

# Vita et labor

REVISTA DE LA UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO

## FORMACIÓN PARA LA EMPRESA

¿QUÉ OPINAN AQUELLOS QUE RECIBEN A  
NUESTROS JÓVENES EN SUS EMPRESAS?

AÑO 11, NÚMERO 1, ABRIL - JULIO 2018

RETOS DE LA EDUCACIÓN  
DUAL EN MÉXICO. 06

EMPRESAS FLEXIBLES, LA CLAVE DEL  
ÉXITO. ENTREVISTA CON SALVADOR DE  
ANTUÑANO, DIRECTOR DE RH ADECCO  
MÉXICO 32

EL CONCEPTO DE LA  
DHLA. 55

**UNID**  
EDITORIAL DIGITAL



## MISIÓN

Promover la formación integral de personas, ofreciéndoles una educación de calidad, con experiencias laborales y formativas que les conviertan en profesionales competitivos y socialmente responsables.



## VALORES

Verdad  
Respeto  
Confianza  
Fraternidad  
Solidaridad  
Caridad



# EDITORIAL

“Cada año cerca de 500 mil jóvenes no pueden acceder al mercado de trabajo, ya que de un promedio de 1.4 millones de personas que llegan a la edad laboral, en el país sólo se generan entre 900 y un millón de plazas, por lo que casi una tercera parte se tienen que ir a la economía informal o se quedan sin empleo”<sup>1</sup>

Ante este escenario, se presenta un **Modelo Dual Universitario** capaz de insertar a los jóvenes al sector productivo. Se trata de un sistema de formación integral con objetivos de empleabilidad y esquemas de formación académica que confían el saber a la experiencia que puede adquirirse dentro de una empresa.

El Modelo combina el aprendizaje teórico del aula con el aprendizaje práctico de la empresa, de este modo se visualiza a las organizaciones como un centro de formación con el que la universidad establece una estrecha relación de ganar-ganar, ya que los estudiantes responden a las necesidades específicas de la empresa.

Esta respuesta, ante el desempleo que enfrentan los jóvenes mexicanos, requiere de la adecuación de modelos educativos tradicionales a las necesidades del mercado laboral, un cambio curricular que permita repercutir positivamente en el empleo.

**“Una educación ubicua a tono con las necesidades de un mundo cambiante”**

1. Patricia Muñoz Ríos. “Alarma el incremento del desempleo juvenil.” La Jornada en línea. 2017.

## Vita et Labor

Mtro. Mario Chapa del Campo  
RECTOR DEL SISTEMA UNID

### COMITÉ EDITORIAL

Caroline Mendoza Leclere  
E. Pamela Santana Elizalde  
Alma Delia Portillo Arvizu

Vita et Labor, Año 11, No. 1, enero – abril 2018, es una publicación cuatrimestral de la Universidad del Tercer Milenio SC. Av. Gustavo Baz 2160-04 Col. La Loma Tlalnepantla, Estado de México C.P. 54060. Tel.: 53621500, ext. 230 Editor responsable: Alma Delia Portillo Arvizu. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04 2012-042418014200-203, ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Domicilio de la Publicación: Av. Gustavo Baz 2160-04 Col. La Loma Tlalnepantla, Estado de México C.P. 54060, este número se publicó en diciembre 2017.

Los puntos de vista expresados en las colaboraciones no necesariamente reflejan la opinión de la institución y quedan totalmente bajo la responsabilidad de los autores.

# CONTENIDO

- 06** RETOS DE LA EDUCACIÓN DUAL EN MÉXICO
- 11** FORMACIÓN PARA LA EMPRESA
- 16** LA VINCULACIÓN EMPRESARIAL EN NÚMEROS
- 17** COMPETENCIAS PARA UN DESEMPEÑO MULTITASK EMPRESARIAL
- 31** ¿QUÉ OPINAN LOS EMPRESARIOS DE LOS JÓVENES PROFESIONISTAS?
- 32** ENTREVISTA SALVADOR DE ANTUÑANO - ADECCO
- 34** FORMACIÓN EDUCATIVA PARA LA COMPETENCIA EMPRESARIAL DE LAS MICRO EMPRESAS
- 40** FORMACIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA TRADICIÓN RETROSPECTIVA
- 47** LOS UNIVERSITARIOS EN LA EMPRESA. COMENTARIOS E IMPRESIONES
- 48** UNIVERSIDAD DE FORMACIÓN DUAL DE BADEN-WÜRTTEMBERG (DHBW)
- 49** EL CONCEPTO DE LA DHLA
- 50** CASOS DE ÉXITO. LO APRENDO, LO APLICO



# LO APRENDO, *lo aplico*

Formamos personas íntegras para  
el desarrollo de tu empresa

BACHILLERATO  
LICENCIATURA  
MAESTRÍAS  
PLAN EJECUTIVO  
PLAN ONLINE

**UNID.mx**  
01 800 000 **UNID**  
8 6 4 3

# RETOS DE LA EDUCACIÓN DUAL EN MÉXICO

El sistema Dual no sólo es un aporte para la reducción del desempleo juvenil, es la aplicación de los modelos por competencias basados en resultados. En esta publicación se presentan las cifras a mejorar, el panorama en el que se desenvuelven estos modelos y las perspectivas que deben validar para ser efectivos. No cumpliría el objetivo si la posibilidad de mejorar la empleabilidad no se viera reflejado en las cifras oficiales. El crecimiento económico al poder garantizar ingresos y la mejora en la calidad de vida, consolidará la correcta adecuación del Sistema Dual.

6



**Francisco Javier  
Rueda Castrillón**

Maestro en Administración con especialidad en Finanzas  
Campus San Luis Potosí

Maestro en Administración con especialidad en Finanzas.  
Licenciado en Economía.  
Asesor en diferentes programas gubernamentales.

Conferencista en diferentes foros y actualmente Coordinador General Académico de UNID Campus San Luis Potosí. Apple Distinguished Educator 2015. Participante de la generación ADE en Miami (2015), Berlín (2016) y Ciudad de México (2017).

El sistema alemán de Formación Dual tiene una larga tradición, las bases de esta modalidad de estudios se remonta a los métodos de aprendizaje de oficios que establecieron los gremios medievales.

Evidentemente se han ido puliendo diferentes aspectos que han conformado los grandes avances educativos para la satisfacción del mercado laboral. Durante la primera revolución industrial, el modelo fue adaptado a la necesidad de las nuevas industrias. Desde entonces, el sistema ha evolucionado a través de la estrecha cooperación entre las empresas, las cámaras de comercio y el Gobierno.

**En la actualidad, el modelo Dual sigue adaptándose a las necesidades de la industria y comercio, garantizando la capacidad innovadora y la competitividad económica.** El sistema Dual no sólo es un aporte para la reducción del desempleo juvenil, es la aplicación de los modelos por competencias basados en resultados, un sistema educativo que muchos catalogan como innovador pero que, como determina la historia, ha acompañado al modelo de aprendizaje desde hace más de 500 años.





Es inevitable presentar cifras, datos que permiten ver de manera general el éxito rotundo de este Modelo.

- **60% de los jóvenes alemanes reciben una formación bajo el sistema dual**, convirtiéndose en el mayor grupo formativo bajo este esquema.
- **Casi 450,000 empresas en Alemania**, lo que representa un total del 21.3% de su población, **ofrecen plazas para la formación dual**. El modelo ha permeado en el sistema económico del país y es un referente necesario para el crecimiento.
- **Con 329 profesiones reconocidas a nivel nacional**, cerca de 260 en los campos de la industria, el comercio y los servicios permiten garantizar futuro al esquema educativo Dual, siendo las Cámaras de Industria y Comercio las representantes con un papel decisivo:

definen perfiles y contenidos de la capacitación, elaboran planes de estudios, establecen los estándares y certifican a los formadores.

El sistema dual es impulsado por las empresas y se orienta hacia la demanda laboral, de ahí que evolucione según las características de cada mercado y se personalice hasta el punto de “tropicalizar” la formación a la necesidad de la empresa. Por cada aprendiz, se invierten unos 15,000 EUR aproximadamente al año, cifras que en México empiezan a ser valoradas pero que dependen de resultados para esta toma de decisión.

Estos son los datos presentados por la Embajada de la República Federal de Alemania durante la exposición del modelo Dual en México, un inicio esperanzador para una formación que llegó para quedarse. El convenio firmado con el Consejo Coordinador Empresarial impulsa esta iniciativa, con una

población más numerosa en México, las cifras representan líneas de impacto mayores al poder incorporar 20 mil estudiantes en estudio técnico y/o universitario en los sectores públicos y privados.

Esta cifra supera las expectativas marcadas en un proceso de formación que coloca sus bases en la aplicación técnica, en colaboración con 50 planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional en 11 entidades federativas, en especialidades como electrónica industrial, máquinas y herramienta, mecatrónica, administración, informática y hospitalidad turística, año con año aumentan las cifras de involucrados en este sistema.

En México el sistema es aún desconocido, romper el paradigma tradicional de la formación universitaria requiere de tiempo, resultados y del entendimiento sobre el ciclo de tiempo y su aplicación correcta; un título universitario es muy valioso, pero no es lo único que se requiere en el mundo laboral, debiendo

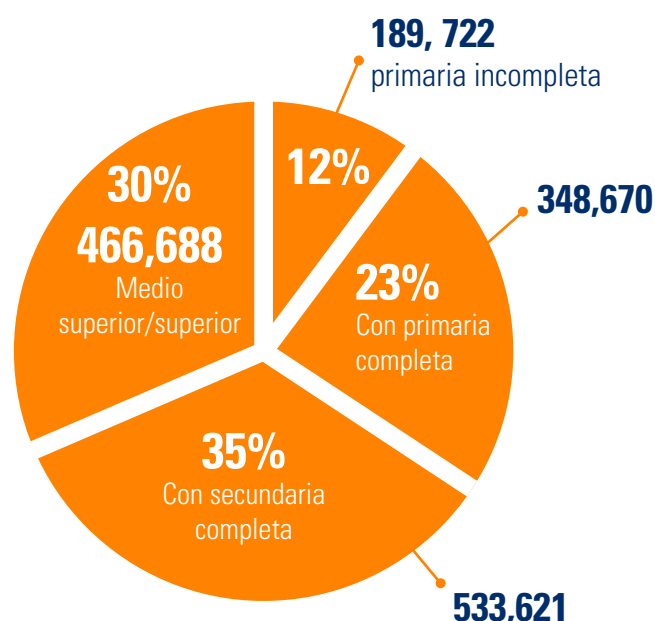
trabajar hacia la experiencia, la consolidación de competencias blandas y la integración en las diferentes áreas empresariales.

En México no existen cifras o estudios detallados que permitan presentar gráficas representativas de impacto, aplicación, método, etc. Se entiende el origen de este Modelo como una necesidad que, pasados los años, deberá verse reflejada de manera importante en la empleabilidad del país, la pertenencia y tiempo promedio de estancia empresarial y, como dato importante en el estudio, la mejora de procesos y su calidad.

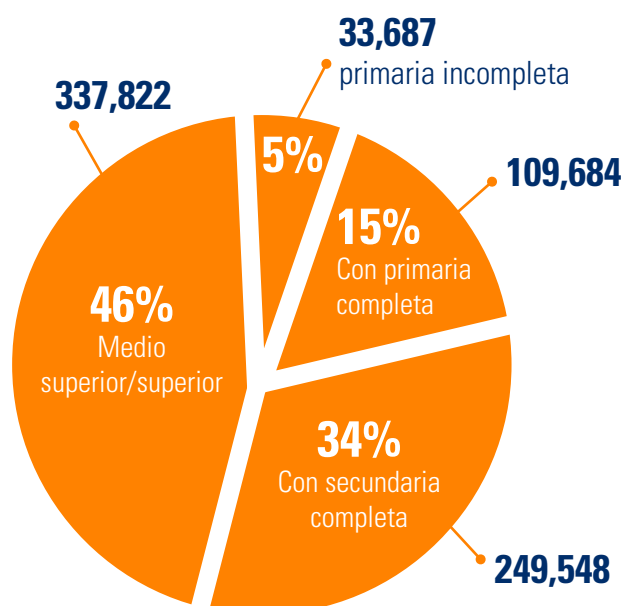
Lo que en su momento representó una oportunidad de inserción laboral hoy es una realidad palpable en esquemas de educación pública y sector privado. "Todo es interacción", escribió Alexander von Humboldt en 1803, durante un viaje por el Valle de México, que desde entonces se ha fortalecido y diversificado pues hoy en día abarca rubros como economía, cooperación, cultura y ciencia.

## DESEMPLEO POR NIVEL EDUCATIVO

### • Hombres desempleados (1.5 millones)



### • Mujeres desempleadas (730 millones)





En esta publicación es pertinente presentar las cifras a mejorar, el panorama en el que se desenvuelven estos modelos y las perspectivas que deben validar para ser efectivos. No cumpliría el objetivo si la posibilidad de mejorar la empleabilidad no se viera reflejado en las cifras oficiales. El crecimiento económico al poder garantizar ingresos y la mejora en la calidad de vida, consolidará la correcta adecuación del Sistema Dual.

Sería totalmente injusto no medir esta empleabilidad segmentando el nivel educativo, en un Sistema Dual Universitario, se ha de entender que el grueso poblacional no opta por esta ventaja formativa, aunque el porcentaje medible de aspirantes, debe fijar la meta.

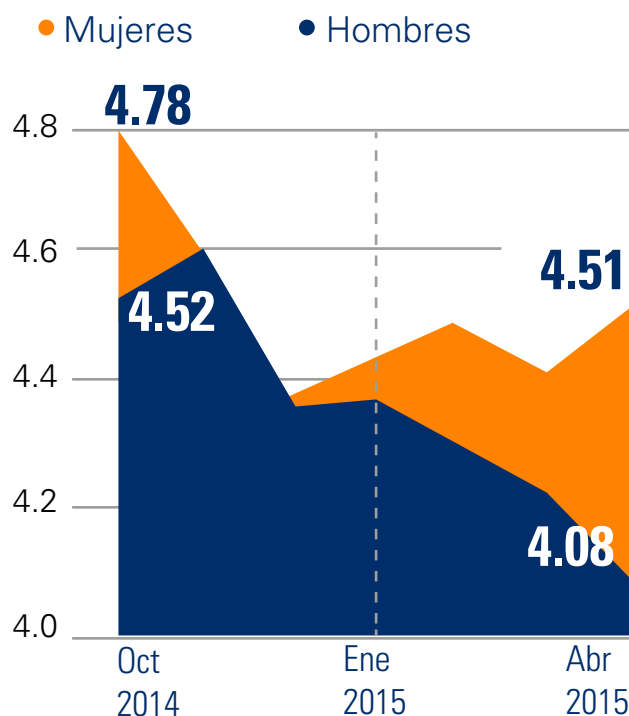
Un mismo análisis realizado por sexo, explica de manera numérica la gama de oportunidades ante necesidades que, cada vez más, se combinan para igualar los requerimientos de empleo en cada sector.

En un último análisis, hay que ver que las necesidades para unos, se vuelven oportunidades para otros; empleos formales e informales, prácticas con goce de prestaciones y actividades ajenas a un pago, son reglas de juego para la aplicación del sistema Dual.

