comprometerse en estrategias complejas de razonamiento relacionados con el análisis de la covariación y eran menos probables para deducir que el género y la habilidad de liderazgo estaban relacionadas como lo estaban los hombres.

En el segundo estudio, la correlación falsa entre género y dirección favorecían a las mujeres. Como esperado, los resultados demostraron que, en este caso, los hombres eran más probables de comprometerse en complejos razonamientos que las mujeres y eran menos probables para deducir una relación entre el género y el estilo de dirección. Esto sugiere que para mantener las impresiones positivas del en-grupo, los perceptores analizarán los datos sociales usando la estrategia más probable para producir los resultados esperados. Esto también sugiere que, si el sexo es el grupo relevante de comparación, mujeres y hombres procesarán datos del contexto en cualquier manera necesaria para confirmar que los miembros del en-grupo poseen los atributos deseados.

Las dimensiones que son particularmente importantes para el esquema del mismo individuo tienden a ser más sobresaliente para ese individuo en la opinión de otros. Martin y Halverson distinguido entre el esquema de género que contiene una “lista” de la información sobre los sexos y el esquema del propio sexo, que es más complejo e incluye los planes detallados para las acciones sexo-mecanografiadas. Es decir, los individuos se convierten en expertos en los atributos y comportamientos apropiados para su propio sexo. Las opiniones de las diferencias del sexo tienden a ser centradas en la divergencia entre comunal y agentes característicos. Los atributos comunales, que se atribuyen típicamente a la mujer son cariñosos, útiles, amables, sensibles, protectoras y sensibilidad interpersonal. Los rasgos de agentes, que se atribuyen típicamente a los hombres son asertivos, confidenciales, dominantes y tendencia a actuar como líder.

Spence y Buckner (2000) tenían estudiantes universitarios masculinos y femeninos para clasificar el grado en el cual el típico estudiante de universidad varón y mujer diferencia en rasgos instrumentales y expresivos. Para todos pero para un artículo instrumental (“analítico”), el típico estudiante masculino fue percibido por poseer más características instrumentales, sin embargo, para la mayoría de los artículos, los hombres percibieron una mayor diferencia del género. Para todos pero para un rasgo expresivo (“leal”), los varones y mujeres percibieron que los rasgos de la típica estudiante femenina eran mayores que los del típico estudiante masculino. En la mayoría de los artículos expresivos, las mujeres percibieron una mayor diferencia de género que los hombres. Es decir, los hombres exhibieron más estereotipar a favor de los hombres en rasgos instrumentales y las mujeres comprometidas más a estereotipar a favor de las mujeres en rasgos expresivos. En general, las mujeres percibieron una mayor discrepancia a favor de las mujeres en rasgos expresivos como los hombres percibieron a favor de los hombres en los rasgos instrumentales.

Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) observan que las cualidades relacionales sobresalieron particularmente para las mujeres dado que son “una fuente tradicional del orgullo femenino y... pueden contribuir al funcionamiento superior de las mujeres líderes”. Esto puede explicar porque la investigación en las últimas décadas ha encontrado que las cualidades de las mujeres no están asociadas con el éxito de los líderes y, cada vez más, divergen las opiniones masculinas y femeninas de las encargadas femeninas. Cada vez más, las mujeres perciben más correspondencia entre las cualidades de las encargadas femeninas y las de encargados exitosos. Esto es consistente con una tendencia a incluir más cualidades que se asociado tradicionalmente a las mujeres en descripciones de la dirección eficaz. Las

diferencias de sexo pueden influenciar el contenido y la fuerza de estereotipos porque favorecen la tendencia del en-grupo y a centrarse en las cualidades positivas atribuidas típicamente al en-grupo. Como estereotipar puede ocurrir para realzar la autoestima al percibir positivamente el en-grupo concerniente al sin-grupo, los individuos se pueden motivar también para mantener sus poderosas posiciones.

PODER

El poder se refiere al control asimétrico sobre los resultados de la gente. Esta definición distingue poder de construcciones relacionadas tales como status e influencia y reconoce que hay diferentes grados en los cuales hay control desproporcionado sobre los resultados de otros. Como Fiske (1993) precisa que, uno puede tener poder sin influencia o status. Por ejemplo, a pesar del hecho de que un supervisor puede tener control sobre los resultados de sus subordinados, ellos pueden rechazar los intentos del supervisor de influenciarlos. Además, los grupos de bajo status pueden tener cierto grado de poder sobre los recursos importantes para un grupo de mayor status. Lippmann afirmó que estereotipar es el medio para mantener la posición de uno en sociedad. Semejantemente, Fiske (1993) afirmó que estereotipar ambos resultados da y mantiene control sobre otra gente. La teoría del poder como control postula que aquellos con poder son propensos a estereotipar a subordinados como grupo porque pueden dedicar menos la atención a los individuos subordinados debido a las altas demandas cognoscitivas, pueden estar menos motivados a utilizar los recursos cognoscitivos para hacer juicios exactos de los subordinados porque sus resultados son menos contingentes en sus subordinados que al revés, y porque están motivados a mantener sus posiciones dominantes. Fiske (2001) discute más lejos que la carencia de la dependencia y el control sobre otros resultados inherentes en poder conducen a dos procesos dominantes dando por resultado estereotipar. La carencia de la dependencia conduce a estereotipar “automáticamente”, la inatención pasiva a la información individual. El control sobre otros resultados conduce a estereotipar “por diseño”, la atención más útil a la información estereotipo-constante resultando de un sentido del derecho y un deseo de mantener su poderosa posición. Porque esos en poder se piensan típicamente por haber ganado su posición basada en sus habilidades y capacidades, son probables de ser particularmente confidenciales sobre la exactitud de su creencia y estereotipos y pueden estar así poco dispuestos a procurar ir más allá de sus estereotipos en la formación de impresiones de otros. Además, para mantener la creencia que estas dan derecho a su poderosa posición y a juzgar a otros, esos en poder pueden evitar subordinados individuales y depender en categorías sociales y en la información estereotipo-constante en sus juicios de subordinados para justificar sus estereotipos y sus posiciones de control.

En una serie de estudios tenía estudiantes de universidad evaluando el uso de estudiantes de preparatoria para un programa interno de verano. El grado en el cual los participantes tenían el poder sobre los resultados fue manipulado diciendo a algunos que sus evaluaciones contarían un 30% de su decisión final y a otros que sus evaluaciones no afectarían su decisión final. Los participantes con más poder sobre la decisión final emplearon más estereotipar por diseño, ellos prestaron más atención a la información estereotipo-confirmada que aquellos sin poder. Según lo esperado, el poder no dio lugar a estereotipar

automáticamente este estudio porque ningún grupo de participantes dependía en cualquier manera de los aspirantes. En otro estudio en el cual el control circunstancial y la dependencia del resultado fueron manipulados, el poder del participante fue manipulado por el medio de control percibido sobre la distribución de las tareas que podrían conducir a ganar un premio en efectivo. Asignaron los participantes en el estudio uno de tres papeles: poderosos destinatarios creyeron que tenían control sobre las oportunidades menos poderosas de los receptores de ganar un premio en efectivo basado en las tareas que les asignaron, a los receptores impotentes les fue asignada simplemente una tarea, y los observadores no estuvieron implicados en la asignación o el funcionamiento de tareas. A los participantes se les dijo los objetivos de cada género y después fueron presentados con los rasgos de información sobre una pantalla de computadora. Los participantes controlaban la velocidad a los cuales los rasgos fueron presentados y la atención fue medida por tiempos de reacción. La mitad de los rasgos era estereotipada y la mitad contador-estereotipada. Los participantes estaban más atentos cuando evaluaban a los poderosos receptores que cuando evaluaban a los observadores. La atención a estereotipar confirma o desconforma la información dependiendo si los percibidos tenían control sobre los objetivos. Los poderosos receptores se centraron más en la información-confirmada estereotipada que aquellos en otros puestos. Los receptores impotentes prestaron la mayoría de atención a la información contador-estereotipada sobre los receptores de sus tareas, mientras que los poderosos receptores relativamente desatentos a los rasgos de información contador-estereotipada. En resumen, los resultados de estos estudios sugieren que los poseedores de ese poder estereotipen por diseño y automáticamente. Como los autores precisan, estos efectos son probables de ser glorificados en “natural” (en comparación con lo experimentado) estas situaciones en las cuales las relaciones de poder son menos transitorias y en qué sostenedores del poder son más probables a ser motivados para mantener sus posiciones de poder. En corto, estereotipar puede ocurrir para realzar la autoestima, mantener las posiciones de los individuos de poder, o simplificar el mundo social complejo. El estereotipo puede también resultar fundamental, profundamente llevada a cabo sobre la naturaleza humana.

Diversas investigaciones afirman que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar a numerosos autores y autoras (Apellániz, 1997; Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000, etc). Que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Hablan de que la mujer es más consensuadora, más mediadora a la hora de ejercer el liderazgo. Lo curioso en algunas investigaciones es que les surge inmediatamente el “pero”. Es decir, que afirman este rasgo como algo positivo, pero a continuación no dejan de aclarar que también esto puede deberse a falta de seguridad personal e independencia de las mujeres. En ningún caso, pensamos, hubiera surgido esta aclaración o matización, si se hubiera tratado de analizar el liderazgo masculino, al que tradicionalmente se le atribuyen cualidades entre las que no estaría la falta de seguridad e independencia. Pero tratándose de mujeres parece necesario incluso desvalorizar o relativizar incluso las apreciaciones positivas. Es una forma soterrada de mantener los privilegios masculinos.

Pensemos que tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones y que según Helasen (1995) se resumen en los siguientes:

- Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos
- Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”
- Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol
- Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad.

Si que podríamos considerar estas características como “rasgos” distintivos del liderazgo femenino en general. Pero lo que habría de cuestionar es si estas características no son las adecuadas para liderar y dirigir las organizaciones actuales.

Al Califa (1989) afirma que la teoría “gerencial” aplicada a los centros educativos ha incrementado la posibilidad de asociar conceptos como liderazgo administrativo y masculinidad y, por supuesto liderazgo y jerarquía. El modelo de “management” que se introdujo en los centros escolares procedente del mundo de la empresa en el Reino Unido, redujo ostensiblemente el número de mujeres que ocupaban cargos directivos en los centros educativos. Y este es el modelo por el que, desgraciadamente, ha apostado la actual administración educativa en su ley de calidad.

