

La Gerencia Participativa

Participative Management

Botello Méndez, Ruben

Resumen. La Gerencia Participativa es un estilo de trabajo donde los jefes y los empleados comparten la responsabilidad de tomar decisiones. En lugar de dar órdenes, los líderes escuchan las ideas de su equipo para mejorar el trabajo y lograr las metas juntos. ¿Como Funciona? Es como un equipo deportivo donde el entrenador (el gerente) diseña el plan de juego, pero consulta a los jugadores (los empleados) para saber cuáles jugadas funcionarán mejor en la cancha. Mencionare algunos de sus elementos claves que la hacen efectiva y de vanguardia, tales como Autoridad Compartida; Comunicación Abierta; Trabajo en Equipo, entre otros más que veremos más adelante. Sus principales beneficios indudablemente son: mayor motivación, mejores ideas, mejor ambiente de trabajo, y competitividad por añadidura.

Palabras claves. Trabajo en equipo, autoridad compartida, comunicacion abierta.

Abstract. Participative management is a work style where managers and employees share the responsibility for making decisions. Instead of giving orders, leaders listen to their team's ideas to improve work and achieve goals together. How does it work? It's like a sports team where the coach (the manager) designs the game plan but consults with the players (the employees) to determine which plays will work best on the field. I will mention some of its key elements that make it effective and cutting-edge, such as Shared Authority; Open Communication; Teamwork, among others that we will see later. Its main benefits are undoubtedly: greater motivation, better ideas, a better work environment, and, as a bonus, increased competitiveness.

Key words. Teamwork, shared authority, open communication.

Introducción

Según Rodríguez Iglesias, en el contexto empresarial actual, la dirección participativa ha emergido como una alternativa de gestión para fomentar la cooperación, el involucramiento, la innovación y el compromiso de los trabajadores con su organización y con el trabajo que realizan. De tal manera que, en la

actualidad, hay muchos países y organización en el mundo que practican diferentes modelos de dirección participativa que buscan distintas formas y mecanismos para promover la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, generando un ambiente de trabajo más inclusivo, descentralizado y equitativo.

En el presente estudio, se exploran diferentes modelos de dirección y liderazgo participativos, destacando sus características principales, elementos que los conforman, enfoques en los que se fundamentan y limitaciones conceptuales que los afectan en la actualidad. Además, se abordan determinadas implicaciones teóricas y prácticas de la implementación de este enfoque, en aras de promover un entorno laboral más colaborativo, comprometido y descentralizado.

Planteamiento del Problema

En este estudio se pretende evidenciar la tendencia de las organizaciones a nivel mundial, de cambiar la manera y la forma de administrar dichas empresas u organizaciones, porque se han dado cuenta que es más efectivo tener gerentes más participativos que sean líderes en el piso de la empresa, que sepan escuchar a los trabajadores, que reúnan ciertas características que los hacen ser más eficientes en los resultados de administración de las empresas.

Esta manera de operar y administrar las organizaciones requiere de características que garanticen un ambiente de trabajo excelente, solo por mencionar algunas características diré, la empatía hacia los trabajadores, el delegar responsabilidades a las personas que trabajan directamente con los procesos, a que el gerente sea un amigo de los trabajadores y del propio proceso productivo.

Por lo tanto, trataremos de evidenciar la nueva forma de trabajar de la gerencia participativa y su tendencia en el mundo actual.

Objetivo de la Investigación

El objetivo es demostrar que en pleno siglo XXI la forma de liderar una empresa ha cambiado radicalmente. De tal manera que ya no es aquel gerente que se encerraba en su oficina y decidía en forma individual la manera de dirigir una empresa. Aquel gerente que para poder hablar con él, se requería tener cita con su secretaria, para poder llegar a él.

En la actualidad esta administración ha evolucionado en el término llamado "Gerencia Participativa", donde el gerente se apoya directamente en los empleados, en los operarios, sabiendo que gran parte de la solución en la problemática de los procesos productivos, son ellos quienes conocen y quienes pueden encontrar una solución más efectiva. Así que el gerente se involucra con ellos, es empático, es colaborador, es el amigo del proceso y de quienes trabajan en él.