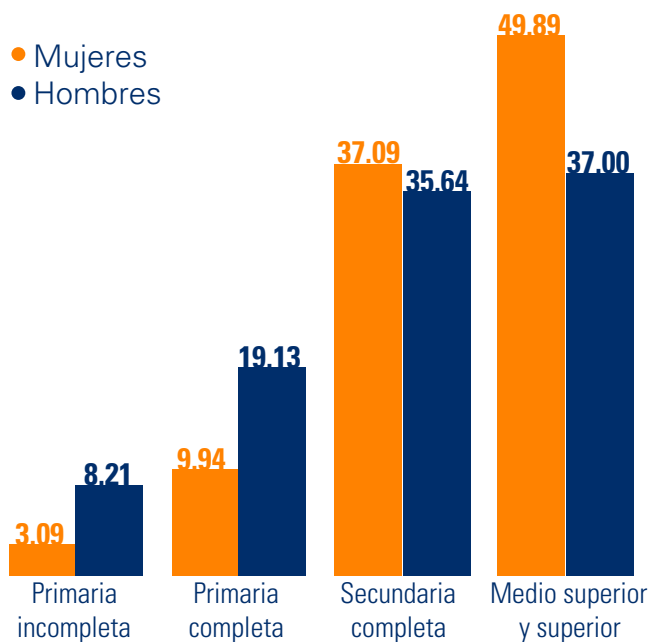
Ante las constantes demandas de actualización, la eliminación de conflictos laborales y el esquema basado en resultados por pagos que no generan líneas de tiempo, las empresas mexicanas han optado por un Outsourcing, comparado con el esquema Dual, se amplía el objetivo y se establece otro reto para la medición en la permanencia empresarial.

## DESIGUALDAD LABORAL

### ● Tasa de desempleo por género (Porcentaje de la PEA)



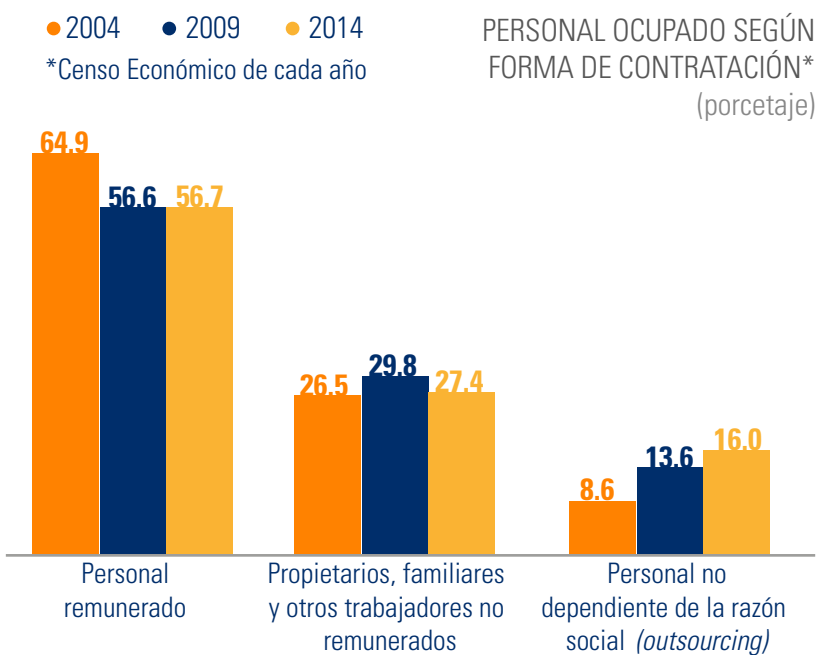
### ● Composición de la población desocupada por nivel de instrucción (Porcentaje de total de desocupados)



Fuente: INEGI

## • OUTSOURCING SE DUPLICA

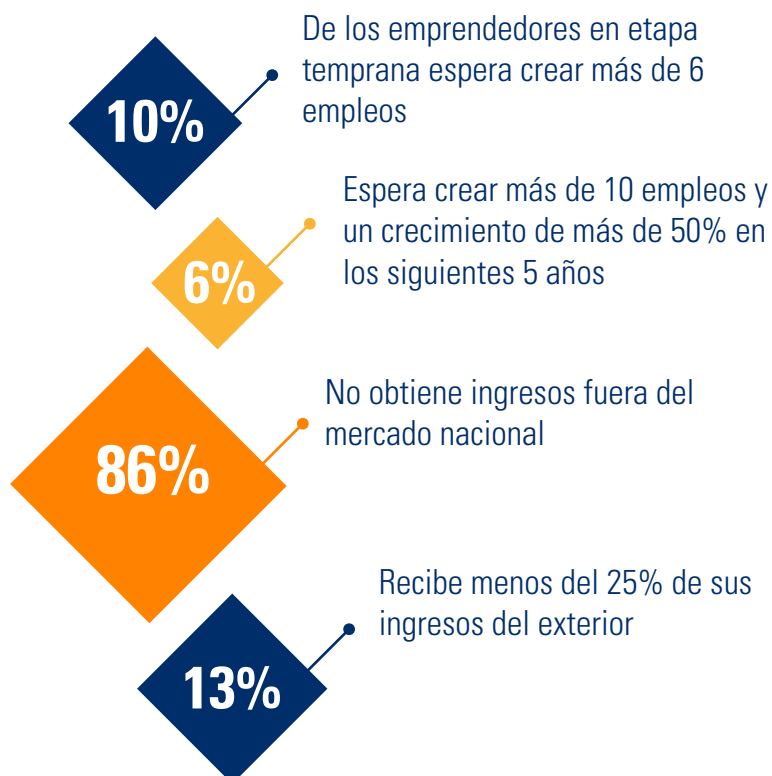
En los últimos diez años el personal ocupado por outsourcing se duplicó, pues pasó de representar 8.6% en 2004 al 16% en 2014



Fuente: INEGI

## CRECIMIENTO Y GLOBALIZACIÓN

- El sueño de tener tu propio negocio. ¿Qué opinan los mexicanos?



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016

El emprendurismo tuvo su auge en México, pasada la moda, el aporte hacia niveles de empleo, crecimiento y sustentabilidad ha ido decreciendo hasta ocupar niveles preocupantes. La educación valora esta faceta y retoma las exigencias de un mercado laboral que pide un nuevo esquema de colocación, no independiente, capaz de adaptarse a los cambios y con una calidad comprobada en cada proceso.

**En un mundo globalizado, es inminente el fracaso del emprendurismo mayoritario;**

el 86% de los casos medidos en los últimos años, denota la nula capacidad de poder contar con ingresos fuera del mercado nacional, siendo solo el 6% los negocios aspirantes a la creación de empleos.

**El rezago laboral debe ser tratado de manera Dual, para ello es requisito incrementar el nivel promedio de estudios alcanzados,** reiterando que, en este presente nacional, las deficiencias encontradas en cada cifra deben representar un área de oportunidad para cada candidato.

Desde las dependencias gubernamentales, las cámaras organizacionales, universidades y empresas, se ha apostado por este Modelo Formativo, basado en las necesidades de su entorno y con un sistema de aplicación acorde a los requerimientos de cualquier certificado de calidad, una apuesta que, sin duda alguna, representa, para muchos, un mejor futuro. ◀



# FORMACIÓN PARA LA EMPRESA

Este artículo presenta la definición de los conceptos **competencias, competencias profesionales y laborales, calidad y capital humano**. Se habla de la importancia de la formación en la universidad para la empresa y la **experiencia personal con los alumnos en el periodo de Estadía Empresarial** dentro de la institución.



**Lucina Rocha  
Martínez**

Dra. en Educación  
Campus Tuxpan

Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Diplomada en Programación Neurolingüística, Valores, Constructivismo y Competencias Docentes por la SEP y el Centro Escolar Albatros. Expositora en coloquios y talleres sobre Innovación Educativa.

Doctorada en Educación por el Instituto Veracruzano de Educación Superior. Catedrática. Asesora Académica de proyectos de Estadía y de proyectos de titulación a nivel maestría. Autora del libro Metodología para los proyectos a nivel universitario.

Cuando era chica y leía los cuentos infantiles, cómo me gustaba saber que había personajes que salían de sus casas para **emprender**, porque sus padres consideraban que ya estaban listos para comenzar una nueva vida. Al tiempo comprendí que esa era una empresa. Un padre debe formar a los hijos para ser emprendedores, para que comiencen a trabajar, producir y vivan administrando sus propias economías. De esa misma forma, la universidad debe formar a sus estudiantes para la empresa. Para que sepan emprender y producir.

Ya lo dijo Karl Marx en Contribución a la crítica de la economía política, (1859):

“ En la producción social de su vida, los hombres contraen relaciones necesarias e independientes de su voluntad, que corresponden a una determinada fase de desarrollo de sus fuerzas productivas materiales que forman la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia.



De lo anterior se puede comentar que Marx siempre ha sido estigmatizado como socialista, sin embargo, entendiendo su filosofía, él habla de producción; cuánto se produce y cómo se hace, determinará el estilo de vida que se lleve dentro de la sociedad. Hablando en concreto del aspecto de la formación en la universidad para la empresa, como es el último paso en la vida escolar para “echar” a los profesionales al mundo laboral, se tiene el compromiso de crear individuos que produzcan con calidad y ética.

**“ en México el 99.8% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, y en conjunto, generan 52% del producto interno bruto del país, 72% del empleo.**

En ellas, la falta de competitividad es notoria, ya que como muestran los resultados del Informe de Análisis Estratégico para el Desarrollo de las Mipymes en México 2010, de las **200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde.**

Continúa diciendo el Fondo Pyme (2006) que la problemática de la competitividad de las Mipymes, (entendiendo ésta como la forma que utilizan para sobrevivir, permanecer y desarrollarse) es complicada por lo que se han derivado trabajos que investigan sobre los factores que determinan dicha competitividad y entre ellas se menciona que la capacitación laboral al interior de las mismas no se le da la debida importancia, ya que muchas de ellas no cuentan con programas de capacitación o bien se otorga de una manera parcial, lo cual impacta en su desarrollo y competitividad.



El estudio realizado por López y Luna (López & Luna, 2009) habla precisamente que uno de los factores importantes por trabajar al interior de las micro y pequeñas empresas para ser competitivas, es la capacitación que puedan dar a su personal; sin embargo se otorga de manera limitada ya que los dueños y directivos la consideran irrelevante, no saben cómo otorgarla o piensan que es costosa.

Dentro de la escasa capacitación que se lleva a cabo le dan importancia al adiestramiento operativo y técnico.

Analizando lo encontrado en dicho estudio, se hace evidente que los empresarios perciben la capacitación como gasto infructuoso, prefiriendo utilizar esos recursos en lo que

consideran les hace falta como por ejemplo pagar la nómina o adquirir insumos.

Aquellos empresarios que llegan a ofrecer capacitación, se ha observado que le dan más importancia al adiestramiento operativo y técnico, es decir, han dejado a un lado el desarrollo y formación de capital humano directivo y aunque no se conoce el porqué de esta situación, posiblemente se deba a considerar que los directivos ya vienen formados de las universidades. He aquí, la importancia que tiene la formación para la empresa, los docentes deben estar consientes de que los alumnos no sólo vienen a adquirir conocimientos, sino que se debe desarrollar en ellos competencias profesionales y laborales, entendiendo como competencia:

**“ la capacidad de resolver problemas y llevar a cabo tareas diversas en forma adecuada, combinando las habilidades prácticas, los conocimientos y las actitudes y valores para lograr una acción eficaz.**

(De Lords, 1997).

Se entiende como **competencia profesional** a la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Dicha aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, hacer y saber ser (Instituto Tecnológico de Sonora, 2016) y se entiende como **competencia laboral**, aunque tiene muchas definiciones, la más acertada para la autora de este artículo es la promulgada por la Organización Internacional de Trabajo quien la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia

laboral no es una probabilidad de éxito en la realización de un trabajo sino una capacidad real y demostrada (Organización Internacional de Trabajo, 2012).

Todo lo anterior quiere decir que se debe formar en los estudiantes el hábito de aprender a cómo hacer las cosas con calidad, la calidad es definida por el Instituto Alemán para la Normalización (1979) mencionado en ISO 9001 como:

**“ el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas.**

(Calidad ISO 9001, 2013).



Tarea difícil para un docente ya que, para saber preparar a sus alumnos con todas estas características es porque el docente también cuenta con tal preparación. **Los maestros deben saber de calidad educativa y de productividad**, tanto, que se convierta en un estilo de vida para ellos y así puedan transmitir este modelo a sus estudiantes.

Se ha estado al frente de los proyectos de Estadía, que esta universidad (UNID) tiene como parte de su modelo no tradicional de estudios, para preparar y formar a sus alumnos para la empresa, y es un buen punto para que ellos aprendan lo profesional y laboral, todavía dentro de la vida escolar. De esta manera, adquieren más compromiso dándose cuenta de lo que saben, saben hacer y son, para que regresando al curso, tomen más significado a lo que están aprendiendo o, a la vez, exijan más a la institución de lo que les haga falta saber.

Es una experiencia personal muy satisfactoria comprobar cómo los estudiantes llegan en un principio nerviosos a hacer su estadía, porque todavía dudan de sus competencias, pero poco a poco van adquiriendo confianza en ellos comprobando que cuentan con todo lo necesario para saber desempeñarse en el ámbito productivo.

Preparar o formar capital humano es una gran responsabilidad que solo pueden tomar las instituciones y los docentes que se han formado y han desarrollado sus competencias de la misma forma, dándose cuenta que las exigencias de esta época requiere de "mentes" activas y resolutivas, conocedoras, hábiles y calificadas para prestar servicios y producir cosas de calidad. Ante esta necesidad, la universidad y las empresas deben vincularse, los futuros profesionistas requieren formarse dentro del aula, integrando dicha formación al aprendizaje.



La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación:

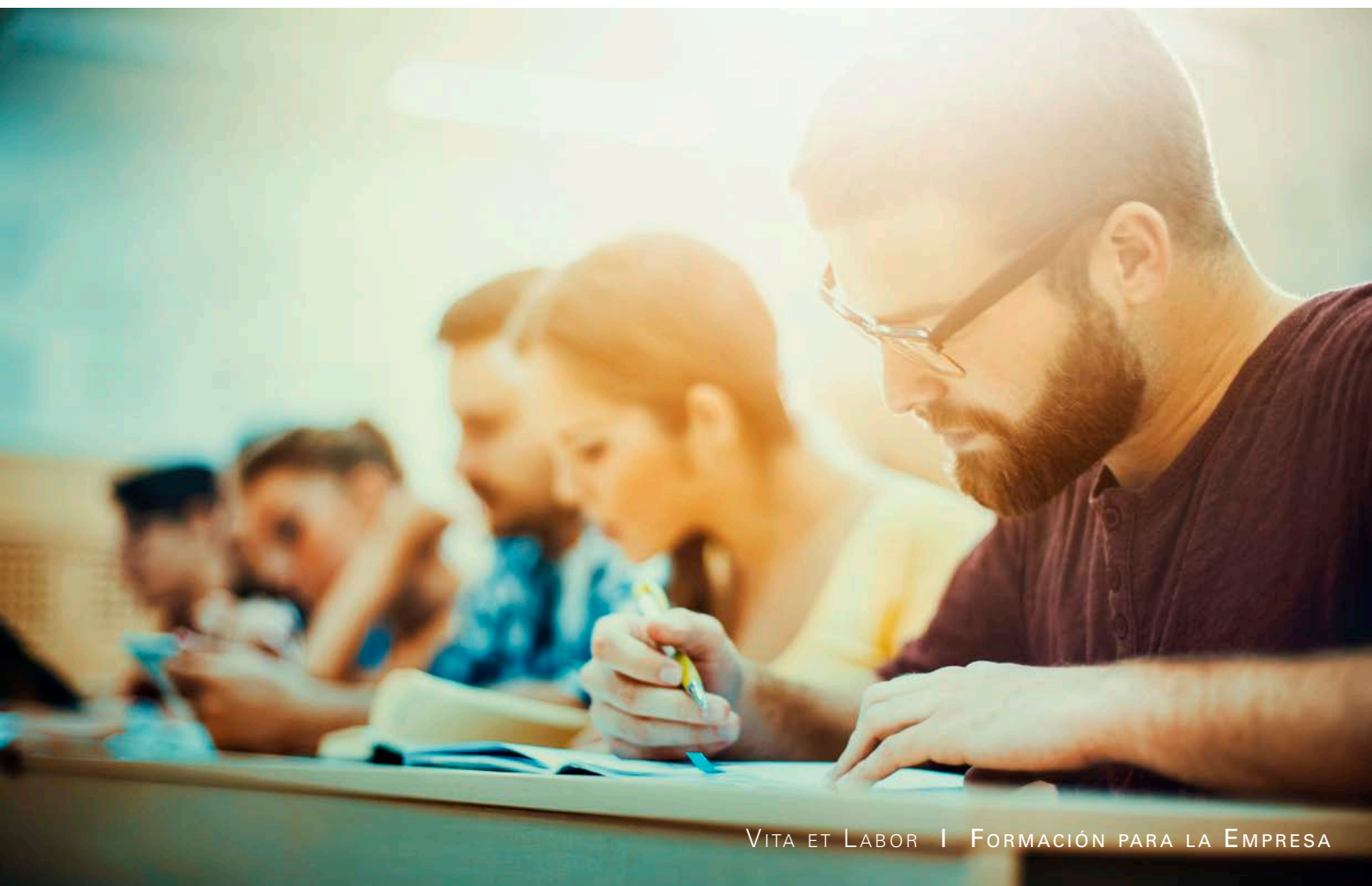
- **Formación general** que es la adquirida en el sistema educativo
- **Formación específica** es la que se adquiere al interior del centro de trabajo para desarrollarse con mayor productividad.