Aunque Kaufmann (1996, 183) considera que “en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral”, parece que en educación corren malos tiempos para el liderazgo femenino. La nueva ley de calidad de la educación vuelve a una orientación de tipo gerencial y jerárquica en sentido completamente opuesto.

Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Ya en los años 80 Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se odian observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina:

- a) Uso del poder; tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal;
- b) Resolución de problemas son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad
- c) Habilidades interpersonales; saben escuchar, tienen empatía
- d) Grupos de trabajo; utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección
- e) Dirección participativa; están centradas en el grupo y no sólo organizativamente
- f) Asunción de riesgos, asumen riesgos para perfeccionar la actividad
- g) Atención a la diversidad; su primera consideración es el personal
- h) Resolución de conflictos; buscan soluciones que permitan ganar a todos

- i) Desarrollo profesional; participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

En definitiva, los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- 1.- Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- 2.- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- 3.- Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- 4.- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- 5.- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más. Comprensiva.
- 6.- Desarrollan políticas de cooperación y participación
- 7.- Potencian relaciones interpersonales.
- 8.- Disponibilidad para el cambio.
- 9.- Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado
- 10.- Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
- 11.- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- 12.- Potencian el “aprender con los de más”.
- 13.- Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- 14.- Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- 15.-Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- 16.- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En síntesis, dice Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales.

“En las investigaciones revisadas comprobamos cómo el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por;

- a) énfasis en las personas y los procesos
- b) liderazgo como responsabilidad de todos
- c) Constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad
- d) Potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas
- e) “dejar hacer” potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas
- f) Participación y diálogo como procesos educativos
- g) Clara preferencia por un enfoques cooperativos y consultivos
- h) Estilo colaborativo, compartido y no competitivo

- i) Énfasis en los procesos democráticos
- j) Desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo” (Coronel, Moreno y Padilla, 1999).

Por eso el estilo de dirección de las mujeres—según el estudio hecho por Helasen (1995) tiende a ser coherente con estos rasgos de liderazgo femenino. Suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los miembros de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de “cuidado”. De “ayudar”, de “comprometerse” con lo que hacen. Para ellas lo principal en la organización es “mantener las buenas relaciones”, crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta la palabra, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus organizaciones en forma de “redes” en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones. Procuran sacar tiempo de donde sea, para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Raramente anteponen su tarea a sus hijos e hijas, y tampoco pretenden que lo hagan los demás trabajadores o miembros de la organización. Parece que tienen tiempo para leer libros, reflexionar y pensar sobre su trabajo de forma intensa. A diferencia de los hombres, dice esta autora, que parecen agotarse en el día a día, las mujeres son más constantes no perdiendo de vista la perspectiva a largo plazo. Si los hombres ven en el trabajo la función primordial de su vida, la mujer en cambio, considera su función tan sólo como un elemento más de lo que son. Por ello las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, es un proceso cotidiano deliberado.

Si son estas las características que tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder, tendríamos entonces que preguntarnos qué pasaría si los cargos de influencia y poder en el mundo estuvieran en manos de las mujeres. Algunas mujeres afirman que la revolución pendiente es la revolución de las mujeres. Y que si los valores asociados tradicionalmente a las mujeres tuvieran mayor reconocimiento social dejarían de existir guerras, industria armamentística y la cultura machista que domina y conforma el ejercicio del poder habitualmente.

Frente a esto, algunos autores afirman que los ejemplos de mujeres ejerciendo cargos de poder o de influencia en la sociedad contemporánea no han sido precisamente ejemplos de este tipo de ejercicio del poder, sino que han sido más duras y más implacables que los hombres. Y ahí está el ejemplo de Margaret Thatcher.

Sin embargo hay que entender que en la sociedad actual, tal como está organizada, las pocas mujeres. Para llegar a esos cargos de influencia han tenido que socializarse y mimetizarse en una cultura machista, empleando los mismos métodos y aún más duros que los han empleado sus competidores hombres. No hubieran sido admitidas en caso contrario.

“La mujer muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito. Una mujer firme, franca y directa se la

considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento. Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres” (Coronel Llamas, 1996).

No obstante, desde la legislación y la lucha de muchas mujeres se está abriendo una brecha de posible normalidad futura en la visión de las mujeres ejerciendo el poder en nuestra sociedad. Y esto permitirá que esas mujeres cambien la forma y el estilo de ejercer el poder en las organizaciones de las que formen parte.

En las organizaciones modernas, y con entornos turbulentos y cambiantes, como los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas, una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable. Se sustituiría la ideología militar subyacente por una ideología “ecológica”, enfatizando la importancia de la interpelación entre las cosas y personas. Por todo ello podemos concluir que las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc.”. (Kaufmann, 1996, 186

Pero, para que las mujeres puedan ejercer este liderazgo alternativo, aún hay un escollo previo que solucionar; el acceso de las mismas a esos puestos de poder. Si el liderazgo femenino cumple las expectativas de lo que debería ser un liderazgo positivo, tal como afirman los expertos, ¿Por qué los cargos relevantes son desempeñados mayoritariamente por hombres?. Tal como demuestran los estadísticos, en una sociedad, donde la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres parece conseguida legalmente en la realidad cotidiana de nuestras organizaciones e instituciones. Esto es especialmente significativo en las organizaciones educativas, donde las mujeres son mayoría entre los profesionales que ejercen su trabajo en las mismas y sin embargo, la proporción de las mismas en cargos directivos es minoritaria.

Por todo ello nos tenemos que hacer una pregunta previa a la posibilidad de este tipo de ejercicio de la dirección y el liderazgo de forma alternativa o diferente; ¿Por qué hay tan pocas mujeres en cargos de responsabilidad y de dirección? O, en otras palabras, ¿qué es lo que dificulta a las mujeres el acceso a desempeñar puestos de dirección o a liderar organizaciones educativas?

Como resultado de una investigación elaborada por Díez,E.J; ValleE. Y centeno, B. llegaron a determinar como resultado las siguientes razones:

La primera razón histórica, social y cultural que podemos dar a esta menor proporción de mujeres que acceden a cargos directivos no tiene que ver únicamente con el mundo de la educación sino que es una constante social en todos los campos profesionales actuales: la **costumbre social** que se convierte en norma a la que todos/as nos sentimos inclinados a amoldarnos para no destacar ni hacernos notar. La función de la mujer ha estado reducida de forma tradicional al ámbito de lo doméstico y privado, y por ello cuando accede al mundo laboral y al mundo público se encuentra con dificultades no sólo a nivel personal, sino por

parte del entorno más próximo (familiar) y del entorno sociocultural más amplio (las organizaciones).

Nicolson (1977), opina que la mujer que llega a la cúpula de las organizaciones, aumentan los problemas y tensiones en su vida. Y perjudica su vida íntima (familiar), y tendrá que apearse a la concepción tradicional mayoritaria de estos dos ámbitos y se inclinará a reducir sus ocupaciones al ámbito privado, y apearse a las influencias ideológicas, obviamente con repercusión psicológicas en la mujer de carácter negativo, generando angustia, ansiedad por tener sentimiento de culpabilidad por abandonar la educación de sus hijos/as; ya que el papel adjudicado a la mujer ha sido el de la madre que no puede ser suplantado por otra figura de apego.

A nivel social, persiste una crítica bastante extendida, o al menos una presión solapada, hacia las mujeres que anteponen el éxito profesional al papel preponderante que se le ha asignado históricamente y socialmente: la maternidad. Así la sociedad plantea y define que masculinidad es equivalente a independencia y autonomía. Femenidad significa colaboración actitud maternal y dependencia.

El hecho es de que es menos probable que las mujeres en puestos de dirección tengan hijos que los hombres en esas mismas posiciones. Porque mientras que para la empresa un hombre con matrimonio y familia se considera como algo positivo que asegura la estabilidad, una mujer que tiene o puede tener hijos/as son una posible carga-permisos por embarazo, horas de dedicación al trabajo, prioridad en las decisiones, etc. Lo cual acaba siendo asumido por las propias mujeres y vivido en su vida profesional.

Las mujeres que han accedido al puesto de dirección son las mujeres que no tienen cargas familiares. Mientras que los hombres no tienen esta condicionante (Diez, E et al., p. 8)

“Las mujeres educadas en anteponer sus necesidades a las de los demás sienten más culpabilidad y ansiedad por defender sus propios intereses y necesidades profesionales. No sólo han de demostrar su profesionalidad, sino que además han de defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas; así como de los juicios de valor que los demás establecen sobre sus prioridades. Por tanto, no es sólo lo que han tenido que hacer a nivel profesional para demostrar su capacidad sino a lo que han tenido que enfrentarse para conseguirlo, los obstáculos encontrados en otros frentes” (Coronel Llamas, 1996).

La segunda razón esta relacionada con el hecho de que el **concepto de dirección y liderazgo tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista**

Esta visión tiene como referencia y modelo en la mayoría de los casos la organización industrial. El directivo /a se convierte en un gestor de la organización. Este es un modelo esencialmente masculino.

El estilo de liderazgo femenino es un estilo colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. La mujer no se identifica, por tanto, con la palabra líder, la mujer no busca tanto el éxito social que parece proporcional el poder o liderazgo. Si sería más fácil que se planteara acceder a un

cargo de dirección cuyo desempeño conllevara fundamentalmente una dinámica de diálogo, de negociación, de trabajo en equipo, de cuidado de las relaciones, de desarrollo la inteligencia emocional, etc. Por eso no es deseable para las mujeres acceder a un cargo que habitualmente lo que supone es asumir un rol de autoridad jerárquica (más en sintonía con el estilo masculino), que tiende a deteriorar el clima de entendimiento con sus compañeros y compañeras profesionales, y que muchas veces llega a crear distancia y enfrentamiento afectivo.

Tercera razón, El hecho de no acceder a estos puestos de dirección como un mérito personal en el currículum, como **una Conquista individual de poder**. Esta es una de las diferencias básicas en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las organizaciones educativas. Tienden a plantearse como un servicio a la comunidad educativa, como una aportación personal en el intento de mejorar la organización. Esta concepción de su vida laboral, supone una visión de querer estar, no en la cumbre, sino en el “centro de la organización”. Y aún así los hombres pretenden básicamente acceder a la cumbre de la organización, tener un cargo de poder y de representación institucional.

