# DESARROLLO LOCAL E INNOVACIÓN SUSTENTABLE

**VOLUMEN 2**

*Compiladores*

Julio Álvarez Botello

Eva Martha Chaparro Salinas

María del Carmen Hernández Silva

Edel Cruz García

César Enrique Estrada Gutiérrez

Juan Alberto Ruiz Tapia

María de la Luz Sánchez Paz

## *Compiladores*

Julio Álvarez Botello

Eva Martha Chaparro Salinas

María del Carmen Hernández Silva

Edel Cruz García

César Enrique Estrada Gutiérrez

Juan Alberto Ruiz Tapia

María de la Luz Sánchez Paz

# Desarrollo Local e Innovación Sustentable

Julio Álvarez Botello
Eva Martha Chaparro Salinas
María del Carmen Hernández Silva
Edel Cruz García
César Enrique Estrada Gutiérrez
Juan Alberto Ruiz Tapia
María de la Luz Sánchez Paz

**(Compiladores)**

RILCO
UAEM Universidad Autónoma del Estado de México
FAFIRE Tradição e Modernidade
Convento da Conceição Hospedagem e Eventos

# DESARROLLO LOCAL E INNOVACIÓN SUSTENTABLE

Primera edición (versión digital), Octubre 2017

D.R. © Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas, María del Carmen Hernández Silva, Edel Cruz García, César Enrique Estrada Gutiérrez, Juan Alberto Ruiz Tapia, María de la Luz Sánchez Paz. (Compiladores)

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Diseño y diagramación: Bonobos Editores S. de R.L. de C.V.

www.serviciosbonobos.com.mx

**ISBN 978-607-8532-14-8**

El contenido de cada uno de los apartados de este libro es responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es).

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Todos los derechos reservados.

Hecho en México.

# Consejo Editorial

## Coordinador - Responsable.

Dr. Julio Álvarez Botello.

## Colaboradores.

Dra. María del Carmen Hernández Silva.

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia

Mtro. Edel Cruz García.

# Comité Científico

**Miembros ajenos a la entidad editora internacionales**

| | |
|---|---|
| Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues | Universidad de Aveiro, Portugal |
| Dra. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo | Universidad de Aveiro, Portugal |
| Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha | Universidad de Aveiro, Portugal |
| Dra. Marisol Pérez Campaña | Universidad de Holguín, Cuba |
| Dra. Aniuska Ortiz Pérez | Universidad de Holguín, Cuba |
| Dr. Reynaldo Velázquez Saldívar | Universidad de Holguín, Cuba |
| Dra. María Rodríguez Gámez | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dra. Sebastiana del Monserrate Ruiz C. | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dr. Norberto Pelegrín Entenza | Universidad Técnica de Manabí, Ecuador |
| Dr. Ericé Bezerra Correia | FACHUCA, Brasil |
| Dr. Emanuel Leite | Universidade de Pernambuco, Brasil |
| Dr. Emmanuel Sampaio | UNIVERSO, Brasil |
| Dr. Ademar Vieira Santos | UFAM, Brasil |
| Dr. Lázaro Rodríguez Ariza | Universidad de Granada, España |
| Dra. María Antonia Ruiz Moreno | Universidad de Granada, España |
| Dra. María Carmen Haro Domínguez | Universidad de Granada, España |
| Dra. Dainelis Cabezas Pullés | Universidad de Granada, España |
| Dra. Jenny María Ruiz Jiménez | Universidad de Granada, España |
| Dra. Virginia Fernández Pérez | Universidad de Granada, España |
| Dra. Justa Pastora Amador Ruiz | Universidad nacional autónoma de Nicaragua-Leon |
| Dra. Ana de Lourdes Torralba Velázquez | Universidad de Holguín, Cuba |
| Dr. Fernando Gaspar | Universidad Autónoma de Lisboa |

**Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos**

| | |
|---|---|
| Dra. María Concepción Ramírez Barón | Universidad Autónoma de Baja California |
| Dra. Blanca Rosa García Rivera | Universidad Autónoma de Baja California |
| Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo | Universidad Autónoma de Baja California |
| Dra. María de los Ángeles Cervantes R. | Universidad de Occidente, México |
| Dr. Evaristo Galeana Figueroa | Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo |
| Dra. Irma Cristina Espitia Moreno | Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo |
| Dra. María Trinidad Álvarez Medina | Instituto Tecnológico de Sonora, México |
| Dra. Olivia Jiménez Diez | Universidad Autónoma de Yucatán |
| Dra. Leonor Elena López Canto | Universidad Autónoma de Yucatán |
| Dra. Ruth Noemí Ojeda López | Universidad Autónoma de Yucatán |
| Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez | Universidad Autónoma de Baja California |
| Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez | Universidad de Occidente, México |
| Dra. Dora Águilasocho Montoya | Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo |
| Dr. Fernando Ávila Carreón | Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo |
| Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga | Instituto Tecnológico de Sonora, México |
| Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez | Instituto Tecnológico de Sonora, México |
| Dra. Jennifer Mul Encalada | Universidad Autónoma de Yucatán |
| Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán | Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa México |

**Miembros participantes de la Entidad Editora**

| | |
|---|---|
| Dr. Julio Álvarez Botello | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Eva Martha Chaparro Salinas | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. María del Carmen Hernández Silva | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. María de la Luz Sánchez Paz | Universidad Autónoma del Estado de México |

| | |
|---|---|
| Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Liliana Antonia Mendoza González | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Jenny Álvarez Botello | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Gandhi González Guerrero | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Tirso Castañeda Martínez | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. María Elena Laura Ponce García | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Daniel Cardoso Jiménez | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Susana Ruiz Valdez | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Guadalupe González García | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Jorge Loza | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Oliveiro Cruz Mejía | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dr. Noé Gaspar Sánchez | Universidad Autónoma del Estado de México |
| Dra. Verónica Sendejas Santín | Universidad Autónoma del Estado de México |

# ÍNDICE

**PRIMERA SECCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA ..... 16**

EL APOYO A LA EVALUACIÓN DE LA INTERACTIVIDAD EN LA PLATAFORMA MOODLE ..... 17
LAS TUTORÍAS EN EL POSGRADO: UN ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR EN MEXICO. ..... 33
ANÁLISIS DE INGRESO PARA LA LICENCIATURA EN DERECHO INTERNACIONAL, UAP CUAUTITLÁN IZCALLI (UAPCI), UAEMEX ..... 53
ANÁLISIS DE INGRESO PARA LA LICENCIATURA EN LOGISTICA, UAP CUAUTITLÁN IZCALLI (UAPCI), UAEMEX ..... 62
MANEJO DEL MÉTODO DE LA TRIANGULACIÓN PARA ASISTIR LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA EN COMERCIALIZADORAS DE MEDICAMENTOS ..... 72
TURISMO-GASTRONÓMICO: OFERTA ACADÉMICA Y DEMANDA LABORAL ..... 92
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNIVERSIDADES. ..... 112
ESTUDIO DEL ASEGURAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA ..... 130
INFLUENCIA DE LOS VIDEO JUEGOS EN LA CONDUCTA DE LOS ALUMNOS DE SEGUNDO GRADO DE LA PRIMARIA MANO AMIGA CUALCAN LERMA ..... 145
PROYECTOS DE INTEGRACIÓN DE SABERES. MODELO PARA ENSEÑAR Y APRENDER. EXPERIENCIAS Y RESULTADOS ..... 158
PROPUESTA DE TALLER DE ESTRATEGIAS METACOGNITIVAS PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE TERCERO DE SECUNDARIA ..... 175
LAS UNIVERSIDADES COMO UN ELEMENTO DETONADOR DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES ..... 189
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO DE PROFESSORES E COMPETITIVIDADE NO AMAZONAS: UMA EXPERIÊNCIA NO PARFOR ..... 201
LOS EMPLEADORES DE LOS PROFESIONISTAS EN DERECHO INTERNACIONAL: INVESTIGACIÓN APLICADA EN LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI, UAEM. ..... 213
ANÁLISIS DE EGRESO Y EMPLEABILIDAD DE LA LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES ..... 228
LOS PROFESIONISTAS EN DERECHO INTERNACIONAL: LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPLEABILIDAD EN EL MERCADO LABORAL ..... 246
EL VÍNCULO UNIVERSIDAD – EMPRESA EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ ..... 263
GÉNESIS E IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO. 280
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO PLANEADO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ..... 295
ANÁLISIS DE LA VALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ..... 308
ALINHAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DE VAREJO - O DIAGNÓSTICO DE UM ESTUDO DE CASO ..... 319
LA FORMACIÓN AMBIENTAL COMO UN ÍCONO DE LA SOSTENIBILIDAD. ..... 363
DE LA ESCUELA NUEVA AL CONSTRUCTIVISMO: UNA REVISIÓN EXPLORATORIA DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS EN EDUCACIÓN ..... 378