Marco Teórico:

Antecedentes

El fenómeno de la dirección participativa por diferentes autores y en variados contextos revela la existencia de distintos modelos teórico-prácticos que determinan modos de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas empresariales. En el presente resumen elaborado se abordan los principales modelos de dirección participativa, los que se clasifican según describen los modos y grados de participación de los líderes y trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

El criterio de Pardo de Val (2008), ha sido compartido y asumido por muchos autores que han investigado la gerencia participativa, y de acuerdo a Pardo se destaca que las teorías y modelos explicativos de los estilos de dirección participativa sirven también, en cierto modo, para explicar los estilos de liderazgo que promueven la

participación y cooperación de los trabajadores y directivos en la dirección empresarial.

En estos modelos de dirección participativa se sintetizan las categorías conceptuales y las herramientas prácticas asociadas a mecanismos alternativos de dirección que priorizan el involucramiento de trabajadores, directivos y otros factores externos a la organización, en el proceso de toma de decisiones, ya sea en la planificación, organización, mando y control de la producción y los servicios.

Así se refleja en la obra de diversos autores y reconocidos especialistas sobre el tema, como: Álvarez (2011), Codina, et al. (2017), De la Poza (1998), François (2009), García-Solarte (2015), Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), Huang, Lun, Liu y Gong (2009), Konkanis y Sergakis (2020), Marín (2001), Miranda (2011), Nunez, García y Jara (2021), Pérez (1973), Torres, Ruth y Ortiz (2006), Barrizal, Eliyana, Firdaus y Di (2020), Sanchez E. (2000), Sánchez V. (2004), Groom y Jago (1990).

Según el análisis comparado realizado, los modelos muestran las diferentes formas lógicas en que se combinan las principales dimensiones y variables de la participación de los trabajadores en el proceso de dirección empresarial y solución de problemas. Entre las principales dimensiones que los conforman están el alcance y el carácter de la participación, las formas de inclusión de los trabajadores en los espacios participativos, los grados de participación, el nivel de trascendencia de las decisiones que se toman, las dinámicas de la relación directivo-colaboradores y el grado de descentralización de la toma de decisiones.

Es generalmente aceptado por los especialistas que la existencia de diferentes modelos de la dirección participativa permite adaptar los diferentes modos y procedimientos de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y solución de problemas a las características específicas de cada contexto empresarial.

Cada modelo, como norma, se ajusta a las condiciones existentes en cada empresa, teniendo en cuenta las transformaciones frecuentes que ocurren al interior de estas,

en su constante adaptación al entorno cambiante (Codina, e tal., 2017; Juan XXIII, 1961; Linares y López, 2017; McGregor, 1979; Paim, Almeida, T, Flores, Flores, 2021; Wang, Hou y Li, 2022).

Metodología

El estudio de los principales modelos de dirección participativa se realizó en base a una amplia consulta bibliográfica de textos, artículos, libros y otros documentos que tratan el tema en cuestión. Para estos fines se utiliza la metodología de análisis de contenido, la cual permite identificar las categorías conceptuales clave y sus relaciones dentro del concepto dirección participativa.

El método utilizado se basó en la recopilación de datos cualitativos, a partir de la consulta de diversos artículos y materiales investigativos que aparecen en bases de datos como Web of Science, EBSCO, Scopus, ProQuest, SciELO, Redalyc, Dialnet, Latindex, Web of Knowledge (ISI) y Springer.

Se destacan entre las fuentes bibliográficas especializadas consultadas los siguientes autores: Alvarez(2011),Codina, etal.(2017), Chiavenato (2006), De la Poza (1998),Francois (2009), Garcia-Solarte(2015), Hermosilla, Amutio, da Costa y Paez (2016), Huang, Iun, Liuy Gong (2009), Kokkinis y Sergakis (2020), Marin(2001),Miranda(2011), Nunez, Garcia y Jara (2021),Paim, Almeida, T, Flores y Flores (2021),Pardo de Val (2008), Perez(1973), Torres, Ruth y Ortiz (2006), Safrizal, Eliyana, Firdaus y Dwi (2020), Sanchez E. (2000),Sanchez V. (2004), Vroom y Jago(1990).