Esta actitud esta estrechamente ligada con el desarrollo de una intensa racionalidad basada en la competitividad, desde edades tempranas en los hombres. A los niños (varones) se les suele enseñar durante un proceso de socialización que lo más importante es ganar, como valor primordial que se halla por encima de la valoración de los vínculos personales o el propio crecimiento. El énfasis está centrado en el “logro profesional”, lo cual implica que el tiempo que comparten con sus familias es bastante limitado y sus casos se convierten en “sucursales” de sus despachos, en donde continúan el trabajo que no les ha dado tiempo a terminar en su despacho.

Cuarta razón, expectativas que tenemos sobre cómo van a ejercer el cargo de dirección los hombres y las mujeres, dando por sentado que los hombres se ajustarán más al modelo de dirección que esperamos de ellos. Se da por supuesto que las mujeres lo haríamos peor que los hombres, pues ellos están más acostumbrados y entrenados tradicionalmente a ejercer el poder. “Cuando un hombre realiza mal la tarea de la dirección se suele argüir que es incompetente, que es poco responsable o que tiene problemas que le impiden hacer un buen trabajo. Cuando se trata de una directora, la causa de su mal planteamiento radica en su condición de mujer, de una presión diferente sobre ella y de sus valoraciones distintas en el caso de que pretenda alcanzar algo tan legítimo y lógico para sus compañeros varones” (Santos Guerra, 2000,62)

Por lo que podemos constatar que se tienden a mantener los estereotipos y los prejuicios arraigados en el inconsciente colectivo sobre los comportamientos de ambos sexos en situaciones de poder. “se aplican a la mujer algunos estereotipos especialmente negativos para el ejercicio de la dirección. Las mujeres son consideradas histéricas, indiscretas, asustadizas, frágiles...” (Santos Guerra, 2000,62). Se mantienen estereotipos sobre la mujer y sobre las mujeres: no pueden trabajar juntas, no confían unas en otras, se “despellejan”, etc. Pero como dice Nicolson (1997,196) “es la perspectiva masculina la que cree que las mujeres no pueden trabajar juntas”. Esto hace referencia a la discriminación interna, la

discriminación cultural, los límites que nos autoimponemos desde una tradición cultural que nos marca y nos limita.

Quinta razón o motivo es la falta de modelos de identificación de mujeres en el poder que lo ejerzan con características diferentes al de los hombres y que sean referentes para otras mujeres. Y, como plantea Santos Guerra, “Los procesos de socialización constituyen un condicionante muy potente en una institución como la escolar, tan asentada en patrones de comportamiento culturales. La mujer ha estado tradicionalmente excluida de puestos de poder” (2000,61)

Existe una falta de modelos de identificación, se constata en el propio uso tradicional del lenguaje. De hecho el propio lenguaje niega esa posibilidad de identificación al no poder poner en femenino determinados cargos. Es sorprendente que en la profesión educativa, donde el modelo imperante debería ir por delante en cuanto a ruptura de diferencias o connotaciones discriminatorias por género, se siguen utilizando términos masculinos para designar cargos aún cuando estén desempeñados por mujeres: jefe de departamento, jefe de estudios, etc.

Pero esto es algo que viene pasando en la mayoría de las investigaciones y estudios genéricos (que no aborden específicamente el tema de género) sobre la dirección y el liderazgo. La utilización del lenguaje siempre alude implícita y explícitamente a los hombres. Igualmente los tratados teóricos sobre dirección y liderazgo están escritos genéricamente en masculino, y el contexto que progresivamente se va generando en su lectura induce a pensar en hombres como personajes que encarnarán esas funciones o asumirán ese papel. Así, los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de estudiar la personalidad del líder a través del análisis de personajes históricos que se habían revelado como líderes, tratando de descubrir aquellas características que poseerían únicamente ciertas personas y que las convierte en líderes. Esta tendencia fue denominada como “teoría de los grandes hombres”. Parece que no era entendible que hubiera “grandes mujeres”.

Sexta razón se refiere a la convicción de que actualmente ya no hay discriminación en la sociedad en que vivimos por parte de buena parte de esa sociedad. Esta convicción tan arraigada, de que ya todos y todas somos iguales, tiende a explicar la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de dirección por problemas de personalidad o de preparación de ellas. Según Faludí (1992), desde todos los ámbitos, recibimos el mensaje de que somos iguales, de que hemos ganado la batalla de la igualdad. Esto significa que el discurso de la igualdad con el que nos bombardean constantemente ha hecho mella, nos lo hemos creído. A lo largo de nuestra escolaridad, hemos compartido escuelas, nos hemos educado juntos mujeres y hombres. Por lo tanto somos iguales. La legislación también recoge igualdad de derechos para hombres y mujeres. Por lo tanto, si algo falla debe ser por razón de la inadecuación de las mujeres. Ya no sólo es que las mujeres no quieren, sino que no vales para ello (Eguskiza, 1996).

Es el doble discurso presente en el análisis de la realidad. Mientras el discurso dominante formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad, la persistencia de

asimetrías en relación al género indica la continuación o incluso el reforzamiento de la desigualdad de género en las organizaciones (Benschop y Doorewaard, 1998)

Estamos en una cultura tradicionalmente tan patriarcal que no nos permite pensar una sociedad en condiciones de igualdad. No hay experiencias, ni referentes, ni tradiciones que nos muestren cómo sería una sociedad organizada paritariamente. Y Tendemos a negar las realidades que no se ajustan a las concepciones que consideramos que “deben ser”.

Hay mujeres que no quieren acceder a puestos de dirección, tienen otras prioridades, les importan más otras cosas, el cuidado del hogar, la atención de la familia etc.

Séptima razón explicativa de esta desigualdad por razón de género en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección hace referencia a la **Baja autoestima** que se ha fomentado tradicionalmente en las mujeres ante el ejercicio del poder. Esto tiene que ver con las percepciones que nos hemos ido formando en torno a las tareas directivas y cómo éstas afectan a la hora de decidir participar o no, “colaborar” o no. Y estas percepciones tienen mucho que ver con la idea de poder asociado a ellas y la relación que tradicionalmente las mujeres han ido estableciendo con éste.

Esto ha sido especialmente estudiado en las organizaciones empresariales donde la mujer consideraba que iba a ser menos respetada y valorada por sus subordinados que otros hombres en cargos directivos. Esta prevención por la posible respuesta de los miembros de la organización ante el ejercicio del poder por parte de una mujer, ha provocado en muchos casos un “círculo vicioso” en el que la mujer se ha sentido más insegura para ejercer el liderazgo.

Las mujeres se sienten mucho más criticadas y cuestionadas que los hombres en su tarea de dirección. En este sentido, parece que las mujeres que llegan a cargos de responsabilidad se sienten más observadas, sus fallos se les dan mayor relevancia y estos fallos tienden a achacarse al hecho de ser mujeres o a alguna característica tradicionalmente atribuida a la “condición femenina”.

Si consideramos que las mujeres tienden a un tipo de liderazgo más consensuador, más de colaboración, en el que se prioriza crear un clima de entendimiento y participación, donde se fomenta la comunicación, el debate, el diálogo y el trabajo en equipo, cómo es posible que haya tan pocas mujeres en puestos directivos por elección de sus compañeros y compañeras. ¿O es que lo que en el fondo se demanda en los centros educativos es un director que mande, que imponga disciplina y orden con autoridad personal que nos permita permanecer cómodamente apoltronados sin tener que arriesgarnos a implicarnos y tomar decisiones, criticando desde la retaguardia?

Es necesario y además de interés en muchos países seguir investigando para ampliar la perspectiva de los estudios centrados en el género. Esto supone, estudiar y comprender el papel de hombres y mujeres dentro de las organizaciones. También es necesario conocer historias de vidas de mujeres para ver como es su desempeño en cargos directivos, para conocer su conquista su adquisición y la generación de poder. No podemos permitir que en

la teoría organizativa siga primado una ideología y valores masculinos, en función de los cuales los aspectos relacionados con el género femenino quedan relegados a un segundo plano. Es necesario que el género sea tenido en cuenta a la hora de explicar la estructura organizativa de una entidad.

La mujer puede participar activa y críticamente pero siempre con el intenso esfuerzo de superar una serie de barreras sociales y culturales, salirse de estereotipos, que son los que impiden acceder y desarrollar un puesto directivo. Suprimiendo este tipo de barreras lograremos que las organizaciones tengan como directivos principales a la persona y estén formadas por seres humanos integrales, siendo este uno de los principales y más importantes retos tanto de mujeres como de hombres y en general de nuestra sociedad.

Y con este conocimiento de liderazgo en el que las mujeres tienen un papel protagonista no sólo para desempeñarlo de una forma más oportuna, sino también para enseñar a los hombres cómo desarrollar un tipo de liderazgo más colaborador, consensuador, dialogante y participativo.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV.(1989).Principales dificultades de la dirección de centros de centros educativos en sus primeros años de ejercicio. Bilbao :ICE de la universidad de Deusto.

AL KHALIFA, E.(1989). Management by halves: Women Teachers and School Management. En Lyon, H. y Migniuolo, F.W. (Ed). Women's teachers. Issues and experiences. Milton Keynes: Open University press.

ALVAREZ, M. Y SANTOS, M (1996). Dirección de centros docentes: gestión por proyectos , Madrid Escuela Española.

ASTIN, H. Y LELAND, C. (1991). Women of influence women of vision. San Francisco: Jossey basses.

BALL,S,J. (1989). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid: Paidós MEC.

BASS, B.M.(2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden, en AA.VV.. Liderazgo en las organizaciones que aprenden (III congreso internacional sobre dirección de centros educativos 331-361) Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

BENSHOP, Y. y DOOREWAARD, H (1998) Covered by equality: The gender subtext of organizations. Organization studies, 19(5) 787-805.

BOLIVAR, a. (2001). Liderazgo educativo y restructuración escolar. Ponencia en el /congreso nacional sobre liderazgo en el sistema educativo español (95-130). Córdoba: Grupo de investigación sobre liderazgo educativo.

BRUNNER, C. (2000) Unsettled moments in settled discourse: women superintendents experience of inequality. *Educational Administration Quarterly*, 36(1) 76-116.

CASTAÑO CECILIA, Y IGLESIAS CARLOS, (1999) Diferencia o discriminación , La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información.

CARRASCOSA, A. A(2002)Leyes masculinas con voz femenina. *Equis Equis*, 3. 13.