ESTUDIO DE TENDENCIAS DE ADMISIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA CARRERA DE INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA DE LAS GENERACIONES 2010 A 2016 EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMEX, 2017. ..... 394
HACIA UNA FORMACIÓN A DISTANCIA EN LAS UNIVERSIDADES. ..... 405
DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS ESTUDIANTES DE LAS UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA ..... 416
ESTUDIO DE TENDENCIAS DE ADMISIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA CARRERA DE CONTADURÍA DE LAS GENERACIONES 2010 A 2016 EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMEX, 2017. ..... 435

**SEGUNDA SECCIÓN: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ..... 447**

LA DIRECCIÓN POR VALORES, UN ENFOQUE DE LIDERAZGO PARA LAS ORGANIZACIONES. ..... 448
PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA DIRECCIÓN POR VALORES EN ENTIDADES TURÍSTICAS ..... 461
PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES ..... 476
LA DIRECCION POR VALORES (DPV), POR OBJETIVOS (DPO) E INTEGRADA DE PROYECTOS (DIP) Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES ..... 486
LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD ..... 501
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON ENFOQUE DE PROCESOS. CASO AGENCIA GRÁFICA DE HOLGUÍN ..... 515
PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA ..... 538
EL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL NORORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO ..... 562
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN EL PROYECTO ¨TRASVASES¨ ..... 577
PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS EN EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN ..... 594
PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NC ISO 9001:2015 ..... 614
DISEÑO DEL REQUISITO “APOYO” PARA LA INTEGRACIÓN DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP, TRASVASES ..... 632
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR PROYECTOS EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS ..... 652
PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INTERRUPCIONES EN LA ENDE CABINDA-ANGOLA ..... 668
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES/PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RISKS ..... 684
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE A + B EN ENTIDADES HOTELERAS ..... 705
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS DE LA CALIDAD EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN, CUBA ..... 718