Para Becker (2003) citado por (Aronson, 2007), el capital humano es definido como:

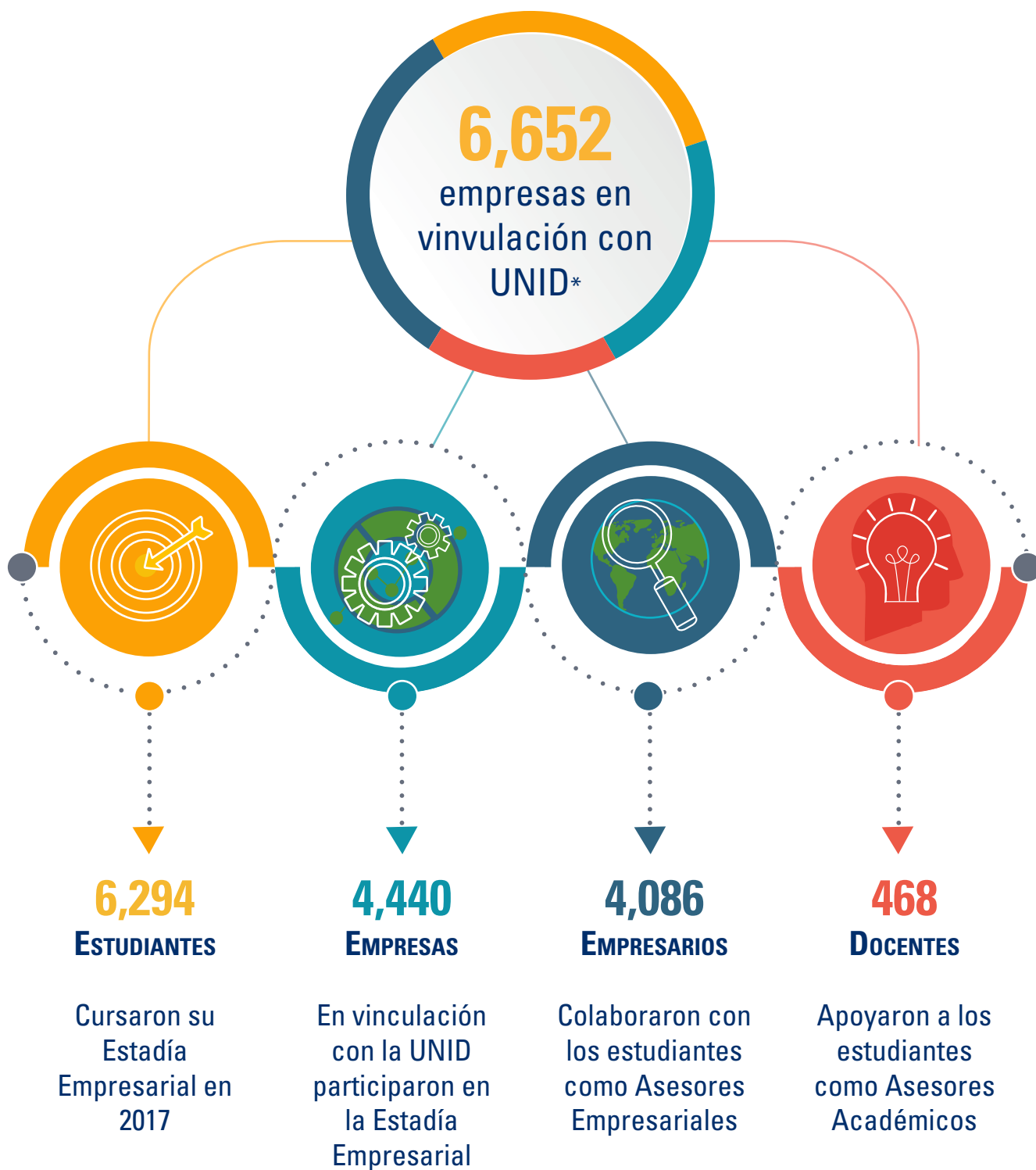
“ **la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad a la economía moderna.** ”

Muchos planes y programas de estudio de universidades han sido creados por los empresarios para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para desarrollarse en dichas empresas. **De ahí la importancia de que en cualquier universidad se deba formar para la empresa, integrando a sus estudiantes a la vida laboral por medio de las prácticas profesionales o bien adecuando de manera pertinente y relevante los contenidos de los planes y programas de estudio.**

Es así pues, que es de gran importancia formar estudiantes para la empresa, con la responsabilidad docente de integrarlos al mundo empresarial, adecuando contenidos, trabajando con estudios de caso, con proyectos aplicativos y simulación de problemas para hacer ciudadanos productivos y de calidad, llenos de deseos de insertarse a la producción y de servir al prójimo con entusiasmo y honestidad, volviéndolos participativos y comprometidos con la sociedad y con el ambiente. ◀



# LA VINCULACIÓN EMPRESARIAL EN NÚMEROS



\*Convenio Activo o Acuerdo Empresarial

# COMPETENCIAS PARA UN DESEMPEÑO MULTITASK EMPRESARIAL

El desarrollo en la actualidad de cada individuo requiere de una formación integral y complementaria; para lograr un desempeño adecuado dentro de una empresa o para el mismo emprendimiento es necesario el desarrollo balanceado de habilidades, **a mayor desarrollo de habilidades mayor capacidad de desempeñarse en diferentes tareas**. Desde una perspectiva comunico-educativa es posible lograr y alcanzar el desarrollo balanceado de inteligencias para lograr un alcance mayor dentro de las actividades a realizar. Si nos enfocamos a un uso adecuado de las habilidades lograremos una mayor determinación de lo que se desea alcanzar.

17



**Sidharta José  
Hernández Hernández**

Mtro. en Derecho de la  
Información  
Campus Morelia Ocolusen

Licenciado en Ciencias de la comunicación y en Educación Especial en el área de audición y lenguaje. Maestro en Derecho de la Información y maestrante en Mercadotecnia en medios digitales. Con experiencia en investigación dentro de la Agencia Española de Protección de Datos personales y colaborador externo de Grupo TRABUCOM en la Universidad Complutense de Madrid.

**L**a era de las tecnologías de la información y la comunicación ha traído consigo diferentes retos, entre ellos el desarrollo de competencias de manera sistemática, la especialización en una sola área se vuelve cada vez más un tema del pasado y **la actualidad exige un desarrollo integral de habilidades**, y más aún si de emprendedores se trata.

Es imperante tomar en cuenta la actitud que debe tener cada interesado en el desarrollo como sujeto multifuncional, tomando en cuenta bases administrativas, psicológicas y comunicativas para un desempeño adecuado de labores en general. Es necesario contemplar las áreas de oportunidad que en muchas ocasiones no nos permiten un progreso cuando se trata de desarrollo de habilidades, así mismo, la necesidad de conocer las propias aptitudes para un mejor desenvolvimiento personal y empresarial.





Antes que nada, debemos decir que el desarrollo de competencias se basa en el aprendizaje, Jean Piaget hablaba sobre algunos principios de desarrollo: el esquema, la adaptación, la asimilación y la acomodación.

Él mencionaba que como sujetos cognitivos en el proceso de aprendizaje realizamos inicialmente un esquema como una ficha de trabajo mental que le indica al individuo cómo reaccionar ante un estímulo o la información entrante, es decir, asociar experiencias esquematizadas para reaccionar ante una situación. Esto utilizando el principio de adaptación, indica que los sujetos se adaptan de acuerdo a la necesidad que el entorno les plantea, asimilando los componentes que aparecen, incorporar nueva información a los esquemas existentes, acomodando los datos, o modificándolos después de asimilarlos, con el fin de ser capaces de lograr una correcta comprensión (Tuckman y Monetti, 2011).

El desarrollo de competencias se da debido a la adaptación del ser humano a su entorno, **mejoramos habilidades dependiendo lo que exige el contexto en el cual nos encontramos**, si a alguien se le coloca en un ambiente donde es de vital importancia la ganadería, desarrollará habilidades que requiera un trabajo adecuado con ganado, o si otro sujeto se desenvuelve en un medio musical, su inclinación será mayormente hacia el área de la música.

Esto no implica una regla general, pero sí da indicios de los esquemas predominantes que tendrán los individuos dependiendo el contexto de desarrollo. Aunado a esto, existe el factor afectivo, a lo que Gatfi (citada por Ruiz, 2010, p.53) señala que el comportamiento de las personas se ve afectado con mayor fuerza por la motivación que por las habilidades, y son estas motivaciones las que ponen a las habilidades en acción y llevan a su construcción; motivaciones determinadas

en esencia por los valores, percepciones sociales y escolares, y por las creencias que cada ciudadano desarrolla sobre su papel y el de los otros en la sociedad y las organizaciones.

La inteligencia para Piaget es la combinación de todos los esquemas de un individuo que permitirán a la persona mantenerse en equilibrio con el ambiente para adaptarse y hacer frente a las circunstancias conforme se presenten (Tuckman y Monetti, 2011), mientras que para Howard Gardner es la capacidad que se tiene para resolver problemas y crear un ambiente de aprendizaje, es decir, que no se trata de qué tan listo eres, sino cómo eres listo (Gardner, 1995).

Por lo que se puede decir que la inteligencia es la forma en la que ordenamos los conocimientos para actuar ante situaciones que requieran la resolución de problemas en específico, a lo que nuevamente volvemos a la cuestión desarrolladora con base en la inteligencia. Gardner hablaba de **8 inteligencias básicas que poseemos todos los seres humanos** para lograr un mejor desempeño, las cuales son:



1. Verbal / lingüística
2. Visual / espacial
3. Física / kinestésica
4. Musical (auditiva)
5. Interpersonal / social
6. Intrapersonal / introspectiva
7. Naturalista
8. Lógico/matemática

Son estas inteligencias la base del desenvolvimiento individuo - entorno - sociedad; **es por medio del desarrollo de dichas inteligencias que encontramos predilecciones a desempeñarnos en áreas específicas**, las personas se inclinarán a realizar actividades que le signifiquen mayor facilidad según la inteligencia que preferentemente tengan desarrollada y delegarán el trabajo que involucre la presencia de inteligencias no perfeccionadas, por lo que el conocimiento y trabajo sobre las múltiples inteligencias consecuentemente facilitará el desarrollo de competencias básicas para un mejor desempeño.



Es posible considerar que la más importante es la >> **lógico / matemática** <<, ya que, en muchas situaciones el entorno orilla a la sociedad a no lograr procesos concretos de cognición basados en la lógica elemental en donde en muchas ocasiones el sentido común es el menos común de todos. Suazo (2006) cita que la inteligencia lógico / matemática **es la que determina la capacidad de comprender relaciones y patrones lógicos, enunciados y propuestas, funciones y otras abstracciones afines, la cual incluye agrupación de categorías, clasificación, inferencia, generalización, cálculo y comprobación de hipótesis;** se basa en destrezas de razonamiento; a través de ésta la mente busca el orden que le dé significado a la información para aplicarla de forma práctica. **Se asocia con pensamiento científico o razonamiento deductivo**, observando y entendiendo los detalles como parte de un patrón general.

El desarrollo de esta inteligencia nos permite realizar hipótesis de ciertas situaciones, buscar posibilidades de solución a algún problema, es decir, “hacer conjeturas lógicas utilizando premisas, las cuales son cada una de las proposiciones anteriores a la conclusión de un argumento” (Gamut, 2006). Cuando hablamos de emprendimiento, de la proyección empresarial, de la organización de un plan de trabajo es necesario tomar en cuenta la planeación, toda actividad debe contar con un proceso de planeación para asegurar su éxito, toda planeación, a pesar de basarse en hechos, debe contar con cierto grado de intuición, y la intuición radica desde la proyección de la viabilidad del mismo, y todo esto se estructura desde bases lógicas formuladas con premisas, lo que ha ocurrido y lo que está ocurriendo serán elementos importantes para la determinación de lo que podrá ocurrir, basándose también en patrones

y relaciones que permitan esta asociación.

Así mismo, la importancia de dicha inteligencia se basa también en que una vez que logramos el dominio de las conjeturas de información se incrementa la posibilidad de desarrollar la respuesta inmediata, que no es otra cosa que tener la habilidad de actuar ante situaciones imprevistas, es decir, saber tomar las mejores decisiones cuando se presenta un escenario desconcertante para la persona utilizando conocimientos previos y adecuándolos a la situación desconocida.

Se tiene la concepción de que quienes desarrollan la inteligencia lógico/matemática en mayor grado son aquellos que se dedican a la física, a la química, matemáticas, economía, ingeniería, todas las áreas referentes a los números, sin embargo considero que se debe contemplar un desarrollo primordial de esta inteligencia para la generación de criterios de opinión. Esta misma se puede promover dando mayor importancia al pensamiento crítico, razonamientos matemáticos, resolución de problemas abstractos, realizando más cálculos mentales, juegos que involucren números, entre otros.

Continuamos con la inteligencia >> **verbal/ lingüística** <<, Ferdinand de Saussure, considerado uno de los padres de la lingüística, basándose en el significado y significante de los signos, como estructuralista, se interesó en el análisis lógico de los relatos, pretendía mostrar una lingüística que va más allá de la frase, que muestra cómo el relato se convierte en un medio de comunicación sin la cual sería imposible entenderlo (Castro y Moreno, 2006).

Esta competencia **es la que nos asegura la primer interacción**, es necesario dominar esta habilidad para poder afirmar un primer



contacto, la apertura de canales de comunicación ya sea de forma oral o escrita, establece vínculos afectivos, formales o informales, con uno mismo y con el entorno.

Para poder brillar en un entorno se deben tomar ciertos puntos de partida desde éste ámbito de la inteligencia, el poder mnemotécnico con el que cuenta el lenguaje, que es la capacidad de emplearlo para ayudar a recordar información, la capacidad de uso del mismo para dar una explicación y la habilidad de emplearlo para reflexionar sobre el mismo lenguaje o empeñarse en el análisis “metalingüístico” (Gardner 2001).



Un análisis discursivo implica adentrarse al contexto real de un mensaje para lograr encontrar significados más allá de lo esencial.