Como resultado del estudio realizado, se pueden distinguir diferentes modelos de la dirección participativa, cada uno con sus propias características y enfoques teóricos, los que conforman un sistema categorial en cada caso, en correspondencia con un análisis histórico concreto, según se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Relación de los modelos de dirección participativa con los enfoques teóricos generales.

Modelos de la Dirección Participativa	Autor	País	Año	Enfoques teóricos						
				Conductual o del comportamiento	Situacional o contingente	Pragmático-gerencial	Enfoque humanista	Socioeconómico y emancipador	Enfoque cooperativista	
Gestión Cooperativa	Owen, R	Reino Unido	1820						X	
Control Obrero	Lenin, V	URSS	1917					X		
Modelo autogestionario yugoslavo	Kardelj, Eduard	Yugoslavia	1950							X
Modelo de la dirección participativa de Lewin	Lewin	EE.UU	1951	X			X			
Modelo de dirección Participativa por Objetivos (DPO)	Drucker	EE.UU	1954	X		X				
Teoría Y (estilo democrático-participativo)	McGregor	EE.UU	1960	X	X		X			
Modelo de la dirección participativa: Sistema 4 de Likert (4 sistemas de dirección)	Likert	EE.UU	1961	X			X			
Modelo participativo de Círculos de Calidad de Ishikawa	Ishikawa	Japón EEUU	1962			X				
Modelo contingente de liderazgo de Fiedler	Fiedler	EE.UU	1967		X					
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	Hersey y Blanchard	EE.UU	1969		X					
Modelo de trayectoria-meta de Evans y House	Evans y House	EE.UU	1971		X					
Modelo del continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmit	Tannenbaum y Schmit	EE.UU	1973	X	X					
Modelo normativo de liderazgo participativo revisado de Vroom y Jago	Vroom y Jago	EE.UU	1988		X					
Total				5	6	2	3	1	1	1

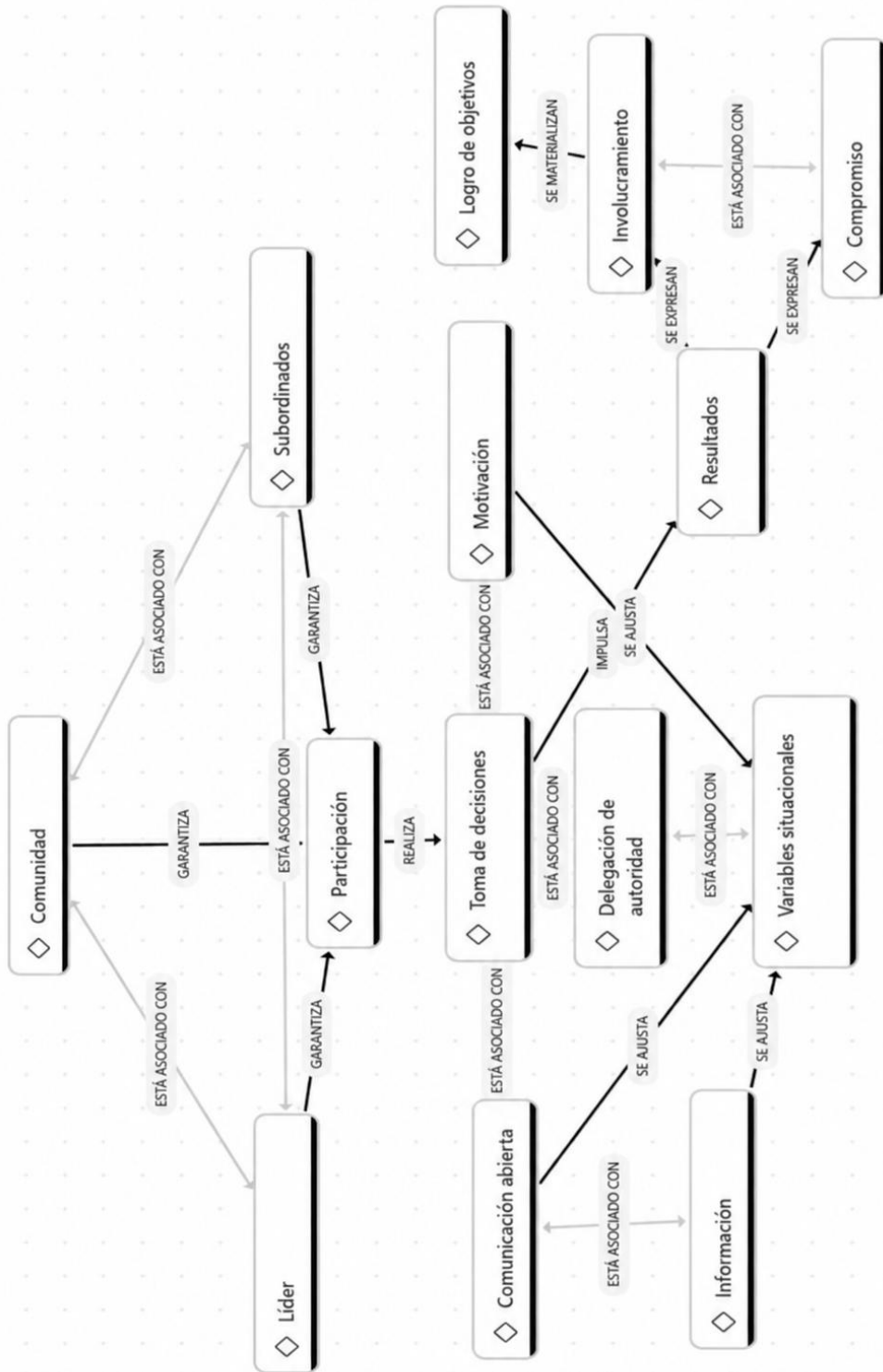
Tabla 2. Presencia de las categorías conceptuales clave de la dirección participativa en los diferentes modelos analizados