GRAU DE ALINHAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS COM OS OBJETIVOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO PARAIBANO ..... 733
PERCEPÇÃO GERENCIAL ACERCA DA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO UMA ABORDAGEM QUALITATIVA EM UMA AGROINDÚSTRIA COM BASE NAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD..... 753
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: UMA ANÁLISE SOBRE O USO DE “SYSTEM INFORMATION” NOS ARTIGOS DA ÁREA DE CIÊNCIAS APLICADAS DE 2011 A 2016..... 771
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EM EMPRESAS DE AGROINDUSTRIAS DE PERNAMBUCO..... 783
DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS OLGUÍN ..... 797
PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR LA TRANSICIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS HIDRÁULICOS DE HOLGUÍN ``RAUDAL´´. ..... 809
GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA AUTORES..... 824
DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ..... 842
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN LA FACULTAD DE INFORMÁTICA Y MATEMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN ..... 856
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CALIDAD..... 873
PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL DISEÑO DE SERVICIOS HOTELEROS ..... 884
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS SERVICIOS HOTELEROS ..... 904
LA ASOCIATIVIDAD COMO MODELO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL SECTOR PLATANERO ... 923
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA CONVERGÊNCIA DE SUCESSO 939
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD E INOCUIDAD EN LA FÁBRICA DE QUESOS Y MEZCLAS FÍSICAS DE HOLGUÍN..... 954
LA IMPORTANCIA DE INTERPRETAR LA CICLOLOGÍA EN LAS DISCIPLINAS QUE UTILIZAN LAS ORGANIZACIONES. ..... 970
MARKETING HOLÍSTICO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA PODEROSA. UMA BREVE ANÁLISE DA DISNEY ..... 987
DISEÑO DEL REQUISITO “OPERACIONES” PARA LA GESTIÓN INTEGRADA EN LA ESI DIP TRASVASES ..... 1006
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y CONTROL INTERNO. ..... 1022
“DISEÑO DE LOS REQUISITOS CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD, EL AMBIENTE, LA SEGURIDAD Y SALUD Y EL CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP TRASVASES” ..... 1040
DISEÑO DEL REQUISITO PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD, EL AMBIENTE Y LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO A TRAVÉS DEL CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP TRASVASES ..... 1055
MOBILIDADE URBANA - ACESSO LOGISTICO EM SUAPE ..... 1073
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MIPYMES DE TEJUPILCO, MÉXICO..... 1092
UMA SIMULAÇÃO PARA O ESTUDO DE DESPESAS FIXAS UTILIZANDO ANÁLISE DE REGRESSÃO ..... 1105

MODELAGEM GRÁFICA PARA EVIDENCIAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS AOS USUÁRIOS EXTERNOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GRAPHIC MODELING FOR DISCLOSURE OF FINANCIAL STATEMENTS TO EXTERNAL USERS OF ACCOUNTING INFORMATION ..... 1117
"LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): UNA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE SOCIEDADES Y/O SISTEMA BURSÁTIL". ..... 1132
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE AUDITORÍA AL SISTEMA ESTANDARIZADO DE GESTIÓN EN RAUDAL. .. 1142
ESTRATÉGIA DO VALOR COMPARTILHADO: METODOLOGIA DE EMPODERAMENTO ECONÔMICO DE JOVENS ..... 1160
LA INCLUSIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA, EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ..... 1175
GESTIÓN INTEGRADA DE LAS RESTRICCIONES FÍSICAS EN UN SISTEMA LOGÍSTICO ..... 1187
APLICACIÓN DEL MODELO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LOGÍSTICO EN EMCOMED HOLGUÍN ..... 1215
REFLEXIONES EN TORNO A LAS ORGANIZACIONES, SUS ESTRUCTURAS Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO. 1233

**TERCERA SECCIÓN: SUSTENTABILIDAD ..... 1239**

UNA MIRADA DE LA CALIDAD CON SENTIDO DE SOSTENIBILIDAD HACIA LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE ..... 1240
MANEJO SUSTENTABLE DEL MEDIO AMBIENTE PARA LA COMPETITIVIDAD REGIONAL ..... 1254
COMPETITIVIDAD Y TURISMO RURAL CASO: MÉXICO ..... 1267
LA SUSTENTABILIDAD COMO PARTE DE LA COMPETITIVIDAD EN LA UAEM VALLE DE CHALCO ..... 1281
APORTACIONES DE LA EDUCACION SUPERIOR PARA CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOGRAR SER REALMENTE COMPETITIVAS ..... 1292
EMPRESAS MEXICANAS QUE REALIZAN PROYECTOS SUSTENTABLES PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD ..... 1304
MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL EN INSTITUCIONES HOSPITALARIAS. ..... 1313
COMPETITIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA AMBIENTAL PARA SALVAGUARDAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y RECIFE BRASIL. ..... 1324
EL IMPACTO DE LA CRISIS PETROLERA MEXICANA EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS ..... 1341
EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO, EN EL MARCO DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA ..... 1359
GESTIÓN AMBIENTAL DEL RÍO MAGDALENA DESDE UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE ..... 1387
CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA: UMA ANALISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA ..... 1402
EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA PROTEÇÃO DAS ÁREAS RURAIS DA CIDADE DE SURUBIM/PE ..... 1415
MODELOS DE DESARROLLO TURÍSTICO EN EL ECUADOR. PROPUESTAS A FUTURO ..... 1424
DESARROLLO RURAL/LOCAL INTEGRADO EN COMUNIDADES GANADERAS. CASO DE ESTUDIO PROVINCIA MANABÍ. ECUADOR ..... 1439
CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR Y AGRÍCOLAS CON ENERGÍA SOLAR ..... 1453