En el entorno del desarrollo de competencias, la importancia del lenguaje es de suma importancia, de primera instancia como ya se había mencionado, es más escuchado aquel que domina el uso de la palabra que aquel que no. Cuando se trata de dar una explicación, dará mayor credibilidad aquel que utilice términos adecuados y los exprese de forma clara y concisa, de lo contrario sólo se generará duda y no se expondrá de forma apropiada lo que se quiere decir.

Como emprendedor cada individuo, si desea formalizar un proyecto, tiene que ubicarse en el frente del mismo, tiene que ser el rostro inicial de la compañía.

El tema de la persuasión en un contexto de emprendimiento es muy importante, ya que es el aspecto retórico del lenguaje, es decir, la habilidad de emplearlo para convencer a otros individuos acerca de un curso de acción e intenta modificar la opinión o actitud de otros (Gordoa, 2008).

El uso adecuado del lenguaje no se refiere únicamente a la forma en que se utilizan las palabras dependiendo el tenor en el que se habla, esto implica desde el tono, la velocidad, el ritmo y el volumen de la voz, hasta la estructura jerárquica de la información dentro del mensaje que se envía o el uso de palabras que connotan información adicional a la que se plantea. Con la combinación de la inteligencia lógico/matemática se logra la argumentación, ya que con el uso de las palabras adecuadas y las bases de la sucesión de ideas que indica la inteligencia lógica es posible sustentar y defender ideas.



Esta inteligencia es necesaria para desarrollar competencias referentes a las relaciones públicas, a la comunicación empresarial, a la educación, entre otras.



Un adecuado desarrollo de la inteligencia verbal / lingüística es una de las bases de liderazgo empresarial, ya que es el primer canal para diseñar planes de trabajo, se logrará que las personas escuchen, atiendan y comprendan lo que se quiere expresar, un mensaje mal estructurado generará un mayor grado de error, lo cual, por ende, atraerá pérdidas económicas, en el caso de las empresas; en el caso de la educación, sesgos de aprendizaje.

La mejor manera de desarrollar esta inteligencia es hablando y escribiendo, perder el pánico escénico, olvidar el miedo a expresarse frente a un grupo de personas, esto permitirá un progreso en la capacidad argumentativa para poder desempeñar discursos orales y, de forma escrita, generará una mejora tanto en la redacción como en ortografía que son elementos cruciales para el perfeccionamiento de esta inteligencia.

Otra de las inteligencias que se mencionó para un correcto desarrollo de competencias es la >> **visual/espacial** << (Como se cita en Suazo, 2006) se refiere a **aquella que abarca la habilidad de percibir acertadamente el mundo de forma visual y espacial y realizar conceptos de estas percepciones; implica la sensibilidad al color, la forma, las figuras, el espacio y la relación entre ellos, permite realizar representaciones visuales o espaciales.**

Esta inteligencia facilita recordar visualmente objetos, estructuras, colores, hasta rostros, quienes la desarrollan en mayor grado son los artistas, fotógrafos, arquitectos, diseñadores, publicistas, entre otros, todos aquellos que tienen relación directa con elementos visuales, de imagen o estructuración.

La situación importante con relación a esta inteligencia se suscita cuando se requiere que un sujeto realice una imagen mental de un proyecto, todo plan requiere de una estructuración imaginaria antes de ponerse en marcha, es necesario visualizar qué se necesita desde todos los aspectos: materiales, personas, lugares, etc., por lo que el desarrollo de esta inteligencia permite realizar proyecciones anticipadas para realizar propuestas viables ante propósitos específicos.

De igual manera, para fines estéticos y funcionales implica una base sustentable, ya que el desarrollo de estas habilidades permite manipular desde el color hasta las formas de manera visual, logrando armonía en la estructura de los mismos, es decir, supongamos que se requiere reorganizar un espacio físico, entiéndase en el contexto que se desee (hogar, oficina, escuela, etc.), primeramente se requiere lograr una armonía visual para que dicho espacio comunique psicológicamente ciertos aspectos, como: organización, pulcritud, creatividad, entre otros, todos ellos dependiendo la intencionalidad; así mismo se debe visualizar la funcionalidad y utilidad tanto de los colores que se utilicen hasta la ubicación del mobiliario, que permita movilidad, que no se

El desarrollo de esta inteligencia permite la creación de modelos imaginarios, la manipulación de imágenes y organización de objetos en un espacio tridimensional



convierta en un espacio peligroso, que sea accesible, etc.

Esta inteligencia permitirá la transformación de objetos dentro de un ambiente, y el desarrollo de ésta se puede facilitar con actividades que impliquen la visualización mental como armar rompecabezas, juegos de memoria, uso de cubos para armar, comparar imágenes, realizar diagramas, modelar masa, pintar, entre otras.

La siguiente inteligencia a la que hace referencia Gardner es la **>> física / kinestésica <<**, que es la que consta de **la habilidad de utilizar el cuerpo para expresar emociones, realizar juegos o generar nuevas ideas**; se puede usar para conocer, entender y comunicar, es aquella que comprende la habilidad física como coordinación motora, el equilibrio, la destreza para usar el cuerpo, la fuerza, la flexibilidad, velocidad, entre otras (Suazo, 2006). Ayuda a

coordinar movimientos de trabajo, la habilidad motriz gruesa y fina, en donde las primeras designan los movimientos de la cabeza, del cuerpo, de las piernas, de los brazos y de los músculos grandes y las segundas incluyen los pequeños movimientos corporales que exigen excelente coordinación y control para realizar ciertas actividades como verter líquidos, cortar, dibujar, escribir, tocar instrumentos musicales, etc. (Meece, 2000).

Desde el ámbito comunicativo, el dominio de esta inteligencia, con relación a la competencia comunicativa, permite un mejor desenvolvimiento y la congruencia entre inteligencia lingüística y cinestésica, ya que en el proceso de comunicación, psicológicamente hablando, la transmisión del mensaje tiene un mayor peso en el área física, un 55% del mensaje, más de la mitad del mismo se comprende o se transmite por medio del cuerpo, la apariencia, la postura, los gestos, las expresiones faciales (Sargent



y Fearon, 2011); por lo que dominar dicha inteligencia permite una mejor comunicación entre quien habla y con quien se habla, lo cual generará mejores relaciones públicas y empresariales.

Desde una visión técnica, la relación de esta habilidad con una mejora en el desempeño radica desde áreas tan pequeñas como la agilidad para redactar un texto, ya sea desde un ordenador o de forma manual, un dominio mecanográfico permite agilidad en relación a labores académicas y administrativas, ya que no es lo mismo escribir con un solo dedo que realizarlo con todos en ambas manos; así mismo cuando se realiza cualquier tipo de diseño se requiere destreza en motricidad fina así como coordinación corporal adecuada, ya que para realizar dibujos, esquemas o diagramas es importante poder ejecutar los movimientos adecuados sin arruinar el trabajo.

Con esta inteligencia se logrará una comunicación integral efectiva, así como asegurará éxito en actividades que impliquen manipulaciones físicas; se puede estimular con tareas físicas como son las manuales, en donde se involucre manipulación de objetos como pintar, modelar, construir; teatro, danza, relajación, uso de materiales táctiles, deportes y ejercicios.

La >> **inteligencia musical** << es aquella que se refiere a la capacidad para percibir, distinguir, transformar y expresar sonidos y formas musicales; comprende la facultad de discernir entre los sonidos del ambiente, la voz humana y los instrumentos musicales, así como percibir el ritmo, el compás y la melodía, y los timbres y tonalidades (Como se cita en Suazo, 2006). Considero que dicha inteligencia comparte concepto con el área auditiva, es decir, así

como la inteligencia lingüística comparte significación con la verbal, la inteligencia musical se encuentra unida a la audición del ser humano, ya que es el canal personal por el cual ingresa ésta información, por el canal auditivo.

No solamente la música incluye ritmos, tonos, velocidad, la voz de las personas también cuentan con estas características, que desde la competencia comunicativa son importantes para enviar y comprender mensajes.

Dominar la inteligencia musical (auditiva) conjuntamente con la lingüística/verbal permitirá que cada persona pueda comprender de forma adecuada la información que recibe. De este modo se puede lograr compartir objetivos e intenciones, y alcanzar una atención conjunta entre quien envía el mensaje y quien lo recibe, manifestando un razonamiento cooperativo y mostrando una convención comunicativa para asegurar el éxito de la comprensión del mensaje, por ambas partes (Tomasello, 2008).

Así como se dice: “no es lo mismo oír que escuchar”, pues ciertamente el desarrollo de esta inteligencia permitirá la comprensión de indicaciones, lo cual encaminará a un mejor desempeño cuando se intenté solucionar una problemática establecida por alguien más.



Dicha habilidad ayuda con la memorización de tipos de datos como: gramaticales, deletreados, aritméticos, etc.





Es por medio de esta inteligencia que logramos desarrollar competencias para comprender diferentes datos que se nos proporcionan y lograr establecer prioridades cuando hablamos de proyectos a realizar. Se podrían sugerir para el desarrollo de dicha inteligencia actividades que permitan discernir sonidos, como escuchar música.

25



Los seres humanos somos sociables por naturaleza, actuamos y nos desempeñamos según lo delimita y lo requiere el contexto.



La inteligencia >> interpersonal / social << (Como cita Suazo, 2006), es aquella que se relaciona con la habilidad de percibir y distinguir los estados de ánimo, intenciones, motivos, deseos y sentimientos de otras personas, se manifiesta con la habilidad de comunicarse claramente y trabajar cooperativamente generando empatía con las personas del entorno.

Cuando hablamos de un desarrollo de habilidades y sobre todo en un caso de emprendimiento, la mejora y trabajo sobre dicha inteligencia es muy importante, ya que los seres humanos son sociales por naturaleza, requieren de la comunicación interpersonal para subsistir entre ellos. Eva Aladro (2009) menciona que los seres

humanos mimetizamos las capacidades representacionales que vemos que los demás asumen, es decir, asociamos los conocimientos de los demás con los nuestros y sobre esto realizamos juicios de valor para actuar.

El desarrollo de esta inteligencia permite leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque éstos no sean detectables a simple vista, esta inteligencia, conjuntamente con la lingüística/ verbal, es innegablemente necesaria para desarrollo de competencias relacionadas con las relaciones públicas, cualquier empresa que se interese en tener clientes latentes, forzosamente debe desarrollar dicha inteligencia, pues es por medio de la anticipación de sentimientos y emociones y las reacciones que estos encaminan que se puede planificar una estrategia adecuada para mantener la comunicación entre un cliente, incluso, es con esta misma inteligencia que se puede

sustentar y apoyar el arte de la persuasión.

Así mismo, dicha inteligencia se requiere para lograr un desempeño adecuado cuando se realizan trabajos en equipo, propiciar un ambiente de comunicación democrática, de colaboración, de apertura a nuevas ideas, de creatividad y sobre todo de motivación. La capacidad de delegar y colaborar son rasgos que forman parte esencial de esta inteligencia, para desarrollar un plan empresarial y directivo es necesario tomar estos conceptos en cuenta.

Las personas somos seres sociales, vivimos en sociedad, trabajamos en sociedad y aprendemos en sociedad, para lograr desarrollar esta inteligencia es necesario aprender a escuchar a las personas, comprender sus puntos de vista e intentar empatizar con ellos (Garduño y Guerra, 2008). El desarrollo de dicha inteligencia se propicia confrontando diferentes formas de pensamiento, realizando





actividades de participación conjunta en donde todos colaboren de forma equitativa, jerarquizando actividades y designando responsables.

La inteligencia >> **intrapersonal / introspectiva** << (Como cita Suazo, 2006), se refiere a la **habilidad de actuar conforme al conocimiento de uno mismo, a tener una imagen acertada de sí mismo, reconocer los propios estados de ánimo, motivaciones, temperamentos y deseos y la capacidad de autodisciplina**. Todo esto se refiere a orientar la propia conducta, al establecimiento de objetivos con base en el conocimiento interno, una actuación asertiva orientada al alcance de metas.

La importancia del desarrollo de esta inteligencia radica en razón de que es el principal medio de anclaje para el desarrollo de competencias, el conocimiento de uno mismo, de las propias habilidades, de las fortalezas y las debilidades permite la sujeción a una meta u objetivo. El desarrollo de esta inteligencia genera sentido de autosuficiencia y autoestima, es decir, la creencia de poder realizar las cosas, de que se es capaz de solucionar cualquier tipo de problemática que se presente y la confianza de que se tienen las herramientas cognitivas para solucionarlos.

La autodeterminación implica el alcance y logro de las inteligencias antes mencionadas. Sarget y Fearon (2011) indican que la diferencia entre una persona confiada y segura de sí y una que no, se puede resumir en que la que tiene desarrollada su inteligencia intrapersonal sabe cómo pensar, lo que quiere, cómo sentirse en confianza y preferentemente sabe qué hacer. Comúnmente cometemos errores por no encontrarnos seguro de lo que estamos haciendo, aunque tengamos la habilidad para hacerlo, mientras más confiados nos

encontramos de lo que hacemos mayor será la posibilidad de éxito en el resultado final de dicha actividad.

Esta última inteligencia a la que nos referimos se puede desarrollar proporcionándose tiempo propio, espacio para uno mismo, la meditación es una buena opción para el desarrollo de ésta, cualquier actividad que permita catarsis, la exploración de los propios valores, creencias y sentimientos. Otra forma de propiciar desarrollo es realizando actividades que generen un sentimiento de logro, como carreras, juegos, algo que implique competencia quizá.

Una vez que se determina esta idea de desarrollo de habilidades se puede asegurar que las personas perfeccionan sus competencias con base a sus ideales, sus gustos y las necesidades que el entorno les exige, sin embargo, una vez que ya cuentan con un paquete de destrezas optimizadas, a lo cual podemos hacer referencia como algunos autores como Freud, Vigotsky, Erikson o Piaget mencionan, a partir de la adolescencia en adelante, se genera una de las primeras barreras a romper, la cual es salir de la zona de confort.



**Comunicativamente hablando, tiene mayor impacto en cualquier estrato aquella persona que refleja seguridad y confianza en sí misma.**



# COMFORT ZONE



28

La zona de confort se encuentra conceptualizada por Alasdair White (2009) como un estado de comportamiento en el cual la persona opera en una condición de “ansiedad neutral”, utilizando una serie de comportamientos para conseguir un nivel constante de rendimiento sin sentido del riesgo.

Al mantenerse arraigado bajo un cúmulo de estímulos habituales se puede hablar lo que en el desarrollo perceptual se conoce como procedimiento de habituación el cual nos habla sobre los estímulos que se les presentan a los lactantes, quienes demuestran una preferencia hacia estímulos novedosos y complejos, los cuales aumentan la frecuencia cardíaca y la actividad física, mantenerse expuestos a un estímulo una y otra vez disminuye la intensidad de las respuestas (Meece, 2000).

Esto refleja que mantenerse dentro de la misma zona y realizando las mismas

actividades no permite mantener la misma atención y motivación hacia lo que se desempeña, generando un estado de estancamiento.

Con relación al desarrollo de habilidades, el romper esta primera fase de la zona de confort se refiere a que, para desarrollar nuevas y diferentes competencias es necesario realizar nuevas y diferentes actividades, nos encontramos acostumbrados a encasillarnos a que somos buenos en algo y ya, trabajar con base a las habilidades que ya tenemos desarrolladas, y simplemente nos dedicamos a eso, esto no permite un flujo constante en el desarrollo de competencias, ya que, como mencionan Garduño y Guerra (2008) éstas se van desarrollando paulatinamente gracias a la experiencia y pueden ser bloqueadas cognitivamente cuando se aprenden de forma dogmática con una sola manera de hacer las cosas.