Modelos de la Dirección Participativa	Autores	Categorías conceptuales clave de la dirección participativa													
		Información	Comunicación abierta	Comunidad	Delegación de autoridad	Líder	Logro de objetivos	Motivación	Participación	Resultados	Variables situacionales	Subordinados	Toma de decisiones	Involucramiento	Compromiso
Gestión Cooperativa	Owen, R			X			X		X	X				X	X
Control Obrero	Lenin, V			X					X				X		X
Modelo autogestionario vuzoslavo	Kardeli. E						X		X				X		X
Modelo de la dirección participativa de Lewin	Lewin	X	X		X	X			X	X		X	X	X	
Modelo de dirección Participativa por Obietivos (DPO)	Drucker		X		X			X	X			X	X		
Teoria Y (estilo democrático-participativo)	McGregor		X				X		X				X	X	X
Modelo de la dirección participativa: Sistema 4 de Likert (4 sistemas de dirección)	Likert	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X
Modelo participativo de Círculos de Calidad de Ishikawa	Ishikawa	X	X				X		X				X	X	
Modelo contingente de liderazgo de Fiedler	Fiedler		X			X	X		X		X		X	X	
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersev v Blanchard	Hersev v Blanchard	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X
Modelo de travectoria-meta de Evans v House	Evans v House	X	X			X	X		X		X	X	X		
Modelo del continuo autocrático-democrático de Tannenbaum v Schmit	Tannenbam y Schmit	X	X		X	X		X		X		X	X	X	X
Modelo normativo de liderazgo participativo revisado de Vroom v Jago	Vroom v Jago	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total		8	10	2	6	7	9	4	12	5	4	7	11	9	8

Tal y como se muestra la tabla 2, las categorías conceptuales que mayor presencia tienen en los diferentes modelos de dirección participativa analizados son la comunicación abierta, la información, la participación, la toma de decisiones, el líder, los subordinados, el involucramiento, el compromiso y el logro de los objetivos, por lo tanto, son estas las categorías que caracterizan el núcleo duro que define la teoría y la práctica de la dirección participativa, según los autores estudiados. Como se

puede observar, solo 2 modelos tratan a la comunidad que rodea a la empresa como un factor más que debe participar en el proceso compartido de toma de decisiones.