CERRADA, A. Y SEGURA, C(Ed.) (2000). *Las mujeres y el poder: representaciones y prácticas de vida*. Madrid: al-Mudayna

CORONEL, JM: (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Hueva: servicio de Publicaciones de la universidad de Castilla y León.

FRANCINE DE FERREIRE KEMP(2005) Executive women's decision making as a defined by women in the context of leadership

DIEZ GUTIERRE, E.J. (2002). Dos visiones de la educación y la calidad *Cuadernos de Pedagogía*, 318, noviembre 2002,84-86

EGUSKIZA, Ma.J. (1996). *Mujeres y Gestión Educativa*. En Gairín, J. y Darder, P. (Coords.). *Organización y Gestión de Centros Educativos (291/85-292-91)*. Barcelona: Praxis.

FENNELL, H. (1997) *A passion for excellence: Feminine faces of leadership*. Annual meeting of the AERA, Chicago, IL.,

GAIRIN, J. (1999). *Estudios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende en LORENZO, m. Y Otros: Enfoques comparados en organización y dirección de instituciones educativas*, Granada, Grupo Editorial Universitario.

GRAY, H. (1987). Gender considerations in school Management: masculine and feminine leadership styles. *School Organization*, 7(3) 297-302

KAUFMANN . *Tercer milenio y liderazgo femenino*. En NUÑO GOMEZ, L, (coord.). (1996) *Mujeres de lo privado a lo público (177-186)*. Madrid :Técnicos.

KATZ , d. Y KAHN, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

LINDA M. BAJDO, (2005) *The effect of individual differences on stereotypes of male and female managers*, Detroit, Michigan

LODEN, M.(1987). Dirección femenina: como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre. Barcelona Hispano Europea.

LORENZO DELGADO,M.(2001) Visión actual del liderazgo en el sistema educativo español. Ponencia en el I congreso nacional sobre liderazgo en el Sistema Educativo Español (65-82). Córdoba: Grupo de investigación sobre liderazgo educativo.

REYNOLDS,C. (1995). Feminist frameworks for the study of administration and leadership in educational organizations. En Reynolds, C. y Young, B.

SANCHEZ APELLANIZ,M.(1997). Mujeres, dirección y cultura organizacional: MADRID:CIS.

SANTOS GUERRA,M.A. (2000).Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares. En santos guerra, M.A. (Coord.). El haren pedagógico. Perspectiva de genera en la organización escolar (53-69). Barcelona: Grao.

TSOLIDIS,G. (1996). Feminist theorizations and difference –a case study related to gender education policy. British Journal of Sociology of Education, 17 (3) 267-277.

ZABLUDOVSKY, Sonia de Avelar, Empresarias y ejecutivas en México y Brasil, (2001) Facultad de ciencias políticas y Sociales, UNAM

EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL MODERNA

Romero Olvera María Eugenia, Hernández Silva Virginia
Facultad de Contaduría y Ciencias administrativas – U.M.S.N.H.
mero_67@yahoo.com.mx, vhsilva_17@hotmail.com

RESUMEN

La competitividad es un concepto que aun cuando ha permanecido latente en el desarrollo de las empresas, hasta hace pocos años ha tomado gran relevancia, sobre todo desde que vivimos en un mundo globalizado, en donde el cambio obliga a las empresas a crear y sostener ventajas competitivas. Los cambios en el entorno están relacionados con una mayor competencia internacional, un acelerado cambio tecnológico, un alto rendimiento y productividad en las manufacturas, mercadotecnias y distribuciones de los productos y servicios.

Así pues, no hay que olvidar que para permanecer en el mercado y ser competitivos hay que “Escuchar al cliente”¹, y eliminar en forma continua lo que no genere valor para él. La clave es administrar en las actividades el trabajo que se realice, que proporcione un valor, que genere recursos y que a la vez, evite desperdicios. El recurso estratégico que las empresas deben proporcionar a los clientes actuales y potenciales permanentemente es *La Creación de Valor* en sus productos, entre más valor tenga el producto para el cliente, este producirán más rentabilidad hacia la compañía.

La Cadena de Valor es la tecnología por excelencia para diagnosticar que actividades generan valor y cuales no, permitiendo identificar claramente cada una de las actividades de la empresa, el costo ponderado de esta entidad y por supuesto la medición de dichos costos, la rentabilidad de su productos, la estructura de costos del empresas, la estructura de costos también de la competencia, en fin datos que le permitirán al empresario tomar decisiones fundamentadas sobre el curso de su empresa.

INTRODUCCIÓN

Desde su definición más pura, una estrategia es un concepto de vida adaptado para encontrar la verdadera sabiduría en el actuar y a su vez en el vivir, las encontramos de todos tipos, enfocadas en las batallas, en la astucia, en la felicidad, en el dolor. Los gobernantes actuales tienen que seguir un plan estratégico para lograr un desarrollo sustentable en sus países.

¹ Ramírez Padilla, David Noel. “Contabilidad Administrativa” capítulo 8 pág. 298

En las áreas productivas es de suma importancia implementar una verdadera estrategia administrativa, que sea vanguardista, que permita conocer oportunidades, mercados y fuerzas, así como desventajas, debilidades internas y amenazas externas.

Un proceso de administración estratégica es el conjunto de procedimientos analizados y planeados encaminados a lograr objetivos determinados. La meta central del proceso de administración estratégica es lograr que todos los gerentes o administradores, lo comprendan y se comprometan con él; y que a su vez, den al personal un sentido de compromiso que genere decisión, eficiencia y logro de objetivos.

Una de los puntos principales para el éxito de cualquier empresa es la aplicación y optimización de sus recursos humanos, financieros y materiales, por lo tanto el adecuado manejo de los factores que intervienen en la administración y en la operatividad de la misma es fundamental.

Dentro de la administración empresarial moderna, el implementar estrategias es necesario para crear ventajas competitivas en el ámbito nacional e internacional. Una estrategia vanguardista de competitividad es “La Cadena de Valor.”

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial real, innovadora y moderna aplicable a cualquier tipo y capacidad de empresa, en la cual se identifican, se analizan y se separan cada una de *las actividades* que se generan dentro de las mismas, para darles un “Valor” a cada una de ellas y poder así identificar su ventaja competitiva.

Poder aprovechar estas oportunidades depende de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de La Cadena de Valor, y mejor que sus competidores sus actividades competitiva cruciales.

1. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus competidores. Puede tomar la forma de precios menores que sus competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra (Michael E. Porter) Toda organización tiene recursos y sistemas de trabajo para llevar a cabo las tareas propias de su negocio, pero no toda empresa es capaz de aprovechar con eficacia sus recursos y capacidades, y desarrollar las competencias fundamentales con que pueden ganar una ventaja competitiva.

Producir bienes o artículos según las especificaciones y con poco desperdicio son los objetivos inseparables de las empresas de clase mundial. También, la filosofía de administración de calidad total, en la cual los administradores luchan por crear un entorno que permita ofertar productos o servicios perfectos sin errores, está desplazando a cualquier otra técnica del pasado. Por eso es importante conjuntar los planteamientos de la administración con las técnicas y especificaciones de las estrategias.

El modelo genérico de la Cadena de Valor es el propuesto por Michael E. Porter, doctor en administración y catedrático de la universidad de Harvard, quien desde 1995 a implementado y desarrollado éste modelo.

Se basa principalmente en detectar las ventajas de competencia en las entidades, las cuales son: la diferenciación, el liderazgo en costos y la alta segmentación de las empresas.

1.- *La diferenciación de una empresa*, depende de todas aquellas actividades discretas que se desarrollen en la operatividad de la misma, y que separándolas forman grupos estratégicos relevantes y generan una segregación la cual implica su diferencia.

2.- *El liderazgo en costos* por su relevancia ante los clientes, es importante su búsqueda; permite realizar un análisis de costos significativos, examinando los costos dentro de cada actividad de valor y no los costos de la empresa como un todo, para que la gerencia puede estar en capacidad de comprender el comportamiento de los mismos, e identifique así fuentes potenciales o existentes de optimización de dichos costos.

3.- *El enfoque de alta segmentación*, significa encontrar un nicho en el mercado desprotegido y competir en él. Es decir, enfocarse a grupos particulares de clientes, regiones o situaciones selectivas, se trata de un método selectivo de fijar públicos metas.

Por ejemplo: una compañía de seguros automovilístico que oferta sus servicios solo a aquellos clientes que han tenido un alto grado de siniestralidad en su historial de manejo.

Un complejo estudio de investigación (Raymond L. Miles. University of California, Berkeley, 1990) trató de averiguar si las tres estrategias genéricas de Porter encontraba en las empresas de mayor éxito en un grupo de 57 empresas, que producían bienes de capital. Los resultados revelaron que las tres estrategias estaban bien representadas por las empresas más prósperas en los distintos ambientes. Otro resultado demostró que aunque la diferenciación era frecuente en las firmas de gran éxito en ambas clases y ambiente (estable y menos estable), el fundamento de la diferenciación era variable. Fundamentos múltiples y diversos de diferenciación parecían acompañar el éxito en los ambientes de menos estabilidad. En algunas veces en la protección tecnológica y otra las innovaciones de los productos combinadas con la calidad y afinidad con los usuarios son determinantes.

Encontrar una o las tres ventajas competitivas en las actividades de la empresa permitirá aprovechar, planear y establecer el rumbo de la misma.

La Cadena de Valor tendrá que adaptarse a cada entidad en particular, es decir, dependiendo de la operatividad y el desarrollo de las actividades en cada empresa se ajustará el Modelo para sus propias particularidades.