Existen muchos factores que nos mantienen



dentro de esta zona de estancamiento, pero entre los importantes se encuentra dos: el miedo al cambio, que no es más que la desconfianza de no conocer lo que se encuentra del otro lado, la duda de no saber lo firme que es el pavimento que no podemos pisar y así aparece el segundo factor, el miedo al fracaso, la inseguridad de pensar que el cambio no será favorable, para lo cual ambos elementos solo implican una barrera de aprendizaje, y en el caso del último se debe aprender de él y seguir adelante.

Si no nos enfrentamos a nuevas experiencias no serán posibles nuevos conocimientos, es mediante la interacción con el entorno que se presenta el medio ideal para alcanzar un desarrollo óptimo. Se trata de experimentar, de actuar, de dar un paso fuera de la zona de confort, y con esto me refiero a que cada sujeto se proponga una tarea desafiante, algo a lo que no se encuentre habituado y verlo como una oportunidad para el crecimiento personal. Si en una empresa un elemento cotidianamente realiza una misma tarea implica una habituación, si a este mismo individuo se le asigna una labor diferente saldrá de su estado estático y se verá inmerso en una nueva actividad, lo cual activará zonas de desarrollo cerebral y lo obligarán a hacer uso de diferentes habilidades para lograr un mejor desempeño, creando nuevos esquemas que permitirán el desarrollo de nuevas competencias y desarrollo de su inteligencia.

El cerebro es como los músculos, si no lo trabajamos se atrofiará, y como algunos entrenadores mencionan, el músculo tiene memoria y si no se cambia periódicamente la rutina, ésta deja de funcionar, lo mismo ocurre con las habilidades si no cambiamos nuestras rutinas de aprendizaje, no lograremos desarrollar nuevos conocimientos.

Sin darnos cuenta y contradictoriamente por cuestiones de supervivencia nos hemos convertido en sujetos multitareas sin percibirlo, ya que durante nuestro proceso de desarrollo académico en muchas ocasiones se presentan situaciones que orillan a las personas a estudiar, trabajar e incluso mantener una familia de forma simultánea, lo cual obliga a las personas a realizar diferentes actividades al mismo tiempo, sin embargo, el secreto del éxito de este desempeño es no descuidar ninguna de estas áreas.



Cuando hablamos de multifuncionalidad no necesariamente significa que tenemos que realizar muchas actividades al mismo tiempo, sino poder desempeñarse en un universo más extenso de tareas.

Realizar algunas actividades de manera simultánea es posible, jerarquizando importancia y dedicándole tiempos exclusivos a cada una, no intercalar entre una y otra a la vez, porque de lo contrario caeremos en lo que aquel dicho popular dice: “el que a varios amos atiende, con uno queda mal”.

De esta manera, si no se dedica tiempo específico se descuidará alguna de las actividades que se realiza, lo cual no permitirá el logro del objetivo deseado. La creencia equivocada de que somos más eficientes si alternamos tareas a una velocidad vertiginosa nos lleva a menudo a una clara falta de organización de nuestras tareas y responsabilidades.



# AUDIOLIBROS

# REVISTAS

# LIBROS

en un solo lugar...

[www.editorial.unid.edu.mx](http://www.editorial.unid.edu.mx)



Estamos culturizados a que debemos aprender para trabajar, no aprender para desarrollar habilidades. La creencia de que debemos realizar estudios concretos, profesionalizarnos en determinada área, se encuentra encaminado de una forma poco adecuada, ya que la idea de sólo hacerlo con el fin específico de un desempeño estrictamente concretizado limitará la intención de un desarrollo más extenso de competencias, con la justificación de que, si dicha competencia no se encuentra enfocada en el área de estudio, no funciona, sin tomar en cuenta los beneficios adicionales y complementarios que otorga la convergencia de competencias, la creación de nuevos esquemas que se mencionan en el proceso de aprendizaje.

El secreto para el desarrollo de habilidades es detectar ¿Para qué no soy bueno? y sobre esto tendremos la base inicial para trabajar en aquello que, en ocasiones, falsamente, creemos que no tenemos la habilidad, cuando tenemos una idea errónea de áreas de oportunidad, porque no hemos intentado desempeñarnos en actividades relacionadas a dicha competencia, realmente no tenemos la seguridad de que seamos buenos o no en el ejercicio de dicha habilidad. Al final no es válido decir “no puedo” en lugar de “no sé” y aquí aparece la premisa “¿qué debo hacer para lograrlo?,” ya que una vez que indicas que no tienes el conocimiento, más no, que no tienes la capacidad, abres la puerta cognitiva a decir “lo puedo aprender” y por ende desarrollar la competencia. Así se podrá lograr un alcance más global de habilidades que permitan al sujeto poder desempeñarse en diferentes áreas de conocimiento y realizar diferentes actividades. ◀

 @EditorialDigitalUNID

 @EDU\_UNID

# ¿QUÉ OPINAN LOS EMPRESARIOS DE LOS JÓVENES PROFESIONISTAS?

“

Me parece interesante el modelo de UNID porque además de realizar la práctica, los estudiantes deben hacer un proyecto concreto, lo cual es muy enriquecedor para ellos y las organizaciones que los recibimos porque **nos enseña a desarrollar actividades bien planteadas y justificadas**

“

Fue una buena experiencia, estos muchachos nos trajeron **ideas frescas para la empresa** y nos permitieron tener un acercamiento de cómo ven ellos como generación.

“

Al parecer ser un Asesor Empresarial es un gran trabajo, no solo es dejar a los alumnos solos, **hay que apoyarlos a construir sus propias fortalezas en el mundo laboral.**

“

Un sistema práctico, que permite al estudiante **potenciar sus habilidades**, un sistema que prepara al estudiante antes de comensar su Estadía Empresarial, y que tienen un **excelente coaching** de parte de sus asesores académicos.

**9 de cada 10 empresarios establecen que en caso de existir la posibilidad, podrían contratar a los estudiantes UNID después de su Estadía Empresarial**

Encuesta realizada a 2,921 empresarios que participaron como Asesores Empresariales a nivel nacional (2017)





# **EMPRESAS FLEXIBLES, LA CLAVE DEL ÉXITO.**

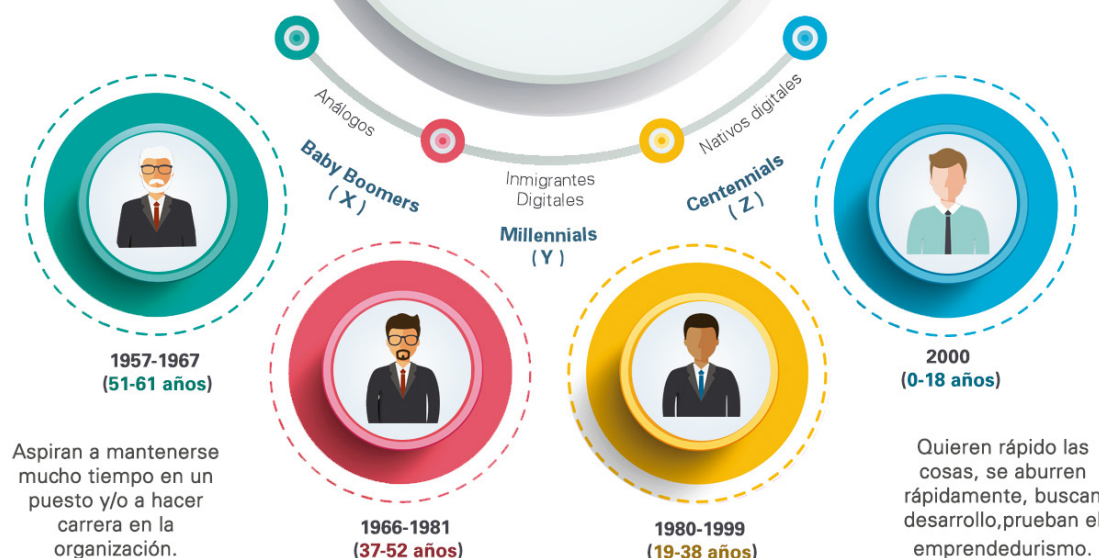
## **CADA GENERACIÓN TIENE CIERTAS CARACTERÍSTICAS QUE LAS EMPRESAS DEBEN SATISFACER.**

La Universidad Interamericana para el Desarrollo cuenta con un modelo educativo que facilita la entrada de sus estudiantes al mundo laboral; para los jóvenes y padres de familia este modelo podría resultar muy atractivo, pero ¿QUÉ OPINAN AQUELLOS QUE RECIBEN A NUESTROS JÓVENES EN SUS EMPRESAS?

Platicamos con **SALVADOR DE ANTUÑANO**, Director de Recursos Humanos de Adecco México y esto fue lo que nos contó:



## El reto de la diversidad generacional en las empresas



¿Lo qué buscan los jóvenes millennials de un trabajo dista mucho de lo que una empresa busca en un joven?

Desde el lado de la organización, yo que estoy como líder de Recursos Humanos, me genera mucha problemática, y no sólo a mí, te hablo por muchos (clientes y colegas) que hemos compartido lo difícil que es seleccionar al talento y que, además, éste dure un mínimo de tiempo considerado.

Tomando en cuenta que las organizaciones están para cumplir, para producir, para generar dinero, utilidades y llegar al presupuesto que se ha pactado desde un año antes o incluso más, sin lugar a dudas, pues lo tienen que hacer a través de la gente.

Por lo que las empresas, han tenido que ir aprendiendo, con la llegada de las nuevas generaciones, lo que se debe de hacer como organización para invitarlos a trabajar con nosotros, y lo que a la vez ellos tienen como formación previa, ya sea en la universidad o en la carrera técnica, lo que elijan estudiar, independientemente del nivel, pues van a tener una diferencia abismal en relación a las generaciones anteriores, y me refiero a anteriores desde la generación X hacia atrás.

Pues lo que espera y requiere una organización que tienen una expectativa de generaciones X hacia atrás, es gente con aspiración de hacer carrera en la organización, ya sea que

puedan estar muchos años en un puesto o ir creciendo, pero hoy día, esta premisa básica de las organizaciones (y que además, durante tantos años han podido llevar a cabo) **no se está viendo de la misma manera con las nuevas generaciones y te estoy hablando ya no solo de los millennials, te estoy hablando también de los centennials** que son las generaciones que ahora se están formando y que en algún momento, en un estudio con ellos, nos comentaron que como cenntenials veían que el millennial ha sido un poco criticado, que siente la necesidad de tener rápido las cosas y que se aburre rápidamente, por lo que busca hacer cosas diferentes, como el emprendedurismo, que no siempre es tan exitoso, etc. Ellos decían, **yo quiero tener más oportunidad de crecer, no me estoy enfocando tanto en el tema salarial y quiero seguir teniendo oportunidades de desarrollo.**

Pero esto, como en todo, la teoría es diferente a la práctica, vemos que se está presentando una circunstancia muy similar a lo que son los millenials. Tenemos que seguir estudiándolos para ver cómo se comportan, pues apenas están formándose.

Es importante que también las instituciones académicas como la UNID, los tengan en el ojo para que las empresas se den cuenta que a la hora que ustedes están formando a los profesionistas, ya consideraron estas circunstancias y están sensibilizados para que los futuros universitarios tengan oportunidades más solidas en las organizaciones.



**¿Cuál es el mayor problema al que se enfrentan los jóvenes (millennials) al llegar a una empresa?**



La problemática está en ambas partes, las organizaciones deben darse cuenta de que **las nuevas generaciones vienen así, como dice el dicho “es lo que hay”, no los vas a poder cambiar, pero sí puedes moldearlos**, no va a ser igual que tú traigas a alguien de un modelo no tradicional para que en sus periodos de estadía empresarial, conozca la empresa, puedas formarlo, crees una cultura con ellos y que empiecen a crecer contigo VS contratar a un recién egresado de un modelo tradicional que probablemente esté sólo de pasada y que tu empresa sea un trapolín, y a la vez, esto te haga perder dinero.

En este sentido, **el mayor enfrentamiento de los jóvenes son los líderes**, ya que, entre más sabias sean las personas líderes de las empresas, ya sean PYMES o grandes trasnacionales, podrán darse cuenta de que las generaciones de hoy día, traen ciertas características, que, de alguna forma, las empresas deben satisfacer.

Debemos ser estratégicos y pensar en la forma en la que hoy en día se requiere vivir, y que esto añadirá elementos o modificará mi cultura organizacional para que yo pueda seguir actualizado y moviéndome con el mundo, con la tecnología y con todo lo que esto rodea.

Si los líderes se dan cuenta de esto, vamos a tener un avance importante y entonces, estas organizaciones van a ser líderes y van a tener oportunidad de seleccionar a la gente que tenga más oportunidad de quedarse y que a la vez, a la hora de identificar qué personas son las que tienen talento y cuáles son los que van a ser tus futuros líderes, matarán dos pájaros de un tiro porque tendrán **la capacidad de identificar quien va a ser la persona que ahorita les estará ayudando, pero que en 5 años, por ejemplo, va a ser alguien que esté**

**liderando un área o una dirección general o comercial de esa organización.**

Por otro lado, la competencia es otro factor, ya que sí entre los estudiantes de una misma carrera, la competencia es magna, ahora imagínate la competencia con otras carreras similares, y la de la misma universidad que compite con otras universidades, ya no sólo cada semestre, sino que cada cuatrimestre está egresando gente de las universidades.



**¿Cuáles son las principales competencias que deben desarrollar los universitarios para ingresar al mercado laboral?**

Me parece que el **liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo**. Sin embargo, el primero, lo van a obtener hasta que estén trabajando y comiencen a tener gente a su cargo o cuando ya tienen pares y empiezan a ver que sobresalen de entre sus compañeros.

En cuanto a la comunicación, ésta me parece fundamental, así como el trabajo bajo presión, específicamente el tomar decisiones rápidamente, o si prefieres llamarlo así **“inteligencia emocional”**, que creo que puede abarcar las tres, pero diferenciarlas así, es importante, porque puedes ser muy inteligente a la hora de tomar decisiones, pero a lo mejor hiciste un berrinche enorme y no contuviste esa ira y en ese momento renunciaste, al otro día piensas por qué lo hice, te arrepientes, vuelves y tocas la puerta, te disculpas pero ya lo hiciste y seguramente no te volverán a dar la oportunidad.

Este ejemplo pasa mucho y desgraciadamente se convierte en cómo identificas si una



persona tiene la inteligencia emocional suficiente para tomar una decisión.

Entonces, para mí, si quieres pedirle a la gente, de manera general, ciertas características, estando en una etapa temprana de formación, serían esas las que yo solicitaría, porque el trabajo como líder, el trabajo del día a día, el enfoque de resultados, eso lo va a ir obteniendo una vez que vaya trabajando.

Ya una vez en el campo laboral, lo que yo sí veo importantísimo es el liderazgo, ya que cuando la gente se va de las compañías es porque está huyendo de su jefe y no de la marca, esto a todas las empresas nos duele.

Cuando tú como organización pones a una persona a ser el líder de otras, le das tanto poder que no te das cuenta necesariamente, si lo está haciendo bien, si es así, le das un aplauso y entonces generas retención, buen clima y productividad, pero si es todo lo contrario, entonces de todos los anteriores se dan todos sus antónimos, y la gente se irá y ahí es donde pierdes un talento, empiezas desde cero y dices cómo hago para atraer a una nueva persona, porque **la función de recursos humanos es atraer, desarrollar y diferenciar a la gente.**

Si tú no ayudas también a la gente a identificar si están siendo buenos o malos líderes, vamos a estar en este cause siempre, entonces, o quitas a esa persona o la desarrollas y si funcionó será un logro para ti como recursos humanos y le aplaudirás a esa persona el cambio que ha tenido, pero de no ser así simplemente tendrás que buscar a alguien más.