Figura. 3. Mapa conceptual del modelo general teórico de la dirección participativa



Enfoques actuales de la administración y su impacto en la eficiencia organizacional

El presente resumen aborda los enfoques actuales de la administración y su impacto en la eficiencia organizacional, temática que se sitúa en el centro del debate académico y empresarial contemporáneo debido a las transformaciones tecnológicas, sociales y económicas que reconfiguran el funcionamiento de las organizaciones.

Según Drucker (1999), la administración moderna debe orientarse a la generación de valor sostenible mediante la adaptación continua al cambio.

Por otro lado, Mintzberg (2009) sostiene que la gestión efectiva no se limita a la planificación formal, sino que implica procesos dinámicos de aprendizaje organizacional y toma de decisiones contextualizadas.

La creciente presión competitiva que enfrentan las organizaciones en mercados globalizados y digitalizados. La eficiencia organizacional se ha convertido en un indicador crítico para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

De acuerdo con Porter (1985), la ventaja competitiva se construye mediante la optimización de actividades internas que generen diferenciación o liderazgo en costos. Complementariamente, Barney (1991) plantea que los recursos y capacidades estratégicos constituyen la base de un desempeño superior sostenido.

En consecuencia, los enfoques actuales de la administración buscan articular estrategias, estructuras y procesos que permitan maximizar resultados con el uso racional de los recursos disponibles. Por consiguiente, la importancia del tema radica en que la eficiencia organizacional impacta directamente en la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad institucional.

Teece (2007) argumenta que las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones reconfigurar sus activos frente a entornos cambiantes, fortaleciendo su eficiencia operativa y estratégica.

Daft (2016) subraya que la falta de integración entre estructura, cultura y liderazgo limita la efectividad de las innovaciones administrativas, convirtiendo la adopción superficial de tendencias en un riesgo organizacional.

Según Barney (1991), los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles constituyen fuentes de ventaja competitiva sostenida. Por su parte, Teece (2007) amplía esta visión al proponer que la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas es determinante para el desempeño eficiente en contextos de cambio acelerado.

Las capacidades dinámicas se estructuran en torno a tres procesos: detección de oportunidades, aprovechamiento estratégico y transformación organizacional (Teece, 2007). Asimismo, el enfoque basado en recursos sostiene que la correcta combinación de activos estratégicos permite generar eficiencia superior frente a competidores (Barney, 1991). Estos principios orientan la comprensión de cómo los enfoques administrativos actuales —como la gestión ágil, el liderazgo transformacional y la gestión por procesos— inciden en la optimización del desempeño organizacional.

Eisenhardt y Martin (2000) señalan que las capacidades dinámicas influyen en la ventaja competitiva cuando se articulan con procesos organizativos efectivos.

Bloom y Van Reenen (2007) demostraron que las prácticas gerenciales estructuradas se correlacionan con mayores niveles de productividad en empresas de diversos sectores y países.

Estas contribuciones evidencian que la eficiencia organizacional no depende únicamente de adoptar tendencias administrativas, sino de integrarlas coherentemente en el sistema organizacional. la teoría de las capacidades dinámicas y el enfoque basado en recursos, integrando dimensiones como: gestión estratégica, liderazgo transformacional, gestión ágil, transformación digital y gestión por procesos. La eficiencia organizacional se operacionalizó a partir de indicadores de productividad, desempeño financiero, calidad de procesos y satisfacción interna.

La implementación integrada de enfoques actuales de la administración incide de manera significativa en la eficiencia organizacional, lo cual es coherente con los postulados de Hitt, M. A. et al. (2017), quienes sostienen que la alineación estratégica fortalece la competitividad organizacional en entornos dinámicos.

Daft, R. L. (2016), señala que la coherencia entre estructura, procesos y liderazgo es determinante para alcanzar niveles superiores de desempeño.