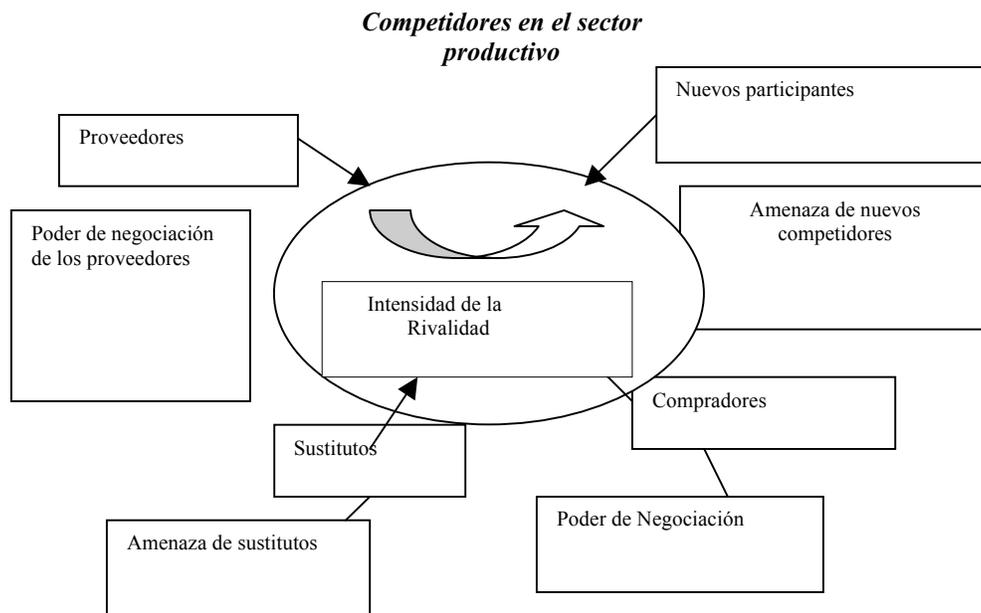
Porter propone dentro de su análisis de ventajas competitivas, la existencia de cinco fuerzas competitivas que determinan las reglas de competencia y que son fundamentales para adaptar cualquier ventaja competitiva en sectores deseados. En su conjunto estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria, porque influyen directamente en los

precios que las firmas pueden establecer en forma individual, en su estructura de costos y en sus requisitos en materia de inversión de capital. El elaborar dicho análisis proporciona datos relevantes para la toma de dediciones.

Estas cinco fuerzas son:

- 1.- Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada
- 2.- Amenazas de sustitutos
- 3.- Poder negociador de los compradores
- 4.- Poder de negociación de los proveedores
- 5.- Presencia de los rivales

Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad dentro de las empresas



Fuente: Michael E. Porter "La Ventaja Competitiva" 1999

2. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

El valor es la suma de los beneficios definidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir o usar un producto o servicio, es decir, la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que un empresa les proporciona. El Valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que pueden vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los

costos implicados en crear producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo en la meta de cualquier estrategia genérica.

La cadena de valor es en el esencialmente una forma de análisis de las actividades empresariales mediante la cual descomponemos un empresa en sus partes cuantitativas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor². El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para lo que se analizan la cadena de valor, el principio básico de disgregación de las actividades será cuando:

- A) Tengan economías diferentes.
- B) Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- C) Representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor de una empresa esta conformada de todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan. Cada empresa forma con sus actividades su propia cadena de valor, y cada cadena de valor está relacionada entre si (si hablamos de un mismo sector), formando así un Sistema de Valor.

3. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

a).- Definir La Cadena de Valor, y asignarle los costos y los activos correspondientes a cada actividad de valor de la cadena. Para definir la cadena de valor es necesario agrupar las actividades de acuerdo a similitud y a su impacto en el valor que asigne el cliente cada una.

b).- Identificar los costos diversos que disparan el costo de cada actividad de la cadena. Es decir, selección e identificar el costo más relevante de cada actividad estratégica.

c).- Identificar los factores de medición del valor de cada actividad de valor; el factor de medición de valor que los clientes dan a cada actividad estratégica de la empresa. El disparador de valor que constantemente debe ser impulsado a través de las estrategias de la empresa.

d).- Examinar las posibilidades de construir una ventaja competitiva. La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenida controlando los costos, impulsando los factores de medición o modificando su cadena de valor.

Las actividades pueden separarse siempre y cuando:

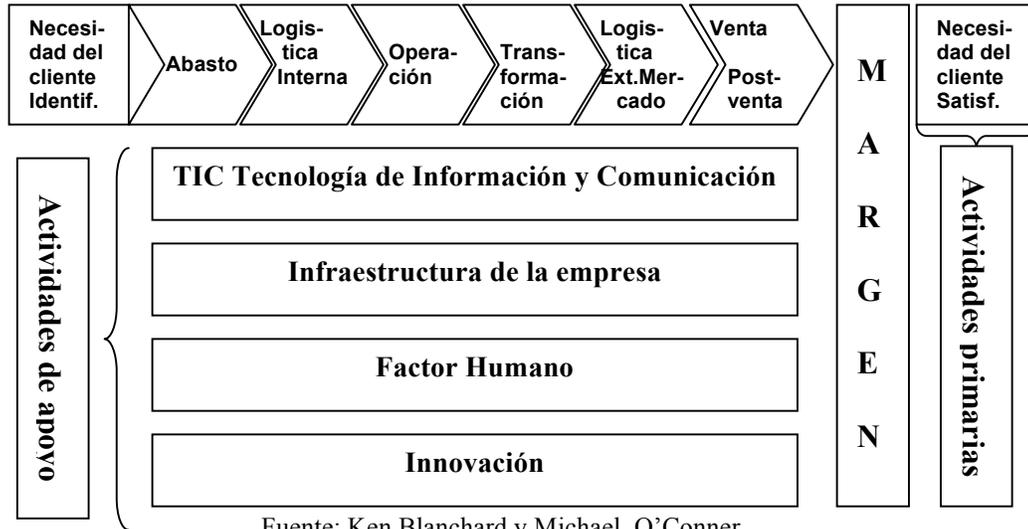
- Representen un porcentaje significativo de los costos de operación
- El comportamiento de sus costos sea diferente
- Tengan alto potencial para crear una diferencia

² Ayala Ruiz, Luís Eduardo y Arias Amaya Ramiro “El Análisis de La Cadena de Valor” Gerencia de Mercado.

Una Cadena de Valor Genérica esta constituida por tres actividades de valor básicas: las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen.

Se plantea La Cadena de Valor Genérica, la cual representa el modelo propuesto por Porter, Norton y Kaplan.

**“LA CADENA DE VALOR”
Modelo genérico de Michael E. Porter**



4. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, es decir tiene que ver con el desarrollo del producto, su producción, las actividades de logística y comercialización, y los servicios post-venta.

Existen cinco actividades genéticas primarias que se relacionan con cualquier industria y que se describen a continuación, las cuales a su vez pueden ser divisibles en varias sub-actividades, dependiendo del sector industrial y de la estrategia de la empresa en cuestión. Algunas de las actividades primarias genéricas para cualquier tipo de empresa son:

- Abasto.
- Logísticas internas.
- Operaciones y transformación.
- Logísticas externas (Mercadotecnia).
- Venta y post-venta (Servicios).

5. ACTIVIDADES DE SOPORTE

Se refieren, como su nombre lo indica a aquellas actividades que sirven de soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, tales como la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, la infraestructura empresarial en el área de finanzas y contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas o asesoría legal y las innovaciones. Estas actividades pueden dividirse en categorías genéricas; como con las actividades primarias, cada actividad de apoyo es divisible en varias sub-actividades de valor distintas que son específicas para cada sector industrial.³

6. TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, se puede hablarse de tecnologías para la preparación de documentos hasta aquellas que se utilizan para elaborar productos mismos. El desarrollo de la tecnología con consiste en un rango de actividades que puede ser agrupadas en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico incluye áreas como las telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, la automatización de las áreas administrativas, etc.; No solamente se tienen que contemplar aquellas actividades tecnológicas que afecten directamente al producto, sino aquellas influyen en los procesos y procedimientos, tales como diseño de productos o investigación.

7. LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Consta de varias actividades dentro de la empresa, como la administración general, la planeación, los asuntos de contabilidad, finanzas, legales, o la administración de alta calidad.

La infraestructura apoya normalmente a toda la cadena de valor y no a actividades individuales. Puede ser también una fuente poderosa de ventaja competitiva; en algunos sectores la alta gerencia juega un papel vital en el trato con el comprador.

8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son las funciones que se realizan en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos y niveles del personal. Es una actividad de apoyo, porque respalda tanto actividades primarias como a toda la cadena de valor. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel

³ Kaplan 1998. Denominara estas actividades: “Actividades Secundarias” dentro de la cadena de valor.

de determinar las habilidades y motivación de los empleados, el costo de contratar y entrenar. (I. Chavenato 2000)

9. INNOVACIONES

Son todas aquellas actividades de soporte que ayudan a la empresa a adoptar nuevas formas ventas, nuevos productos, posibles variaciones en la línea de producción, eliminación de productos que no representan una ventaja real, entre otros.

10. LOS ESLABONES

Aún cuando las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independiente, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Los eslabones más obvios son los que surgen entre las actividades primarias y apoyo.

Los eslabones pueden llegar a la ventaja competitiva en dos formas: La Optimización y La Coordinación. La capacidad de combinar los eslabones con frecuencia reduce el costo y aumenta la diferenciación. Hay dos tipos de eslabones dentro de la cadena de valor llamados: Eslabones Horizontales y Eslabones Verticales que se forman con la cadena de valor de proveedores y de otros canales.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta estrategia competitiva ha servido para optimizar recursos materiales y económicos, delimitar cargos, puestos y actividades, pero sobre todo les ha permitido a las empresas contar con una administración más adecuada y analítica de sus actividades.

La toma de dediciones inteligentes debe realizarse sobre bases conocidas, reales y analizadas que le preguntan a la organización diseñar estrategias a corto y a largo plazo. Y que por supuesto marquen la competitividad en los mercados de su sector.

Además la aplicación de La Cadena de Valor traerá como resultado a las empresas identificar palpablemente sus ventajas competitivas para tomar decisiones futuras, esclarecer los tipos de objetivos concretos a realizar a corto y mediano plazo y proyectar su trayectoria a largo plazo. Al mismo tiempo, permitirá reconocer también sus limitaciones y carencias, para tener un panorama más actual de la empresa y poder vigilar el rumbo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA:

- Brunet Icart Ignasi, González Santoyo Federico, Chagolla Farias Mauricio y Flores Romero Beatriz *“Las Organizaciones y la Gestion del Cambio”*
Editado por: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Universitat Rovira I Virgili, FeGoSa
- Charles T. Horngren, George Foster y Srikant M. Datar, *“Contabilidad de Costos “*
Editorial Prentice Hall
- Fred R. David, *“Conceptos de Administración Estratégica”* Quinta Edición
Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Michael E. Porter, *“Ventaja Competitiva” Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* Editorial ECASA 1990, México D.F.
- Ramírez Padilla David Noel, Cabello Garza Mario A.
“Empresas Competitivas” una estrategia de cambio para el éxito.
Editorial Mc Graw Hill México 1996

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Hesse Zepeda Harriet Rosalía
Instituto Tecnológico de Morelia

RESUMEN

El presente trabajo tiene el objetivo de determinar cuál es el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los escenarios internacionales se han caracterizado por el acelerado desarrollo del conocimiento y la tecnología, especialmente en el ámbito de la administración. México no es la excepción ha tenido un considerable desarrollo en el ámbito educativo en comparación con las décadas anteriores.