**¿Consideras necesario que las instituciones educativas tengan vínculos con las empresas para la formación de sus estudiantes?**

Sí, ya que, en una reunión que tuve con empresas suizas como Adecco, identificábamos cómo las organizaciones transnacionales podemos hacer para que la juventud se incorpore.

Instituciones como la UNID, son una solución a lo que en esa reunión nos preguntábamos, ya que incorporan a los estudiantes a las organizaciones para que vayan aprendiendo a la par y que al terminar su formación universitaria tengan las competencias y experiencia, además, al estar aun estudiando es mucho más fácil entender la teoría con la práctica y viceversa y lo que hemos visto, es que en Europa están mucho más avanzados y en LATAM lo que están buscando justo es desarrollarlo de tal forma que esto sea un parte aguas para el ganar, ganar de las organizaciones y el ganar, ganar de la gente, porque **las empresas pueden estar, pero finalmente es un cascaron y las empresas son gracias a lo que la gente hace en ellas, no más.**

Por más generaciones que haya de diferencia, eso va a ser siempre lo mismo, las nuevas generaciones, las antaños y las que estemos en ese momento compartiendo, tenemos que buscar ese mix para que además jóvenes tengan todas las oportunidades de desarrollo y ser sensibles a que una organización invierte muchos recursos en una persona cuando llega a trabajar con ellos y que no crean que es tan fácil, porque un millennial en promedio se queda 7 meses en una organización y migra a otra, cuando con 6

meses estás apenas terminando tu curva de aprendizaje y empiezas a producir, a conocer la organización, es por eso que mencionaba que los millennials se desesperan muy rápido y buscan tener actividades nuevas, pero es fácil canalizarlo desde otra manera y no echar a perder un currículum en circunstancias de 7 meses, 6 meses, 9 meses, lo peor del caso es que habrá empresas que los contratan así, entonces yo digo, quién tiene la culpa, la empresa que contrató a una persona que

tenía 3 experiencias con 9 meses y que lo único que va a pasar es que a esa persona le va a durar 8, 9 meses.

Como puedes ver, todo va junto con pegado, no es que sólo tengamos que trabajar en un punto, tenemos que trabajar en varios sistemas como la sociedad, la educación, la organización, así como en las estructuras de la gente que realmente esté buscando cumplir tanto profesional como personalmente.



## ¿Qué papel desempeñan las empresas en la formación de los universitarios?

Mira que es como un triángulo, ustedes como organización forman estudiantes, a la vez los sensibilizan sobre estos temas y buscan a las empresas para aquellos que ya están listos, contribuyendo así a la sociedad con profesionales competitivos y socialmente responsables.

**Cuerpo  
estudiantil**



**Sociedad**

**Industria**

Entonces, si sueltan eso, por más cambios organizacionales, por más cultura que haya, creo que podrían perder VS todas las otras universidades, que talvez son más caras, pero no tienen estos modelos.

Lo importante también, es que no solamente ustedes piquen piedra, sino que cuando van y tocan la puerta a una organización **expliquen claramente en qué consisten las etapas empresariales**, de modo que los empresarios queden abiertos a este modelo, porque también se pueden enfrentar a que les cierren la puerta y digan: no, eso no es para nosotros, no tenemos ni dinero, ni el tiempo.

Es como cuando vas y tocas la puerta a una persona y le quieres vender algo, si no está interesado, si no se lo vendes bien, no te va a hacer caso, no te va a comprar nada.



## ¿Qué está haciendo Recursos Humanos de Adecco para recibir a las nuevas generaciones?

Primero, tomar pastillas para el dolor de cabeza. Cuando una persona se va por una renuncia tal como: me voy de la compañía porque, aunque estoy muy contenta y me he sentido bien; encontré una oportunidad muy cerca de mi escuela de danza y para mí eso es lo más importante por ahora.

Un ejemplo así, es una justificación de una persona millennial. Para atender a esto: **ESCUCHAMOS AQUELLAS CIRCUNSTANCIAS QUE ESTAMOS VIVIENDO y entonces, regresamos con los líderes y les sensibilizamos a pensar un poco como los colaboradores** y, por ejemplo, si una persona le pide a su jefe un día de vacaciones, tiene 7



meses en la compañía y por ley, para obtener al menos 6 días de vacaciones, debe cumplir un año ¿qué hace el jefe? ¿le da el día o no? Nuestra reflexión, como departamento de recursos humanos, es: qué prefieres como líder, que esa persona no esté un día o que te renuncie mañana y tengas de 2 a 3 meses esa vacante abierta.

Bajo este ejemplo, se hizo, **SENSIBILIZACIÓN AL LÍDER**. Esto se debe hacer para cada caso, de tal forma que identifiquemos el beneficio de que esa persona esté, si es que se desempeña bien y está adaptándose a la cultura organizacional.

Por otro lado, cuando una persona se va, **ESCUCHAMOS PERFECTAMENTE EL PORQUÉ**, e identificamos las actividades que tenía esa persona para definir si el perfil que tenía es el que vamos a replicar en la nueva búsqueda o si tenemos que modificar algo.

Es importante **PERFILAR CADA QUE SE TENGA ALGUNA VACANTE**, de tal forma que no se dé por hecho que si ya había una descripción de puesto es la que se debe seguir, porque las generaciones van cambiando, y no es lo mismo tener un administrativo de una zona a otra, así como este factor, existen más que son importantes para ir definiendo la mejor selección posible y hacer la estancia, de la persona seleccionada, la más placentera y productiva posible, con el desarrollo que pueda tener si es que así lo desea.

También buscamos un **SALARIO EMOCIONAL**, es decir aquello que no necesariamente es un tema económico, sino aquello que te da la oportunidad de hacerte sentir bien, como los **HORARIOS ESCALONADOS**, ejemplo: si tu entras de 9 a 6 y vives en Ecatepec y trabajas en el WTC; haces dos horas y media en promedio, para estas personas se da la



oportunidad de escoger horarios, desde las 7 de la mañana hasta las 10, en intervalos de media hora. Si llegas a las 10 te vas a las 7, si llegas a las 7 te vas a las 4, de tal forma que el colaborador elige el horario que más le convenga.

Otra forma es el **HOME OFFICE**, identificamos a las personas que pueden trabajar desde casa; es muy importante hacer esto con delicadeza porque el home office no puede darse a todos, dependerá la posición del colaborador.

Otra opción es el **DAR EL DÍA DE CUMPLEAÑOS**. Opciones como estas son las que nosotros buscamos en reconocimiento a la gente.

En recursos humanos hay algo que decimos: **cada persona es única y cada caso es irrepetible**, aunque 20 personas ocupen un mismo puesto, habrá que sentarse a escuchar la problemática, las circunstancias y los requerimientos de cada una. Eso es lo difícil de trabajar con gente y a la vez lo retador. No existe algo ya escrito, eso sería muy operativo y no sería nada inteligente.

Sabemos que una persona no va a estar en una organización toda la vida, pero sí **es importante valorar, como colaborador, lo que las organizaciones están haciendo por ti y si no están haciendo algo por ti, entonces será momento de buscar otro empleo, que brinde lo que buscas y te valore como colaborador**.



¿Qué opinas sobre las instituciones educativas que han optado por un modelo de educación dual?

He visto que las organizaciones están buscando instituciones educativas como ustedes, justo por esta parte que no todo el mundo tiene y que creo ese es un plus que tienen ustedes.

Desgraciadamente todavía es pequeño el número de personas y empresas que conocen lo que es un modelo dual; entonces ser pioneros en un país donde hay tantas empresas y a la vez no tantas universidades con estos modelos, es algo que deben de resaltar y mantener como una de sus fortalezas como organización educativa.

Para aquellas universidades que se estén mudando a este modelo, seguramente tendrán mucho beneficio, por supuesto, tendrán que hacer mucha inversión, mucho trabajo en cultura organizacional y mucho trabajo en generar líderes. No es nada fácil

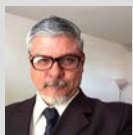
tener a una persona que se está formado a tener alguien que acaba de salir de la universidad y que ya tiene que empezar, me parece que es un camino muy diferente.

Y por este punto, en las formaciones duales, deben de **estar muy enfocados en aquellos que funjan como instructores**; pues deberán ser personas bien capacitadas, ya que entre mejores sean, mejores resultados se obtendrán y se verán reflejados en la firma de la universidad. ◀

# FORMACIÓN EDUCATIVA PARA LA COMPETENCIA EMPRESARIAL DE LAS MICRO EMPRESAS

A continuación se exponen algunas evidencias de la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas en el ámbito local de la ciudad de Tehuacán, Puebla, mismas que son el resultado de una investigación que se hizo entre los años 2015 y 2016, mediante una medición cuantitativa, se practicó una encuesta a 451 empresarios en la zona de Tehuacán. Esta información es útil para sugerir que **los programas de estudio en las Instituciones de Educación Superior tienen un papel decisivo en la implementación de programas que permitan una educación ejecutiva**, para que los estudiantes afinen sus habilidades de acompañamiento y asesoría en el crecimiento de las micro empresas para evitar el cierre y por ende el estancamiento productivo local.

40



**Miguel Antonio  
Mascarúa**

Mtro. en Administración  
Campus Tehuacán

Maestro en Administración por UPAEP. Licenciado en Economía por BUAP; Profesor visitante en Oklahoma State University en 2010; Becario del programa de intercambio escolar en Missouri Western State University en 2014. Actualmente labora en UNID Campus Tehuacán como docente en el área de Economía y en la Universidad Tecnológica de Tehuacán como docente investigador de tiempo completo en el área de Desarrollo de Negocios.

**E**n la actualidad, muchas organizaciones internacionales y nacionales se han pronunciado por mejorar la educación universitaria en México desarrollando competencias en los estudiantes para enfrentar con mayor eficiencia puestos gerenciales y de toma de decisiones en las empresas. Se ha hablado mucho de lo importante que es el crecimiento económico y de lo importante que es para la Sociedad el contar con capital humano más que recursos productivos para impulsar al desarrollo económico.

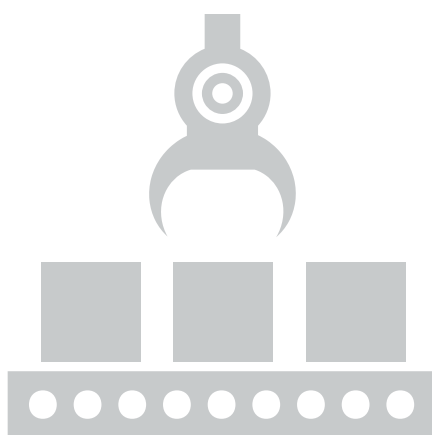
Así las Instituciones de Educación Superior (IES) han transformado sus planes de estudio para formar estudiantes en torno a un paradigma educativo basado en el constructivismo, que no es enteramente un constructivismo social (Agudelo & Estrada, 2012). Los paradigmas educativos constructivistas no se están enfocando a la realidad económica del País porque se

tienen modelos extranjeros que estudian a las empresas grandes, pero se tiene que estar consciente del tipo de crecimiento económico regional que tenemos. Si bien, contamos con los casos de éxito de empresas mexicanas que han impactado a la cultura empresarial mundial, debido a que las empresas que han trascendido son las de gran tamaño, lo cierto es que **las micros y pequeñas empresas (Mypes) son las que constituyen el grueso de unidades productivas que alimentan al crecimiento económico regional y nacional.** Por lo tanto, se requiere concentrar la educación en estos negocios.

El presente trabajo pretende mostrar algunas evidencias de que la actividad empresarial más importante, está basada en el entorno local de Tehuacán, mismo que no se encuentra en las grandes empresas. Porque las Mypes tienen mucho potencial para alcanzar mejores niveles de productividad y por ende, un desarrollo económico más ordenado y orientado a un crecimiento económico estable y sostenido. Pero también es justo señalar que éstas empresas tienen muchos factores en contra que las ponen en constante

riesgo para cerrar. Por lo que la educación en las ciencias administrativas debe poner un mejor énfasis en la enseñanza de estas unidades productivas en los próximos años.

Durante la década de los años noventa, anteriores a la expansión de la Economía global y con el impulso del Tratado de Libre Comercio de



América del Norte (TLCAN), el comercio mexicano alcanzó en los primeros años del nuevo siglo un crecimiento mayor al 200%.

De acuerdo con Alba & Lerma (2008) aunado al crecimiento en el comercio internacional de México, las empresas extranjeras que invirtieron en el País fueron numerosas, técnicamente el 82% de la Inversión Extranjera Directa (IED) que arribó a América Latina, se efectuó en México.

Esta inversión, impactó al norte del País, pero poca

se ubicó en el sur, y las empresas que dominaron la franja fronteriza norte fueron maquiladoras de productos intensivos en tecnología. Esto provocó lejos de contribuir al crecimiento económico, generó una polarización del ingreso y una inversión poco integrada con otras necesidades industriales de México.

**En este contexto, Tehuacán logró niveles de crecimiento en los noventa, superiores a los decenios anteriores, como efecto del crecimiento de la maquila textil de exportación. Debido a que la inversión fue hecha por empresarios locales, (Bringas, 2010) el empleo creció y las tasas de desempleo se redujeron significativamente.** Pero en el año 2001, las políticas proteccionistas de Estados Unidos, principal consumidor de maquila textil, y como resultado de los sucesos en Nueva York del once de septiembre, terminaron de un solo golpe el proceso de acumulación de los empresarios de Tehuacán. El proceso de acumulación de capital cambió y Tehuacán regresó a su dinámica de ofrecer numerosos servicios comerciales.



Las IES que antes ofrecieran programas de estudio en comercio exterior fueron cambiados por programas de estudio tradicionales y en algunos casos se enfocaron en la educación técnica. **Debido a la exacerbada competencia industrial, los programas de estudio se han vuelto más ambiciosos**, la instrucción universitaria ha buscado resaltar competencias genéricas, así como competencias específicas de desempeño industrial. Todos ellos centrados en las grandes empresas, los movimientos de dinero a nivel internacional y la enseñanza de idiomas extranjeros.

Pocos programas de estudio han puesto bajo la lupa a las pequeñas empresas.