El fuerte efecto de las capacidades dinámicas sobre la eficiencia organizacional coincide con los planteamientos de Eisenhardt, K. M. y Martin (2000), quienes argumentan que estas capacidades permiten reconfigurar recursos estratégicos frente a cambios del entorno. Además, los resultados son consistentes con lo expuesto por Bloom, N. y Van Reenen (2007), al demostrar que la calidad de las prácticas gerenciales impacta directamente en la productividad empresarial.

Lo expuesto por Mohammad Abutabanjh, F. A. y Alghzawi (2025), quienes identifican que la integración interdisciplinaria mejora la creatividad y la eficiencia organizacional. En consecuencia, el enfoque administrativo contemporáneo debe integrar innovación, coordinación y rediseño de procesos.

Gobernanza participativa e inclusión ciudadana en américa latina

La gobernanza participativa y la inclusión promueven decisiones colectivas basadas en la cooperación entre estado, ciudadanía y actores sociales. Este enfoque fortalece la legitimidad democrática y garantiza que las políticas públicas respondan a las diversas necesidades de la comunidad. Objetivo: Analizar las evidencias científicas sobre Gobernanza participativa e inclusión ciudadana en América Latina.

La gobernanza participativa es una forma de gestión que considera a los ciudadanos en la administración y en la toma de decisiones fortaleciendo de esta manera la inclusión social, surge en el entorno mundial como un modelo fundamental en la gestión de los estados en sus contextos locales en el periodo contemporáneo para

fortalecer los vínculos entre los entes del Estado y la ciudadanía en espacios inclusivos y deliberativos (Iñiguez-Gallardo y López-Rodríguez, 2024).

De igual forma, según lo señala Shack et.al (2021) en los países de América Latina, en el siglo XXI enfrentaron altos niveles de indigencia, desigualdades sociales, inseguridad ciudadana y corrupción; sin embargo, tratan de fortalecer una participación democrática ante contextos adversos que limitan los espacios participativos y evitan las expresiones democráticas. En Ecuador, las acciones decisorias para elegir representantes están respaldadas por normativa, promueven una gestión pública abierta como ejercicio del derecho y deber de cada individuo (Veliz, 2023).

La teoría que aborda la gobernanza participativa motiva la inclusión activa de la ciudadanía y fortalece la legitimidad de las políticas. Tiene como fundamento de que la participación genera una cohesión social efectiva, mejora la calidad democrática, que favorece a la gestión estatal (Iñiguez-Gallardo y López- Rodríguez, 2024).

El análisis de los estudios revisados evidencia un consenso teórico y empírico en torno a la relevancia de la participación ciudadana como eje fundamental para fortalecer la gobernanza y mejorar la gestión pública. En la mayoría de investigaciones, predominantemente de enfoque cualitativo y basadas en revisiones sistemáticas y documentales, se concluye que la participación ciudadana contribuye a la transparencia, legitimidad y eficacia de las decisiones públicas, así como a la generación de valor público y al fortalecimiento de la democracia. Asimismo, se destaca el papel de la gobernanza participativa y el uso de tecnologías digitales como mecanismos que facilitan la interacción entre el Estado y la ciudadanía, promoviendo procesos más inclusivos, colaborativos y orientados al desarrollo sostenible.

Pogrebinschi (2023) sostiene que América Latina experimentó el desarrollo de nuevas formas participativas, a pesar de ello, existe aún escaso conocimiento respecto a las innovaciones democráticas.

La inclusión ciudadana se sostiene con la democracia, la responsabilidad y la innovación pero se debilita con el desinterés de las autoridades locales que genera insatisfacción en los ciudadanos mexicanos por lo que, las personas más preparadas son los que tienen gran desconfianza con el gobierno y son los que alzan la “voz” por los problemas comunitarios; la intervención de la sociedad por medio de la interacción social, promoviendo la transparencia explican el destino de los gastos por medio de la entrega de cuentas; en entornos deliberativos donde los ciudadanos asisten con gran expectativa y responsabilidad, precisiones que tiene coincidencia con (Welp, 2020; Montes, 2019 y Gudiño 2022).