El cambio que se ha generado en estos tiempos ha llevado a las Instituciones a modernizarse, establecer nuevos y mejores métodos, sistemas y procedimientos de trabajo y como consecuencia de esto se ha reconsiderado el papel fundamental de los miembros que las constituyen.

Cuando un trabajador acude a su centro de trabajo seguramente se pregunta ¿si el trabajo que tiene es satisfactorio?, ¿el horario de trabajo es el adecuado?, ¿la relación con sus compañeros es armónica?, ¿el salario que percibe cubre sus necesidades y las de su familia? En fin tantas interrogantes que vienen a la mente con relación al trabajo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la opinión de los miembros de la empresa, el equipo de trabajo, el entorno en el que labora, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diría, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el clima organizacional.

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo y a la acreditación que desean tener las Instituciones de Educación Superior, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia ya que es uno de los puntos a considerar en el proceso de acreditación en virtud de que con este se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un

mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras instituciones.

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el Clima Organizacional en las Instituciones Públicas del Estado de Michoacán, concretamente en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con el propósito de coadyuvar a que la institución mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Se planea utilizar un método orientado a conocer el Clima Organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

El objeto de esta investigación se desarrolló bajo el siguiente proceso de investigación:

- Definición del problema de investigación.
- Planteamiento del problema.
- Justificación del estudio.
- Formulación de hipótesis.
- Elaboración del Marco teórico.
- Determinación de variables.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos
- Elaboración del reporte de investigación.

VARIABLES CONSIDERADAS

Se considera importante analizar variables tales como:

El salario, considerado como un elemento básico, fundamental y quizá el más importante ya que el obtener una retribución que permita al docente subsistir tanto él como su familia satisface necesidades primordiales de cualquier ser humano.

Será necesario, contemplar otro aspecto como parte del desarrollo del individuo y que es el tener la oportunidad de mejorar y crecer, considerando aquí las promociones u opciones a tener mejores niveles dentro de la institución, ya que al contratar desconocidos en vez de apoyar a los actuales docentes en su superación, conduce en general a un deterioro del clima organizacional.

El trabajo en equipo y sobre todo cuando una persona se incorpora a éste, puede ser objeto de rechazo o bien todo lo contrario.

Será importante que la organización seleccione adecuadamente a las personas o los resitúe de acuerdo a su capacidad, su forma de ser, de actuar y de pensar. Este aspecto es vital ya que la inclusión en un equipo ha de ser fuente de satisfacción y bienestar. Por tanto la adaptación e integración del equipo de trabajo es esencial para que exista un buen clima organizacional.

El horario es un factor determinante en el desempeño laboral, cuando este es discontinuo o interrumpido genera malestar en las personas ya que la programación de otras actividades se verá influida al no poder programar una jornada continua.

También se ha observado que no existe equidad de género en la institución y como consecuencia esto genera malestar por parte de algunos sectores.

ENUNCIADO DE LA INVESTIGACIÓN.

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

- 1.- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad?
- 2.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional de la Facultad?
- 3.- ¿Determinar en qué medida la integración de equipos de trabajo afecta al clima organizacional de la Facultad?
- 4.- ¿Cómo afectan los horarios en el clima organizacional de la Facultad?
- 5.- ¿Cómo influye la equidad de género en el clima organizacional de la Facultad?

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida, el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rosseau, 1988, p. 140).

Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones influidas por las características de la organización y el individuo (Schneider y Hall, 1972).

Una percepción molar, basada en percepciones más particulares (Schneider y Reichers, 1983).

HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN.

La hipótesis general de la presente investigación es la siguiente:

“A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”

Las hipótesis de trabajo son:

- Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional de la Facultad.
- A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional de la Facultad .
- La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones garantizará un mejor clima organizacional de la Facultad.
- A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional de la Facultad.
- A mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor clima organizacional de la Facultad.

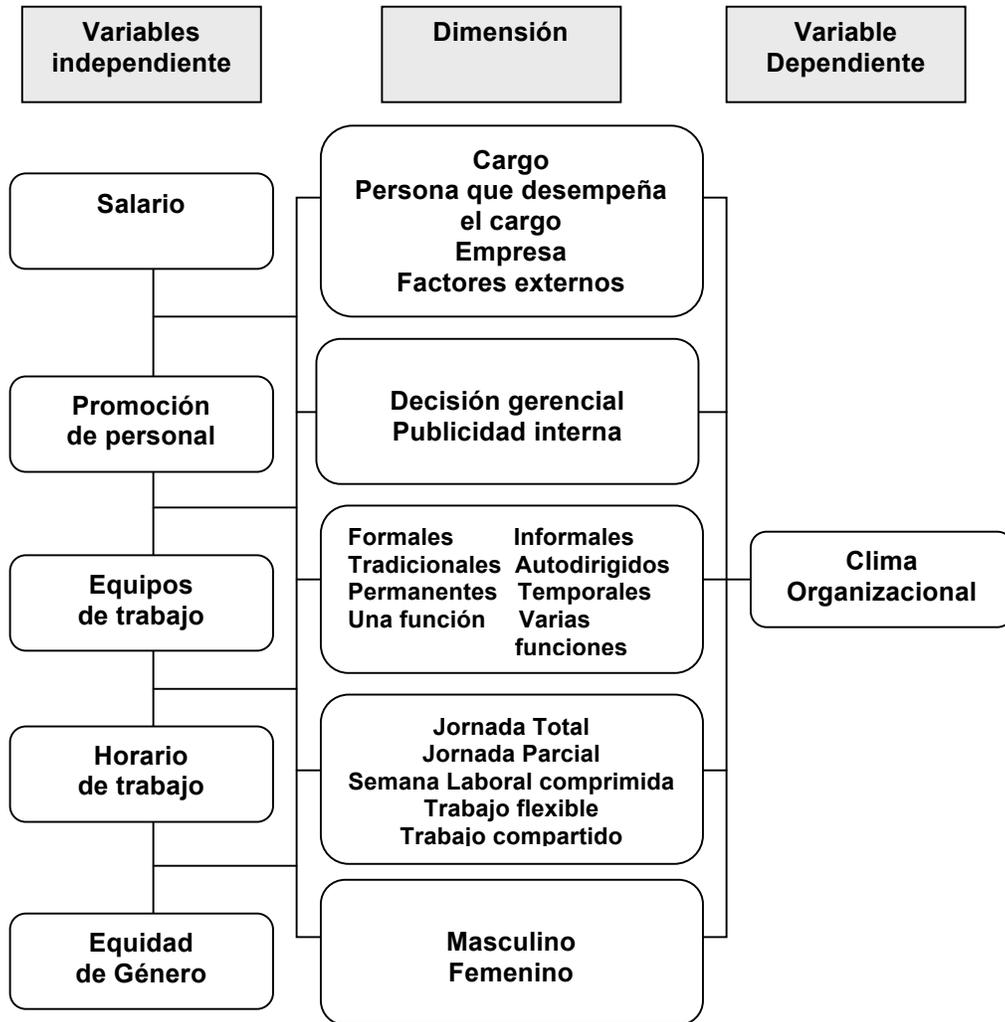


DIAGRAMA DE VARIABLES.

En el diagrama que se presento anteriormente, se muestra el modelo general, en el que se describe la relación entre las variables, salario, promoción del personal, equipos de trabajo, horario de trabajo y equidad de género como variables independientes y el clima organizacional como variable dependiente.

Se elaboró un cuestionario el cual cuenta con un total de 42 preguntas y fue aplicado a 110 docentes.

Posteriormente se validó el cuestionario con el coeficiente de alpha de cronbach, siendo el resultado de confiabilidad el siguiente:

TABLA ITEM-TOTAL STATISTICS				
	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	Alpha if item deleted
P42	113.7949	387.8015	.0565	.8746

Reliability Coefficients

N of Cases = 78.0 N of Items = 42

Alpha = .8712

Una vez procesada la información se obtuvieron los siguientes resultados

TABLA STATISTICS							
		SALARIOS	PROMOCION	EQUIPOS	HORARIO	EQUIDAD	CLIMA
N	Valid	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		21.8091	19.7273	20.5455	25.7182	8.2909	96.0909
Median		22.0000	19.0000	20.0000	26.0000	8.0000	94.0000
Mode		25.00	19.00	18.00	26.00	7.00	88.00
Std. Deviation		5.48977	6.76189	6.20097	5.47745	3.00564	19.87924
Variance		30.13753	45.72310	38.45204	30.00242	9.03386	395.18432
Skewness		.096	1.045	-.422	.255	.357	.269
Std. Error of Skewness		.230	.230	.230	.230	.230	.230
Kurtosis		-.324	6.438	1.078	2.115	.059	.757
Std. Error of Kurtosis		.457	.457	.457	.457	.457	.457
Range		26.00	53.00	37.00	36.00	15.00	116.00
Minimum		8.00	2.00	.00	8.00	.00	32.00
Maximum		34.00	55.00	37.00	44.00	15.00	148.00
Sum		2399.00	2170.00	2260.00	2829.00	912.00	10570.00

TABLA						
Correlación de Índice de Pearson						
VARIABLES	INDICE	1	2	3	4	5
1. SALARIOS	Pearson Correlation					
2. PROMOCIO	Pearson Correlation	.403				
3.EQUIPOS	Pearson Correlation	.359	.536			
4.HORARIO	Pearson Correlation	.379	.412	.527		
5.EQUIDAD	Pearson Correlation	.279	.382	.425	.390	
6.CLIMA	Pearson Correlation	.672	.790	.803	.744	.598

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La hipótesis general que afirma “A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”, se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional en alto grado está determinado por las variables salario, promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género; lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente.

La primera hipótesis de trabajo que afirma “Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas” se aprueba ya que resultó ser alta ya que presentó un índice de correlación R^2 positiva de 0.672 ; en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.451, lo cual significa que existe vinculación entre las dos variables.