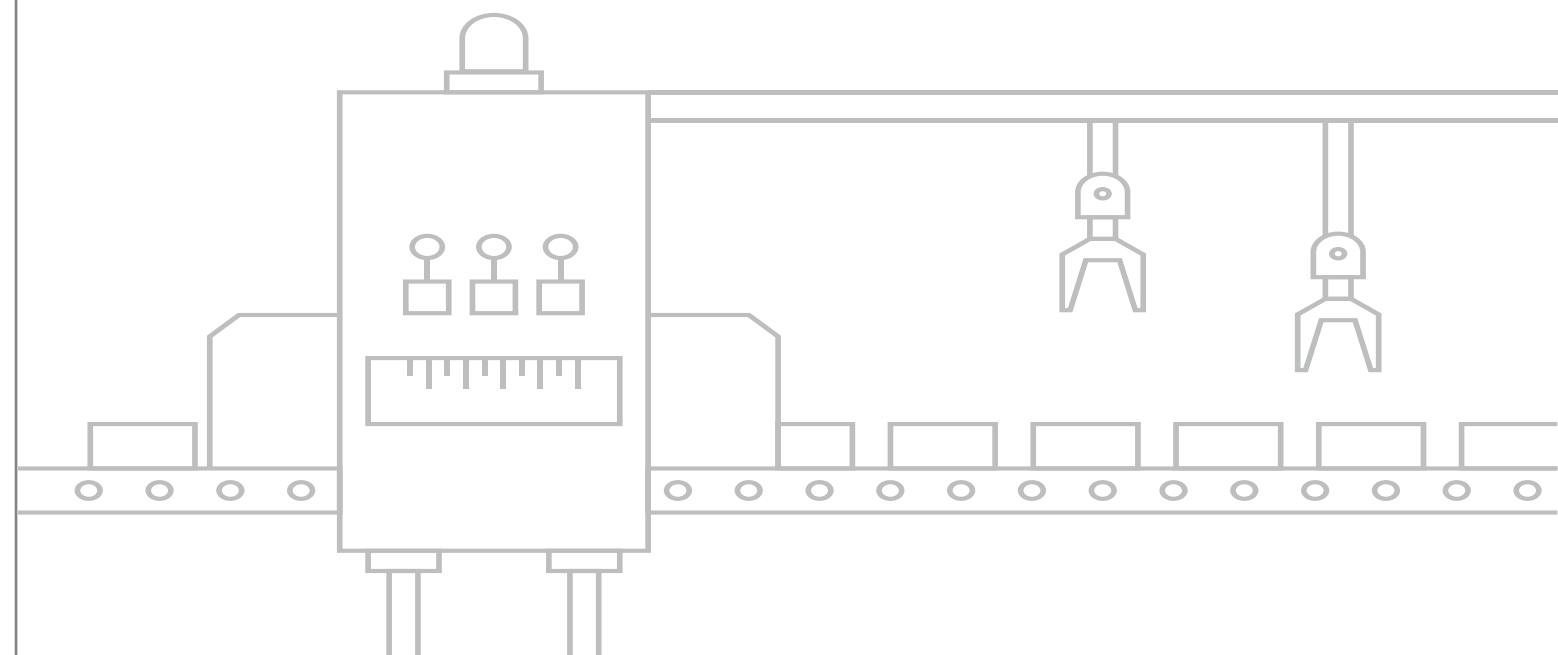
La importancia que revisten las Mypes es que a pesar de que las estas se encuentran en desventaja frente a las grandes empresas, en términos de producción y falta de competitividad, que las lleva a tener ciclos viciosos de lento crecimiento, pobreza y cambio estructural lento. En el Estado de Puebla, estas empresas constituyeron el 99.41% de las empresas de acuerdo con el INEGI; estas emplean al 57.7% de la población económicamente activa (INEGI, 2014). Por lo que estudiarlas es importante para hacer que

logren el crecimiento y detonen el desarrollo económico regional.

La situación actual de las microempresas en Tehuacán y las ciudades conurbadas, éstas son: Ajalpan, Altepexi y Miahuatlán, (2016) es que exhiben una serie de problemas que tienen su origen en las formas tradicionales de producción y comercio. En el año 2015 se hizo una encuesta para determinar las principales características de las micro empresas, desde la perspectiva de una sola persona, el director de la organización, donde se le pidió que identificara las entradas y salidas y medio ambiente de las empresas.

Se encuestó a 451 micro empresarios, dada una población de 84,325 unidades económicas en todos los municipios (INEGI, 2015). Para obtener la muestra, se usó una ecuación para análisis de proporciones, con un nivel de confiabilidad del 95% y un error del 5%, además de una proporción de 50% de obtener las repuestas verdaderas en la encuesta. Participaron 140 estudiantes de otra escuela y la información se capturó en una plataforma en internet. Las encuestas revelaron que:

Se puede decir que la mayoría de las empresas son de reciente creación, dado que





muchas fueron creadas a partir del año 2004 y la frecuencia de las respuestas, en cuanto el número de trabajadores fue de 372 para aquellas que manifestaron haber contratado entre 2 y 10 trabajadores, 22 respuestas donde afirmaron que han contratado entre 11 a 20 trabajadores y 6 respuestas entre 21 a 30 trabajadores.

Pero el aspecto más importante para la enseñanza de Mypes tiene que ver con las competencias con las que cuentan los empresarios y que determinan las fortalezas y debilidades de las unidades económicas, en cuanto a los criterios de economía y mercadotecnia, [la ilustración 1](#) resume que los problemas más importantes de las Mypes

de la zona de Tehuacán que son la planeación estratégica, el análisis de mercado, la infraestructura en tecnologías de información y comunicación, el manejo de recursos humanos, la comunicación, la promoción de los productos y servicios y los planes para incrementar las ventas.

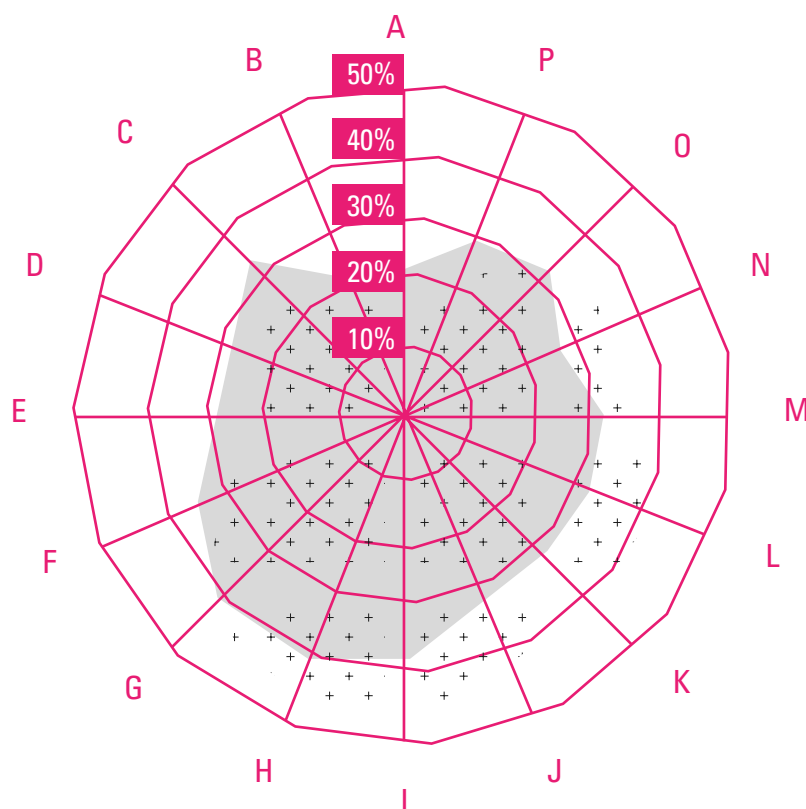
Estos resultados son una importante guía para orientar los esfuerzos educativos de las IES al respecto de que tipo de competencias deben poseer los estudiantes para lograr una especialización importante para que logren el crecimiento de las unidades productivas y estas a su vez logren un crecimiento estable local y regional.

1. Los retos de la enseñanza moderna en México tienen que ver con la capacidad de los estudiantes para resolver problemas cotidianos dentro de un constructivismo social y ético que le permita a la sociedad enfrentar a los problemas de lento crecimiento económico e inestabilidad productiva.

2. El comercio exterior se encuentra lejos de las Mypes, por lo que mejor que puede hacer la educación por los estudiantes mexicanos es ofrecer servicios de capacitación para mejorar el desempeño de los egresados para capacitar y entrenar a las Mypes dado que son las que ofrecen más trabajo comparativamente con las grandes empresas y tienen una participación importante dentro de la producción del País.

3. Las Mypes tienen debilidades de economía y mercadotecnia, mismas que se tienen que atender para lograr que éstas logren hacer economías de escala y así evitar el posible cierre, mismo que se traduce en menos consumo para los proveedores, menos crecimiento marginal del empleo y por ende menos crecimiento regional.

4. La educación es el recurso más valioso que tiene la sociedad Mexicana, por lo tanto, la calidad de la enseñanza se tiene que asociar con la capacidad de resolver las condiciones económicas regionales en un marco de constructivismo social. ◀



- A = Planeación estratégica**
- B = Análisis de mercado**
- C = Contabilidad y finanzas**
- D = Compras**
- E = Pagos**
- F = Ventas**
- G = Operación: producción**
- H = Operación: servicios**
- I = Logística (almacén y transportes)**
- J = TIC e infraestructura**
- K = Recursos humanos**
- L = Comunicación**
- M = Promoción de productos y servicios**
- N = Planes para incrementar ventas**
- O = Atención a clientes (no ventas)**
- P = Servicio posventa**





# ¡Deseamos estar siempre cerca de ti!

Para la UNID es muy importante mantener contacto contigo y ofrecerte beneficios de tu interés.

Actualiza tus datos en el Sistema UNID en tres pasos:

1. Ingresa a: [unid.edu.mx/egresados](http://unid.edu.mx/egresados)
2. Selecciona: "Actualiza tus datos"
3. Accede con tu ID y NIP

Asimismo, nuestro equipo del Call Center de Egresados, ubicado en Monterrey, te contactará para complementar tus datos generales.

¿Tienes comentarios, dudas o sugerencias?  
Escríbenos y con gusto atenderemos tu solicitud:  
Coordinación General de Seguimiento a Egresados  
[egresados@unid.mx](mailto:egresados@unid.mx)



[www.unid.edu.mx](http://www.unid.edu.mx)

01800 000 UNID

# FORMACIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA TRADICIÓN RETROSPECTIVA

La **formación empresarial** en los tiempos que marchan, los cuales podrían definirse como tiempos cambiantes de interconexiones, ofrece la posibilidad, a la vez que **nos exige una preparación aún mayor para lograr un exitoso trayecto en el mundo laboral**, estos nuevos requerimientos a menudo se relacionan con alcanzar **niveles más altos de preparación, conocimiento de otras culturas, habilidades sumamente desarrolladas en relación a las tecnologías y medios actuales**, del mismo modo es importante, en la formación empresarial, el **desarrollo de la formación humana**. En épocas anteriores este terreno estaba hegemonizado por disciplinas administrativas y económicas, por lo cual, se propone integrar a las ciencias sociales en esta cuestión, es decir, una formación empresarial con una visión retrospectiva a través de la historia y de la filosofía, en otras palabras, recurrir a la analepsis y a la prolepsis.

46



**Dayren Pérez  
Smith**

Licenciada en Derecho  
Campus Tepatitlán

Egresada de la Licenciatura  
en Derecho de la Universidad  
Interamericana para el Desarrollo,  
Campus Tepatitlán, generación  
2014-2017.

Diplomada en Literatura por  
la Dirección de Educación y  
Cultura en 2014, Actualmente es  
asesora de COBAEJ-SPA en el  
área de Humanidades y Ciencias  
Sociales. Escribe asiduamente  
opiniones en blogs de Internet.

**C**uando se habla de **formación empresarial se hace referencia a las acciones a realizar que mejorarán las habilidades y aumentarán las competencias para transitar con éxito en el mundo laboral**, en una época como la actual donde los cambios se realizan a movimientos acelerados, transformaciones vertiginosas son la orden del día y antes de terminar puede que se hable en pretérito de estas mismas, una evolución constante es sinónimo de éxito en este mundo que nos circunda.

En los años transcurridos del siglo XXI nos encontramos frente a una vuelta de tuerca que empezó poco después de la explosión del internet que provocó un hito infranqueable en términos culturales, económicos, sociales y políticos que nadie pudo prever, entonces...

**¿ Por qué si se habla de cambios abruptos se**

## propone una tradición retrospectiva como modo de alcanzar con éxito los objetivos laborales?

La razón es que se pretende esbozar en este análisis la historia con una noción teleológica, la historia como un dialelo que pese a que no se puede aquí contar como evoluciona desde la expresión originaria, se verá como un regressus al modo en que lo plantea el filósofo español Gustavo Bueno y de la concepción de la historia en la cual los sucesos que la conforman son sucesiones causales con una autonomía mínima cuyo sentido lo encontraremos en un todo, en la evolución que da forma a un progreso, en palabras menos, utilizar la analepsis como primarii lapidis de la formación empresarial.

Esta visión retrospectiva implica su límite del regressus en la historia de la antigua Grecia, precisando en la filosofía presocrática, la razón es conocer lo que ya ha sido hecho para comenzar en ese punto a crear algo nuevo a partir de un análisis sobre bases sólidas, en la aseveración de que **todo acontecimiento ocurrido en el pasado es susceptible a ser perfectible**, en esta investigación nos sitúa en un punto ulterior al previamente mencionado pero en el mismo intersticio:

la **prolepsis**, se considera en la historia como pequeños enlaces que definen el momento precedente por el que lo sucede, es decir, el acontecimiento primero como el plan elaborado y ejecutado con éxito y la proyección del siguiente objetivo a alcanzar, una concatenación de hechos como analepsis y prolepsis, en la tradición estoica.

## Panorama histórico

Es importante conservar una perspectiva filosófica para no digerir acríticamente la masiva cantidad de información a la que estamos expuestos, como lo son algunos historicismos –contextualismos totalmente acríticos–, llegados a este punto es importante resaltar el hecho de que para trazar con éxito un proyecto empresarial a través de una tradición retrospectiva hay que considerar en todo momento que a lo largo de la historia no se tuvo la misma forma de pensar, siempre manteniendo en perspectiva dos vectores uno temporal y otro espacial.

Por poner algunos ejemplos, no es lo mismo analizar a la empresa desde una idea que se tenga de desarrollo económico fundándose en las teorías de los primeros años de la guerra fría en el panorama temporal, mientras que situándonos en el espacial: el tercer mundo como los países no alineados a los bloques; el capitalista liderado por EE.UU. y el comunista liderado por la URSS, también puede ser en los años setentas de la teoría de dependencia o una idea de desarrollo propia de la escuela de economía neoclásica, los monetaristas de Friedman, la escuela austriaca o desde el pensamiento del marxismo que proponía que “toda la llamada Historia universal no es otra cosa que la producción del hombre en el trabajo humano” (Marx, 1991, p.157), materialismo histórico al nivel del siglo XIX o de cualquier otra teoría económica, y hablando del estado, Hegel decía que la filosofía se realiza a través del derecho y para argumentarlo, el concepto de propiedad privada, las leyes que la protegen o las que regulan los intercambios mercantiles, la constitución de personas morales, etc. según se propone a partir de un enfoque de la idea hegeliana cuyo intento fue reintegrar al Estado, por lo tanto atendiendo a ambos





sectores es importante plantear qué lugar ocupan las empresas en un contexto político; situar su origen, forma y evolución; y de esta manera ubicar sus conexiones con otras, redundando una vez más, una definición simple de la fenomenología empresarial, podríamos decir colindante con los aspectos políticos dados de la suma importancia de la actividad socio-económica empresarial en el Estado. Ya que no es posible apartar a la empresa de otras instituciones –no hay que olvidar que la empresa es una institución histórica -antropológica en la perspectiva que mantenemos de las sociedades políticas modernas a través de las transformaciones como etapas concatenadas que forman parte de un estudio económico-político.

A modo de concluir el panorama histórico habría que dar lugar a una concepción de empresa que no se mezcla con ideas metafísicas, sino que establezca en un primer plano la dialéctica entre instituciones

antropológicas que pueden a su vez ser económicas, al incluir en este grupo a las instituciones empresariales con respecto a la sociedad política de la que hablamos o a terceras, dicho sea de paso, dialéctica de estados.

### ¿Para qué sirve la filosofía en la formación empresarial?

La filosofía tuvo origen hacia el siglo VI a.n.e y ha evolucionado complementariamente, por lo cual, se determina su estudio en el presente en marcha, pese a que su estudio se origina de ideas históricas retrayéndonos a un tiempo remoto, cuando interpretamos la transformación del pensamiento crítico y filosófico a través de las distintas épocas hay que tener en consideración que dichas líneas históricas estarán determinadas causalmente y gracias a esto es posible realizar una cartografía de la actualidad del contexto y desde tal utilizar la analepsis.

Posiblemente nos sería útil recordar a las escuelas de pensamiento que han influido en México, que ha examinado la situación y realidad política y social dentro del país, como lo fueron pensadores tales como Leopoldo Zea, el grupo de los hiperiores, Jose Vasconcelos &c.