De la perspectiva de Montecinos y Contreras (2019) las democracias modernas son tareas ineludibles para fortalecer la interacción entre la ciudadanía y el Estado, aplicando los valores, la inclusión, justicia y transparencia sobre el destino de los gastos; por lo tanto, este proceso es clave y vincula movimientos sociales que buscan alcanzar representatividad desde la práctica del derecho que tiene la población de involucrarse en las acciones del gobierno bajo un panorama democrático y participativo para atender las necesidades sociales.

Finalmente, según Cauce y Romas (2025) la gobernanza participativa presenta avances, desde una democracia de carácter representativo e inclusivo hacia modelos con escenarios deliberativos. El uso de tecnologías creó nuevas formas para superar la brecha digital en participación de la sociedad.

Aún falta superar barreras de la desigualdad social, el desinterés y la desconfianza que impide la efectividad participativa con impactos reales. Una participación ciudadana bien diseñada favorecer la inclusión social, la sostenibilidad local que mejora la gestión pública y fortalece la democracia.

Conclusiones

El análisis teórico realizado sobre los modelos de dirección participativa destaca el papel fundamental que juega dicho enfoque en la construcción de una cultura organizacional inclusiva que promueva la participación de todos los miembros de la

organización en el proceso de toma de decisiones. En este resumen se presenta y enfatiza en la dirección participativa como un modelo flexible y adaptable que responde a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

Su análisis permite comprender la influencia de los contextos situacionales en la efectividad del enfoque participativo y su papel en la identificación de estrategias que optimicen la toma de decisiones en la empresa. Posibilita, además, construir el marco teórico general que garantiza la elaboración de las herramientas concretas de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en las empresas. Al mismo tiempo, se destaca la necesidad de un liderazgo situacional que reconozca la diversidad de circunstancias en las que se opera en las empresas.

Por último, el estudio realizado a partir de la bibliografía consultada revela determinadas limitaciones desde el punto de vista teórico en el tratamiento del constructo dirección participativa, lo que es necesario tener en cuenta en futuras investigaciones empíricas.

La evidencia empírica demuestra que la integración coherente de prácticas estratégicas, capacidades dinámicas, liderazgo transformacional y gestión ágil fortalece la productividad y la optimización de procesos. En consecuencia, la administración contemporánea, aplicada de forma sistémica, se consolida como un factor determinante del desempeño organizacional sostenible.

Se concluye que las capacidades dinámicas constituyen el componente con mayor peso explicativo dentro del modelo estructural, lo que indica que la habilidad para reconfigurar recursos y adaptarse al entorno impacta directamente en la eficiencia organizacional. Este hallazgo reafirma que no basta con disponer de recursos estratégicos, sino que es imprescindible gestionarlos con flexibilidad e innovación. Por tanto, la adaptabilidad organizacional se posiciona como un elemento crítico para sostener ventajas competitivas.

Referencias Bibliograficas:

- 1.- González, F. R., & Morell, A. I. (2024). Análisis de los modelos de dirección participativa para las empresas. Un estudio cualitativo. *Revista Decisión Gerencial*, 3(7), 1-12.
 - 2.- Cabrera, R. M. V. (2026). Gobernanza participativa e inclusión ciudadana en américa latina: una revisión de la literatura. *Impulso, Revista de Administración*, 6(14), 81-110.
 - 3.- GAMARRA, E. (2026). Gobernanza participativa y transparencia institucional como motores en América Latina. Una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 47(2), 209-222.
 - 4.- Vargas, K. S. S. C., Rojas, N. P. V., Hidalgo, T. I. V., & Salvador, E. G. B. (2026). Democracia participativa y gestión municipal: Rol de la ciudadanía en la gobernabilidad local. *Impulso, Revista de Administración*, 6(13), 544-559.
 - 5.- Cruz, C. P. C., & Ramos, S. R. P. (2026). Enfoques actuales de la administración y su impacto en la eficiencia organizacional. *Sage Sphere Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1-18.
-

Sobre el Autor

MCC Rubén Botello Méndez es catedrático del Instituto Tecnológico de Nuevo León. Actualmente cursa estudios de Doctorado en Gestión Estratégica de la Calidad en El Instituto de Estudios Superiores Spenta México, en Monterrey, NL. (México).