La segunda hipótesis que expresa “A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas” fue probada ya que presentó un índice de correlación R^2 positiva de 0.790 ; en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.624, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

La tercera hipótesis “La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función

y de varias funciones, garantizará un mejor clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas” se aprueba ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron 0.803 ; en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.644, lo que significa que existe vinculación entre las variables y deberá tenerse especial cuidado tanto en el trabajo en equipo como en la integración de los equipos de trabajo.

La cuarta hipótesis “A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas” fue probada ya que resultó ser la correlación R^2 más alta de todas las variables que se estudiaron 0.744 y un coeficiente de determinación de 0.553, lo que significa que existe una asociación muy marcada entre las dos variables.

La quinta hipótesis que sostiene “a mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas” se comprueba ya que presentó un índice de correlación R^2 positiva media de 0.598; en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.357, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad. Con este estudio se confirma que es posible elaborar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier Institución de Educación Superior, debido a la facilidad que otorgan las instituciones para la obtención de la información a través de la aplicación de cuestionarios, así como de las entrevistas que se realizaron a los docentes.

BIBLIOGRAFÍA

- BONALES, J., y SÁNCHEZ, M. “Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate: El Aguacate Michoacano en el Mercado Norteamericano”, Morevallado editores, Morelia, Michoacán, México, 2003.
- BRUNET, L. “El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias” edit. Trillas, D:F:, México, México, 2004.
- CHIAVENATO, I., “Administración de Recursos Humanos”, edit. Mac Graw Hill, 5ª Edición, D:F:, Mexico, Mexico, 2000.
- DAFT, R., “Administración” edit. Thomson 6ª. Edición, D:F:, México, México, 2004
- EKVALL, G., “Organizational Climate: A review of Theory and Research”, Working Paper, 5, 1985.
- FURNHAM, A., “Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones” edit. Alfaomega, Oxford, D:F: México, México, 2001.
- GRAHAM, H., “Administración de Recursos Humanos” EDAF, Madrid, España, 1982.
- GORDON, J. “Comportamiento Organizacional” 5ª edición, Prentice Hall, D:F:, México México, 1997.
- GUION, R., “A note on Organizational Climate”, Organizational Behavior Human Performance, 9, 1973.

- HALL, R., "Organizaciones: Estructura y Proceso" edit. Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México, México, 1983.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, L., "Metodología de la Investigación" Edit. Mac Graw Hill 2ª. Edición, D:F:, México, México, 1999.
- MAÑAS, M. Et al., "El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias", edit. Almería, Almería, España, 1999.
- MORALES, J., VELANDIA, N., "Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de compensaciones" edit. Mac Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2001.
- MORIN, E., "Introducción al Pensamiento Complejo", Edit. Gedisa. Barcelona, España, 1990
- OSTROFF, C. Y Schmitt, N., "Configurations of organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.
- PAYNE, R: y PUGH, D., "Organizational Structure and Climate" Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
- RIVAS. L., "Como hacer una Tesis de Maestria" Sociedad Cooperativa de Producción Taller Abierto, D:F:, México, México, 2004.
- RODRÍGUEZ, D., "Diagnóstico Organizacional" edit. Alfaomega, 6ª. Edición, D.F., México, México, 2005.
- SELLS, S y JAMES, L., "Organizational Climate", Multivariate research and Theory, 1988.
- VARGAS, N., "Administración Moderna de Sueldos y Salarios" edit. Mac Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1994.

INSTITUCIONES.

- DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Universidad de Barcelona Virtual, 2003
Código documento 1119291.
- ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT OCÉANO/CENTRUM.
- INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL.
- INSTITUTO MICHOACANO DE LA MUJER.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA. Departamento de Ciencias Económico Administrativas.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL. Coordinación para la Participación de la Mujer.
- UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

NOTA TÉCNICA:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Salgado Mejía Teresita, García Arteaga Nina
FCCA – UMSNH

RESUMEN

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, es así como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

INTRODUCCIÓN

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma, en ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, al grupo y al sistema organizacional.

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización, en primer término conforme a las necesidades, exigencias o demandas de ésta, de esta manera, la atención puede concentrarse en las modalidades de acción y eficiencia de determinados grupos, en mejorar sus relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en el liderazgo, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En consecuencia, más sobre las personas que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización:

Por lo anterior vemos que la acción fundamental del desarrollo organizacional tiene que ver con los recursos humanos de la institución; ya que la importancia que se le da al desarrollo organizacional, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, en consecuencia podemos afirmar que su manejo es clave para el éxito empresarial, por lo que es recomendable iniciar con una adecuación en la estructura de la organización, es decir, reorganizar su organigrama, lo cual debe ser conducido por grupos

de trabajo eficientes que permitan desarrollar relaciones humanas para prevenir conflictos y cuando se tengan éstos, resolverlos rápida y oportunamente.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

DEFINICIÓN DEL DO.

Para Daft, Richard I. 2000. en su libro Teoría y Diseño Organizacional, nos dice:

“El DO usa los conocimientos y técnicas de las ciencias de la conducta para mejorar el desempeño mediante la confianza, la confrontación abierta de los problemas, la facultación (empowerment) y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre grupos y el uso pleno del potencial humano”.

Para Robbins, Stephen p. 1999. en su libro: Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones, nos dice:

“El DO es un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”.

Para Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Jr. 1996 en su libro: Administración, nos dicen:

“DO: actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos. (haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupala) con la ayuda de un asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación – acción”.

Todas las investigaciones incluyen aspectos importantes de la naturaleza del DO. El término esencial es cambio, las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

SUPUESTOS BÁSICOS DEL DO.

1.- Variación rápida y constante del ambiente. El mundo se caracteriza por cambios rápidos y en progresión explosiva. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, etc., que

actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general (empresas industriales, empresas de servicios, administración pública, hospitales, universidades, etc.).

2.- *Necesidad de continua adaptación.* El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio.

3.- *Interacción entre la organización y el ambiente.* Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad de percepción y de cambio adaptativo ante el cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad para redistribuir rápidamente sus recursos, mejorar su rendimiento, con un mínimo de tiempo y sacrificio.

4.- *Objetivos individuales y objetivos organizacionales.* Es posible el integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, en un plan en el que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y aporte posibilidades de desarrollo personal.

5.- *Cambio organizacional planeado.* El liderazgo personal por intuición (espontáneo e improvisado) debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición. La presencia de conflictos y riesgos es un desafío y no una amenaza o peligro. El cambio planeado es un proceso continuo, que necesita tiempo y que no se resuelve en unos pocos instantes.

6.- *Necesidad de participación y de compromiso.* El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.

7.- *Variedad de modelos y estrategias del D.O.* No hay una estrategia ideal ni óptima para el D.O. Existen, eso sí, modelos y estrategias más o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas.

8.- *Las organizaciones son sistemas abiertos.* “Las organizaciones son sistemas abiertos sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales. Podemos llamarlos sistemas porque tienen límites y la capacidad para autoperpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y las transforman dentro de sus límites”.

OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo general del D.O. es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. de manera enunciativa más no limitativa se apuntan los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo – en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños sectores, grupos e individuos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc

El D.O. ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el D.O. tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El paradigma del D.O. valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. El agente de cambio podría ser el directivo en el D.O., sin embargo hay una fuerte énfasis en la colaboración. Conceptos como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coerción se tienen relativamente en baja estima entre los agentes de cambio del D.O. lo que identifica brevemente los valores en los que se basa la mayoría de los esfuerzos del D.O.

VALORES DEL D.O.

- 1) *Respeto por la gente*: los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.
- 2) *Confianza y apoyo*: la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- 3) *Igualdad de poder*: las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.
- 4) *Confrontación*: los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.
- 5) *Participación*: mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Posteriormente se podrá concentrar la atención en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos – beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra sobre el lado humano de la empresa, por ello, el comportamiento organizacional debe tomarse en cuenta como un elemento importante del D.O.

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para Crys Argyris, la aplicación de un modelo de D.O. en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

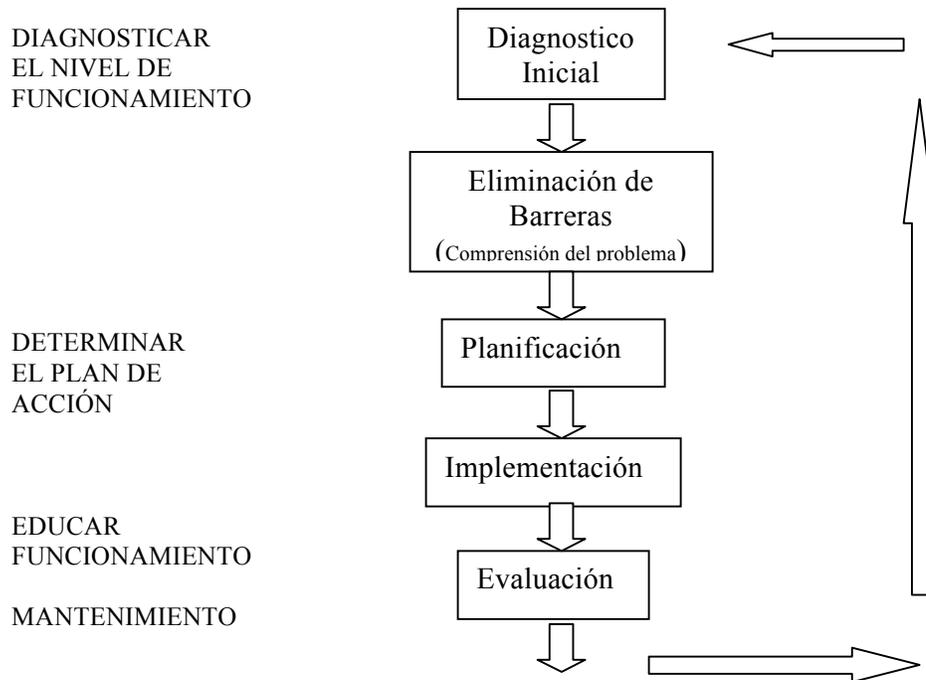
Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación implementación y evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El D.O. exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.).

En el estudio de las organizaciones se presenta la fusión de dos tendencias: por un lado, el estudio de la estructura, y por el otro el del comportamiento humano en las organizaciones, integrados mediante un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento y posibilitó, de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de D.O.