Ahora bien cuando tratamos de integrar la visión retrospectiva como parte fundamental de la formación empresarial haciendo un repaso como se realizó a vía de ejemplo, y al estilo de prontuario de historia en el panorama histórico, al vector temporal habría que añadirle un segmento paralelo: la filosofía. Esta línea que correría equidistantemente, empezará mucho antes, como historia filosófica del occidente a partir de los presocráticos y tendría que comenzar a discurrir a la par de la historia a la mitad del siglo XVIII, momento de una intersección cronológica según el planteamiento histórico que hemos bosquejado. No se plantea un obituario filosófico, al contrario, la filosofía a la que queremos reivindicar en el presente es ubicua, está inmersa en él. Aquí es necesario impugnar explícitamente a la filosofía como exclusiva de estudio en un aula de institución educativa, ya que este enfoque muestra a la filosofía como dogmática o de usanza escolástica, y el problema de mantener una perspectiva de esta inclinación resulta en esgrimir ideas prefijadas al pasado, lo cual sería un acontecimiento que tuvo principio y final, con característica de inamovible y distanciado del presente, una materia de estudio independiente determinada a un campo específico con límites concretos e insuperables, por el contrario, la filosofía a la que convocamos no tiene un campo de estudio definido ni una sustancialidad atribuida propiamente, sino que depende de otros saberes primordiales de ciencias en continua evolución, es decir, su deber es

interpretar a través de saberes categoriales, mediante un sistema de axiomas y teoremas desprendidos de conocimientos científicos al presente.

**la filosofía** es entendida como un saber de segundo grado cuando nos permite utilizar principios de lógica y un pensamiento crítico al mismo tiempo que para cumplir su función requiere los conocimientos de ciencias como lo son la economía, derecho, política, sociología, antropología, conocimientos de organización &c.

**Esta filosofía junto con la técnica y la ciencia es lo que necesitamos recuperar y aplicar en la formación empresarial.**

Hace algún tiempo un empresario norteamericano publicaba un opúsculo donde proponía como habilidad laboral un repaso a los diálogos socráticos de Platón para revestirnos con la cualidad mayéutica, por lo que a continuación, hilvanando su idea, enumeraremos algunas de las ventajas que tiene la formación empresarial para alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, notar los cambios de paradigmas, modificar la cosmovisión para enfrentarse con ventajas al mercado global que exige una preparación superior.

**Actualizarse a los imperantes del mercado con tecnología y medios innovadores**

El mercado global es el lugar donde confluyen los paradigmas imperantes y nos permite

visualizar la vastedad de cosmovisiones que lo componen, esto es, si interpretamos **la globalización económica** como **el sitio donde debemos ejercer la formación empresarial con un enfoque filosófico**, encontraremos que pueden homologarse las instituciones empresariales indistintamente de su actividad o giro, así mismo, aun cuando nuestro radio de acción no tenga tal amplitud es importante recordar que hemos evolucionado a su paso. Por tanto, mediante la analepsis se construye una prognosis pero incoando el análisis desde el rigor del presente, defendiendo tácticamente el capitalismo solo por adaptarnos y rehuir del maniqueísmo o de una especie de agustinismo moral, en cambio nos permitimos paradigmas supra subjetivos.

**la formación empresarial** no es una ciencia, puesto que está compuesta de muchas otras ciencias, conocimientos académicos y técnicos que forjan el desarrollo de habilidades para crear competencias, en consecuencia, escasea de una epistemología, dada su constitución se encuentra dependiendo de ideologías actuales que se transforman junto con el modelo económico conjunto a la formación empresarial, valga la paranomasia.

La formación empresarial varía en técnicas, organizaciones y programaciones de cara al paradigma dominante. No es difícil dilucidar en que consiste éste, sin embargo, es necesario hacer mención de que mantenerse en la vanguardia de innovaciones es más importante ahora que en cualquier época

anterior, los estadios radicales que atraviesan de extremo a extremos eludiendo el demás conocido punto medio han logrado epatar a las masas y desafiar paradigmas los últimos años a fin de ganar relevancia, sin embargo esto no es más que un revisita a un principio del mercado que promueve el cambio constante y que tiene su epitome en la conocida frase de "renovarse o morir".

Dice el físico y filósofo Thomas Kuhn, quien popularizó este término, que las transiciones de paradigmas pueden compararse a un cambio gestáltico, si bien, como continúa diciendo, un paradigma debe ser una visión aceptada para ser compartida y ser un parámetro, los paradigmas empresariales pueden instituir un baremo pero deben ser adoptados por una ingente cantidad de participantes; siendo solamente posible por medio de la conexión que han logrado los avances en las tecnologías y la conexión económica al enlazar emplazamientos opuestos en la órbita terrestre, por lo tanto, en referencia a estos cambios, recurrir a modelos empresariales tradicionales nos prevé pocas ventajas, por el contrario, utilizar la tecnología y los medios de comunicación es un estar en el aquí y en el ahora.

### **Aumenta la productividad, competencia y redituabilidad del trabajo realizado**

Desde la vertiente en que nos encontramos al instaurar la necesidad de innovar como parte fundamental de alcanzar con éxito los objetivos laborales, resulta del mismo modo, imprescindible entender el mundo en el cual nos desenvolvemos, es decir, la formación empresarial puede ser entendida como un proceso de procesos y continuar realizando un dintorno para señalar su configuración actual, entender la conformación del presente en marcha, si bien, los factores no serán





únicamente endógenos, si se parte de un proceso in media res, el estudio de todos los estadios habidos y por haber, pueden ser a la vez exógenos, dependiendo de la teoría de desarrollo o paradigma imperante, puesto que la actividad empresarial o industrial simboliza a la sociedad misma en un delimitado periodo histórico.

Precisando nuestro punto, en el cual se quiere entender la transformación del mercado -en su sentido más amplio-, y de esta manera afirmar que **el mundo empresarial tiene un pasado, un presente, pero no puede asegurar un futuro, al menos, podemos establecer una coyuntura que es lógica y material.**

En este punto es donde recurrimos a la filosofía como conocimientos complementarios, por ejemplo, la noción de symploké platónica, contenida en el dialogo del sofista, en el cual

se plantea que las ideas están conectadas entre sí, es decir, las disciplinas de las que hemos hecho mención, las cuales encuentran un punto de intersección bajo esta concepción de ideas y amplía así el campo del sujeto operatorio.

Este análisis minucioso nos permite perfeccionar una estrategia que aumente nuestra competitividad, crear situaciones que nos respondan favorablemente ante el mercado, por otro lado, creer que pueda existir un manual infalible a seguir a través del tiempo, es negarse a un progreso.

Para ilustrar lo que hemos planteado hasta el momento, **el éxito en el mundo laboral, tal vez, se asemeja más a la selección natural**, cadena trófica o a la historia bélica, quizá la estrategia a elaborar sea una estrategia de guerra y geopolítica implantada desde la dialéctica de estados, por lo cual, sería

conveniente seguir los principios de Carl von Clausewitz, del mismo modo que el mandato socrático de “Conócete a ti mismo” y de este modo fundar nuestra estrategia y formación empresarial desde cavilaciones alrededor de las preguntas “¿Qué puedo aportar?, ¿Qué puedo cambiar o mejorar?, ¿Qué está pasando en mi entorno?, ¿Cómo encontrar cabida?”.

En los tiempos actuales, es tan importante conocernos a nosotros mismos, como al cliente y establecer una relación de cercanía, es de esta forma que encontramos una manera de innovar. **Las transformaciones estructurales tienen como fin aumentar la competitividad y evolucionar en variados sentidos.** Un último factor a tener en consideración, es que no se pueden interpretar los cambios en el mercado sino es aduciendo a la razón, por consiguiente, interpretando hechos, buscando referentes y estableciendo principios económicos que ocasionaron el cambio.

Cuando hablamos de razón, hacemos referencia a la importancia de enfrentarnos al mundo laboral desde una visión racional y sistemática, no solo a una visión retrospectiva que no nos podrá ser útil si la formación empresarial no implica la praxis; las construcciones operatorias causales y lógicas que implican enfrentarse con la realidad del presente. **La racionalidad no es una habilidad empresarial de la cual se pueda prescindir en la composición de objetivos porque convertiría los proyectos empresariales en utopías,** en su lugar el proyecto debe construirse sobre axiomas materialistas, es decir, se conocen las circunstancias concurrentes y se prevén adversidades, no se pueden eludir los cálculos racionales, estos deben ser cubiertos mediante el uso de la crítica y la dialéctica.

Se podría concluir con la importancia de considerar nuevos enfoques respecto a la formación empresarial, sin embargo, haría falta dilucidar en el proceso cuestiones tales como que indistintamente del objetivo de la empresa se marca un paralelismo con el Estado, en otras palabras, sería preservarse “eutaxia”, que la empresa prospere y crezca con el tiempo.

La formación empresarial debe instaurar cuáles son los procesos técnicos que incorpora la empresa para ser llevados a cabo por el emprendedor plenamente capacitado, por supuesto que apegándose a distintos modelos económicos, ya que éstos son los que permiten a una empresa sostenerse, por tanto, deberían ser estos los criterios de análisis, y por último, la idea de innovación debe ser concreta, y rehuir a ser metafísica en sí misma, ya que lo principal son los procesos del cambio, no el cambio en sí mismo. Como última consideración, anteriormente se plantean implícitamente algo que no podemos simplemente soslayar al terminar, la filosofía nos requiere pensar, y pensar a ser críticos, la historia y las demás disciplinas enunciadas fundan las bases. ◀

# LOS UNIVERSITARIOS EN LA EMPRESA. COMENTARIOS E IMPRESIONES

“

La Estadía Empresarial me ayudó a **fortalecer mis competencias y habilidades** para desempeñarme en el ámbito laboral.

“

Pude poner en práctica mis conocimientos al desarrollar y **aplicar en la empresa un proyecto** en beneficio de la empresa.

“

El empresario **me trata como a un miembro de la empresa**, animándome a aprender y esforzarme más.

“

Es una ventaja contar con el **coaching del Asesor Empresarial** en la empresa y un **Asesor Académico** en la Universidad.

“

Me agradó mucho la labor que desarrollé en mi estadía profesional, estoy de acuerdo con todo el programa.

“

Considero que los objetivos de las Estadías Empresariales son claros y nos brindan **la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades así como aplicar los conocimientos** que hemos adquirido a lo largo de la licenciatura.

Encuesta realizada a 3,824 estudiantes del SUNID en Estadía Empresarial



# UNIVERSIDAD DE FORMACIÓN DUAL DE BADEN-WÜRTTEMBERG



La Universidad de Formación Dual  
Baden Württemberg es la **primera  
universidad de Alemania en  
integrar práctica y teoría en su  
método de formación**

+ de **40 años** de éxito  
+ de **34,000** estudiantes  
+ de **145,000** graduados

Ofrece programas  
intensivos en los campos de  
**economía, tecnología y  
social. Con acreditación  
nacional e internacional**

Es una de las  
universidades **más  
importantes de  
Baden-Württemberg**

**85% de los graduados**  
obtienen un contrato antes de  
su titulación en la empresa en  
la que se formaron.

cerca de **9,000 empresas  
e instituciones sociales  
asociadas**

**LA DHBW ES EL ORIGEN DE LA  
DHILA, Y ES QUIEN LIDERA A LA RED DE  
UNIVERSIDADES DUALES EN ALEMANIA Y  
DE LATINOAMÉRICA.**

# EL CONCEPTO DE LA DHLA

La **Duale Hochschule Latinoamérica** (DHLA), se basa en el concepto innovador alemán de estudios mediante el intercambio entre las fases de teoría y práctica. Los estudiantes son facultados a través de su participación en una empresa asociada, a poner en práctica los conocimientos aprendidos durante la fase teórica. En general, **los alumnos aprenden durante tres años y medio de estudios impartidos, siempre alternadamente en las instalaciones de las universidades y en las empresas asociadas, para así obtener un contenido integral entre teoría y práctica.**



Presente en **cuatro países de América Latina:** Colombia, Ecuador, Perú y México

Las **universidades** participantes están **certificadas** bajo la norma **ISO 9001-2015.**

**La Universidad Interamericana para el Desarrollo**, es la única universidad en México que forma parte de la Red DHLA.

**DHLA es un buen ejemplo de la cooperación entre universidades, entidades oficiales e industriales.** Se ha desarrollado y convertido desde 2003 en un oferta de educación única para Latinoamérica. Las universidades asociadas ofrecen estudios académicos de alta calidad de acuerdo con las necesidades de sus mercados laborales locales.

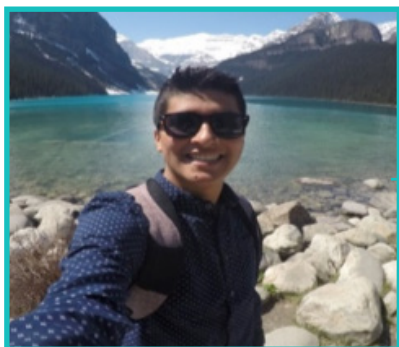
**Para que el programa de formación dual pueda operarse en todas las instituciones pertenecientes a la Red DHLA, es necesario que cada Universidad este certificada en la Norma ISO 9001-2015 y asimismo cuente con un sistema de gestión de calidad.**

En este sentido, las universidades miembro reciben auditorias periódicas para revisar que los procesos sean los que la DHLA exige para el buen funcionamiento del Programa Dual, y por lo tanto, también se debe cumplir con ciertos indicadores de calidad que la Red Latinoamericana de Universidades Empresariales DHLA considera pertinentes para la medición y mejora continua. ◀



# CASOS DE ÉXITO.

## LO APRENDO, LO APLICO



**Fabián Alexis Limones Parra**, originario del Estado de Durango. Alumno de la Licenciatura en Mercadotecnia en la UNID Campus Gómez Palacio, tuvo la oportunidad de realizar su **Estadía Empresarial en las oficinas de Clearport International en Calgary, Alberta en Canadá**. Dentro de las actividades más importantes realizadas en su Estadía, se encuentra la creación de videos publicitarios que ofrece la agencia en colaboración con la UNID.



**Cristia Alejandro Horta Rueda**, alumno de la Licenciatura en Administración y Dirección Empresarial de UNID Campus Tlalnepantla, tuvo la oportunidad de realizar su **Estadía Empresarial en PWC México y al término de ésta fue contratado por la empresa**. Cabe mencionar que para Cristian siempre fue un sueño poder ingresar a esta firma, hoy, gracias a su desempeño, es una experiencia real.



**Lorena Renaud**, de UNID Campus Tapachula, realizó su **Estadía Empresarial en la empresa Cafés de Especialidad de Chiapas (CAFESCA)**, lo cual además de ayudarle a obtener experiencia profesional, la llevó a viajar a Dubái representando a la empresa como expositora a la Feria Alimentaria más grande del mundo, Gulfood 2017, en Dubái, Emiratos Árabes Unidos .



**Raúl Reyes Valdovinos**, es alumno de la Lic. en Administración de Empresas Turísticas en UNID Campus Morelia; realizó su **Estadía Empresarial en XCARET**, parque ecológico situado en la Riviera Maya. Durante su Estadía, Raúl pudo relacionarse con gente de otros países en el puesto de atención al colaborador y de ahí surgió su proyecto "Calidad en la atención al colaborador" mismo que fue aplicado en la empresa. ◀





Sé parte de la **Primera Carrera Dual UNID en Ingeniería Industrial** en colaboración con Audi México y Volkswagen de México

El programa tiene una duración de 10 cuatrimestres donde se combina el estudio científico y su aplicación práctica en el ámbito laboral en las instalaciones de diferentes empresas.



[editorial.unid.edu.mx](http://editorial.unid.edu.mx)

 [@EditorialDigitalUNID](https://www.facebook.com/EditorialDigitalUNID)

 [@ED\\_UNID](https://twitter.com/ED_UNID)