IMPACTOS DE LA MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD HACIA LA AGENDA 2030 / IMPACTS OF MASTERS IN INDUSTRIAL ENGINEERING WITH A SUSTAINABILITY APPROACH TO THE AGENDA 2030 ..... 1464

**CUARTA SECCIÓN: DESARROLLO LOCAL ..... 1480**

TECNOLOGÍAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LAS TIENDAS SUPER KOMPRAS EN EL ESTADO DE MÉXICO. ..... 1481
FACTORES QUE INFLUYEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, 2015 ..... 1496
ANÁLISIS DEL SISTEMA METABÓLICO URBANO COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR LOS PARÁMETROS FACTIBLES PARA VALORAR LOS PROYECTOS DE VIVIENDA SUSTENTABLE EN CONJUNTOS HABITACIONALES DE LA ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE TOLUCA ESTADO DE MÉXICO. ..... 1512
LA CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL DESARROLLO LOCAL DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA ..... 1529
O POSICIONAMENTO DA PROPOSTA POLÍTCA DAS ENTIDADES DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE A ECONOMIA COLABORATIVA. ..... 1547
COMPLEXO INDUSTRIAL E PORTUÁRIO DE SUAPE E O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NUMA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO ..... 1564
INFRAESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD URBANA. APORTE AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA. ..... 1584
ANÁLISIS INDUSTRIAL VS PERFIL DE EGRESO DE LA UAPCI ..... 1593
ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS E A QUALIDADE DAS FLORES TROPICAIS NOS ESTADOS DE ALAGOAS E PERNAMBUCO ..... 1613
COMPORTAMENTO DA PRODUÇÃO DE BANANA EM PERNAMBUCO E NA MESORREGIÃO DA MATA PERNAMBUCANA: 2002 – 2010 ..... 1626
ETNOTURISMO, DESPLIEGUE DE INFRAESTRUCTURAS Y ESCASO DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL ESTADO DE MÉXICO. ..... 1649

**QUINTA SECCIÓN: COMPETITIVIDAD Y EMPRENDEDURISMO ..... 1672**

INTERÉS EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS, COMO MECANISMO PARA LA INSERSION EN EL MERCADO LABORAL ..... 1673
IMPORTÂNCIA DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA O EMPREENDEDORISMO ..... 1686
CASOS DE ÉXITO EN LA FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA SOBRE EMPRENDEDURISMO ..... 1701
MERCADO MAYORISTA PARA LOS EMPRENDIMIENTOS ¿SON POSIBLES EN CUBA? ..... 1718
EL DESARROLLO DEL ENGAGEMENT Y LA INNOVACIÓN EN EL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO: CASO DE ESTUDIO LICENCIATURAS DE INGENIERIA DE LA UAEMEX. ..... 1731
LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA. UN ENFOQUE HACIA LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO .... 1745
“UNIVERSIDAD EMERGENTE. - UN ENFOQUE HACIA EL EMPRENDEDURISMO” EL MERCADO DE TRABAJO Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES LABORALES EN MÉXICO. ..... 1755
EXPLORACIÓN DEL ENGAGEMENT EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE CARA AL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN UNIVERSIDADES DE MÉXICO Y BRASIL. 2017 ..... 1769

EMPRENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA. ..... 1784
PROPUESTA DE MEJORA EN LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UAEM VALLE DE CHALCO ..... 1808
PROGRAMA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y PROFESIONAL (EBEP) SESI - SENAI EN UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL..... 1822
DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS DE LOS ESTUDIANTES DE LAS UNIVERSIDADES EN LA ZONA CENTRO DE LA REPÚBLICA MEXICANA..... 1839
AMBIENTES INOVADORES E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA EMPREENDEDORA ..... 1856
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO..... 1873
UM ESTUDO COMPARATIVO DO ENSINO-APENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CONFESSIONAL NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE ..... 1893
AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DO EMPREENDEDORISMO ..... 1908
O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS FEIRAS LIVRES DO BRASIL. ..... 1922
EXPLOSÃO EMPREENDEDORA: EMPREENDEDORISMO + INOVAÇÃO + EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CAPITALISMO ..... 1929

**SEXTA SECCIÓN: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA ..... 1944**

CARACTERÍSTICAS DOS ATORES CONSTITUTIVOS DO SISTEMA DE INOVAÇÃO REGIONAL/LOCAL DE GARANHUNS – PERNAMBUCO. ..... 1945
ESTRUCTURA COMPUTACIONAL BASE PARA EL TRABAJO DE RECURSOS EN INTRANET EMPRESARIAL BASIC COMPUTATIONAL STRUCTURE FOR RESOURCE WORK IN ENTERPRISE INTRANET..... 1968
INTEGRACIÓN DEL USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN LA ENSEÑANZA MATEMÁTICA COMO JUEGO DIDÁCTICO EN EL AULA. CASO ESTUDIO: “TABLAS DE MULTIPLICAR PARA ALUMNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA” ..... 1978
TECNOLOGIAS DIGITAIS, EDUCAÇÃO E COMPETITIVIDADE ENTRE OS POVOS DA FLORESTA NO ESTADO DO AMAZONAS ..... 1994
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS COM NOVAS TECNOLOGIAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL VISANDO O PROCESSO DE ENSINO E DA APRENDIZAGEM..... 2005
ANÁLISE DOS EIXOS ESTRATÉGICOS GESTÃO, TECNOLOGIA E PESSOAS (GTP) EM EMPRESAS DE FLV NA CEASA/PE-OS: CASO DOCE MEL, AGROSANTOS E FRUTAS AVENIDA..... 2021
HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL ..... 2036
AULA VIRTUAL: ESTRATEGIA EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ..... 2052
CARACTERÍSTICAS DE EMPRENDIMIENTO EN ESTUDIANTES, DOCENTES Y EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEMASCALTEPEC. ..... 2060
APLICACIÓN DE UN ESTUDIO DE USABILIDAD EN PORTALES WEB EDUCATIVOS, CENTRO UNIVERSITARIO TENANCINGO, AÑO 2015. ..... 2070
TICS Y SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS..... 2077

**SÉPTIMA SECCIÓN: COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ..... 2083**

DISEÑO DE UN PROYECTO INTEGRADOR ESTRUCTURAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES ..... 2084
INTERNET, ¿LA NUEVA FORMA DE ADQUIRIR CONOCIMIENTO CON TIC´S? ..... 2098
TOYOTISMO: COMPETITIVIDAD Y ERROR (POKA YOKE) ..... 2116
PERSPECTIVA DEL ESTADO DE LA LOGÍSTICA DE FRÍO EN EL MUNDO ¿Y CUBA? ..... 2132
TOYOTISMO: COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA, SUBJETIVIDAD Y CONFIGURACIONISMO ORGANIZACIONAL. ..... 2145
ALTERNATIVA COMUNICATIVA PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE CALIXTO GARCÍA ..... 2162
MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MATERIAIS: SUA EFICIÊNCIA PARA A GESTÃO DE SUPRIMENTOS ..... 2177
UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA CAMPANHA POLÍTICA PARA A CANDIDATURA DE UM VEREADOR ..... 2195
PROJETO CRESCENDO NA HARMONIA: AS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS/ATITUDINAIS DOS JOVENS MÚSICOS PARTICIPANTES – ESTUDO DE CASO ..... 2213
A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL INFLUENCIANDO NA MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL A UMA EMPRESA ESPECIFICA PRESTADORA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS ..... 2223
COMPETITIVIDAD; MEDIO PERFECTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ..... 2243