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Los modelos de D.O. se relacionan con:

- A) Cambios estructurales.
- B) Cambios de comportamiento.
- C) Cambios estructurales de comportamiento.

El modelo de naturaleza cíclica tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

MODELO CÍCLICO DEL D.O.

- **Identificación del problema.** Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rapido posible.

- **Consulta con un especialista en D.O.** Algunos especialistas íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. El agente de cambio tanto interno como externo debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

Los consultores en D.O. establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción.

El papel de los consultores en D.O. es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. No proporcionan soluciones a los problemas, sino como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Originar cambios positivos y permanente en las organizaciones sería el resultado.

- **Integración de datos y diagnóstico preliminar.** El consultor tiene cuatro métodos básicos de recolectar datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Lo más conveniente de este método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. La participación es importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.
- **Retroalimentación.** En virtud de que el D.O. es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Ésta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando.
- **Diagnóstico conjunto de problemas.** Un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Probablemente se contemple que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces “no está dispuesto a creer en el diagnóstico o a aceptar la prescripción”... En este caso el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el

problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

- **Acción.** El consultante y el cliente de común acuerdo deciden en ir más allá, convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper del hielo”. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
- **Integración de datos después de la acción.** Dado que el D.O. es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de éstas, el líder puede monitorear y medir y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de D.O. es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Por tanto, el desarrollo organizacional es todo cambio planeado. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

El D.O. Enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de tal forma que los temas sean estimulantes y su resolución difícil.

BIBLIOGRAFÍA:

- Daft, Richard I. 2000. Teoría y Diseño Organizacional. de las Quiñones, Adolfo, traductor. Sexta edición. Editorial Internacional Thomson editores.
- Robbins, Stephen p. 1999. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones. Fernández Molina, Alberto Santiago, traductor. Octava edición. Editorial Prentice Hall. México, D.F.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Jr. 1996. Administración. Mascaró Sacristán, Pilar, traductora. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. México, D.F.

NOTA TÉCNICA:
EL TURISMO CULTURAL UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO EN
MICHOACÁN
Figuroa Aguilar Marcela, Licea Alvarado Miguel

RESUMEN

En este artículo se analiza la importancia del turismo en el desarrollo económico del estado de Michoacán, considerando sus fortalezas que le permiten ocupar un lugar competitivo en este sector.

INTRODUCCIÓN

El turismo se encuentra en un proceso de reorientación y adaptación a los distintos acontecimientos socioeconómicos que se vienen sucediendo en las últimas décadas. Acontecimientos que provocan cambios en las preferencias de la demanda turística y que los destinos deben afrontar de cara a lograr supervivencia en el competitivo mercado turístico.

Dentro de esta evolución del sector, es importante destacar que los destinos en los que el componente histórico cultural, es uno de sus principales argumentos de venta, están alcanzando un papel cada vez más importante, respaldados por iniciativas procedentes de carácter internacional tales como la UNESCO.

Michoacán es un estado privilegiado para la actividad turística. La ubicación geográfica, sus recursos naturales y el patrimonio cultural son fortalezas muy importantes para el estado, además de que es la entidad que tiene el mayor número de convenios cooperativos con el Consejo de Promoción Turística de México.

CONCEPTOS BASICOS DEL TURISMO

La Organización Mundial del Turismo define al Turismo como “El turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual, durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”

Se puede definir el Turismo como la suma de fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de turistas y proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitrionas en el proceso de atraer y alojar estos turistas y otros visitantes. (McIntosh, Goeldner y Ritchie, 2001)

El Turismo Cultural ha tenido varias definiciones según las Instituciones, Organismos o personas que tratan sobre el tema, entre otras:

La Universidad Internacional de Andalucía en su publicación “Turismo en Ciudades Históricas”(2001), señala que: En los últimos tiempos los cambios sociales y culturales de nuestra sociedad, han creado un tipo de turista que tiene unas motivaciones diferentes. Así frente al turismo de sol y playa, denominamos turista cultural a aquél que tiene una serie de motivaciones patrimoniales y culturales que le mueve a escoger un lugar para conocerlo. Es decir, que busca conocer en su visita el patrimonio histórico y natural de la ciudad: trama urbana, murallas, calles, plazas, palacios, iglesias, museos, etc. Así como otras manifestaciones como son paisajes, fiestas, gastronomía, folklore, u otras representaciones culturales contemporáneas: conciertos, exposiciones de arte, etc.

El hombre contemporáneo ha hecho del consumo cultural una práctica generalizada dentro de sus hábitos de ocio y tiempo libre. Con esta práctica busca no solo encontrar explicación a los fenómenos en sí mismos, sino que pretende encontrarse a sí mismo, definirse como persona buscando referentes culturales propios o a través del contacto con otras realidades distintas.

Es por ello, que la práctica del turismo cultural, tendrá un componente heterogéneo, que conjuga aspectos tan diversos como el ocio, la diversión, la formación, etc. e incluso otros que tienen que ver con el posicionamiento social.

De una forma muy específica Richards (citado por Toselli) define al turismo cultural como el “desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales”.

Así mismo, Romero Moragas (1998) nos dice que: podemos considerar turista cultural a aquella persona cuyo principal motivo de visitar una ciudad es conocer su patrimonio histórico, observar y participar de las costumbres, idiosincrasias y modos de vida de la población residente, asistir a manifestaciones de cultura tradicional; presenciar representaciones culturales contemporáneas.

La Organización Mundial de Turismo en 1985 señaló que “el turismo cultural incluye el movimiento de personas con motivaciones esencialmente culturales como viajes de estudios, artes escénicas y otros viajes culturales, viajar a festividades y otros eventos culturales, visitar sitios y monumentos, viajar por estudiar la naturaleza, el folklore o el arte o por peregrinación”.

ANTECEDENTES DEL TURISMO CULTURAL

Los orígenes del turismo cultural se encuentran en Europa del siglo XIX, ya que junto con el turismo de salud, fue uno de los primeros que se desarrollaron en el viejo continente durante este período. Sin embargo, los tintes verdaderamente mercantilistas le van a afectar bien entrado el siglo XX. En esta última década el turismo cultural ha conocido una importante revitalización, convirtiéndose en un instrumento fundamental para la recuperación urbanística, arquitectónica y funcional de los centros históricos inicialmente de las ciudades europeas, y que posteriormente se convirtió en un fenómeno que se extendió al resto de los

continentes, cobrando especial trascendencia en el latinoamericano, ya que acoge a un importante número de ciudades con un destacado patrimonio cultural.

FORTALEZAS DEL ESTADO DE MICHOACAN PARA EL TURISMO

El estado de Michoacán tiene una gran cantidad de fortalezas para su desarrollo turístico, entre otras:

- Ubicación geográfica: se encuentra en un lugar privilegiado por su red carretera que lo vincula con algunos de los principales centros urbanos del país.
- Bellezas Naturales: Ha sido reconocido por su belleza natural y su diversidad paisajística como el alma de México. Tiene abundancia de agua, siendo su nombre en lengua náhuatl “lugar de pescadores”, cuenta con más de cuatrocientos manantiales de agua termal y fría, montañas densamente pobladas de pinos, sus bosques son refugio de la Mariposa Monarca que viaja desde el sur de Canadá y el norte de Estados Unidos, carreteras escenográficas, caídas de agua, lagunas formadas en cráteres de volcanes, playas vírgenes con aguas cristalinas, lagos, etc.
- Patrimonio cultural. En tiempos de la Colonia nace en este estado la primera universidad de América, en 1538 Don Vasco de Quiroga, establece el Colegio de San Nicolás, siendo el antecedente directo de la actual Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, así mismo, en Michoacán se funda el primer conservatorio de América en el siglo XVIII. Morelia, capital del estado fue cuna de personajes importantes de la independencia nacional.

ANALISIS DEL TURISMO EN MICHOACAN

Con el Programa Estatal de Turismo 2002 – 2008, juntamente con el Plan de Desarrollo Estatal de Michoacán, se ha logrado que el turismo se convierta en una actividad planeada que ha comenzado a aprovechar su vasto potencial de recursos para convertirse en la palanca que despegue el turismo hacia planos superiores de desarrollo, los últimos resultados estadísticos muestran que el arribó de turistas se ha incrementado de 3 millones que se registraron en el 2002 a 6 millones del año pasado, así mismo se ha incrementado el turismo internacional del 3% a cerca del 16%, la ocupación hotelera anual ha aumentado del 44% al 64%, habiendo llegado en fines de semana y temporadas altas hasta el 72% en Morelia y Pátzcuaro, se ha logrado un 98% de turistas satisfechos por la calidad de los servicios prestados y la hospitalidad, las noches de estadía han aumentado de 2.0 a 3.5 y a 7 días en turistas internacionales, el gasto diario de los turistas nacionales paso de 380 a 480 pesos, y en fines de semana y días festivos llega a 540 pesos, los turistas internacionales en promedio gastan diariamente 780 pesos, la derrama económica del turismo nacional pasó de 2 mil millones en el 2002 a 9 mil millones en el 2006 y del turismo extranjero llegó hasta 1 900 millones de pesos, la aportación del turismo al PIE alcanzado hasta el 8.7%, la población económicamente activa creció del 10% al 13%, los empresarios michoacanos en esta actividad han generado 30 mil empleos directos.

CONCLUSIONES

El incremento en el turismo en el estado de Michoacán es un signo de la globalización que vivimos, esta actividad evoluciona día con día, y poco a poco se va convirtiendo en una prioridad para el desarrollo del estado, los resultados nos muestran que el interés por el turismo cultural ha aumentado con respecto a los años anteriores, situación que pone en una situación privilegiada a nuestra entidad, por sus grandes raíces culturales, sin embargo, Michoacán puede ser aprovechado también por el ecoturismo, como por sus fenómenos migratorios como la mariposa monarca, la tortuga marina y los pelícanos Borregones, y por el turismo de congresos y convenciones que pueden aprovechar la infraestructura y su cercanía con las ciudades de México, Guadalajara y León.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Angel. Administración del Turismo: conceptualización y organización. 1991.
- Boullón, Roberto C. Las actividades turísticas y recreacionales: el hombre como protagonista. 1990.
- Informes de Gobierno 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006.
- Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús. Turismo: estructura y desarrollo. Secretaria de Turismo Estatal 1993
- Plan Estatal de Desarrollo Michoacán 2003 – 2008
- Ramírez Blanco Manuel. Teoría General del Turismo. 1992.