**OCTAVA SECCIÓN: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ..... 2253**

ANÁLISIS DE VIOLENCIA DE GÉNERO CONTRA LAS MUJERES EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN ..... 2254
SÍNDROME DE BURNOUT DESARROLLADO EN EL AMBIENTE ACADÉMICO – LABORAL, EN LOS ALUMNOS DE NOVENO CUATRIMESTRE DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DE TOLUCA. ..... 2264
EL HUMANISMO HACIA LA COMPETITIVIDAD EN LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE DE NIVEL SUPERIOR. ..... 2272
O IMPACTO DOS GARGALOS NA CADEIA LOGÍSTICA E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS EM UMA EMPRESA DO SETOR GASTRONÔMICO DE PERNAMBUCO ..... 2283
ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS MEXIQUENSES DEL SECTOR INDUSTRIAL. ..... 2307
CALIDAD DE VIDA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES EN PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA EN ENSENADA, B.C ..... 2321
PSICOLOGIA DAS INSTITUIÇÕES: UMA LEITURA SÓCIO PSICANALÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES ..... 2337
“ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN INSTITUCIONES DEL SECTOR HOTELERO UBICADAS EN EL CORREDOR INDUSTRIAL TOLUCA-LERMA, ESTADO DE MÉXICO” .. 2352
LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN FACTOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS ..... 2366
ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL COMPLEJO COMERCIAL “LA CAMPANA”. SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN. ..... 2390
LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD ..... 2404
MOTIVAÇÃO PESSOAL E COMPETITIVIDADE EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CALÇADOS NO RECIFE – PE ..... 2423

O BALANÇO COMPETITIVO DA SUPER LIGA CHINESA NO PERÍODO DE 2011-2016..... 2436
PERCEPÇÃO DE CONTADORES E ADMINISTRADORES PÚBLICOS ACERCA DA UTILIDADE DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS PARA A TOMADA DE DECISÃO ..... 2460
RESPONSABILIDAD SOCIAL CON VALORES Y HUMANISMO EN LA EDUCACÓN INTEGRAL UNIVERSITARIA ..... 2481
PROPUESTA PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE TOLUCA QUE FORTALEZCA LA COMPETITIVIDAD. ..... 2493
PROYECTO DE ESTUDIO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DESARROLLADAS POR LOS FUNCIONARIOS UNIVERSITARIOS EN MÉXICO ..... 2501
ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO COMO ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA. ..... 2515
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROMOTOR DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL..... 2540

# PRIMERA SECCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA

# EL APOYO A LA EVALUACIÓN DE LA INTERACTIVIDAD EN LA PLATAFORMA MOODLE

**AUTORES:**

**Anabel Lisbeth Aguilera Sánchez[1], Ronal Tamayo Cuenca[2], Fidel Ernesto Alonso Ochoa[3]**

**[1]Ingeniera, aaguileras@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, [2]Doctor, ronaltc@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, [3]Ingeniero, falonso@uho.edu.cu, Universidad de Holguín**

**RESUMEN**

Los sucesivos cambios tecnológicos actuales exigen cambios en el mundo educativo, lo que conlleva a los profesionales de la educación a aprovechar las potencialidades que proporcionan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para lograr un nuevo paradigma centrado en la actividad de los estudiantes mediada por recursos virtuales de aprendizaje. Esto implica la actualización de habilidades para el aprovechamiento de tecnologías en la mejora de la productividad educacional.

En este sentido se observa una contradicción entre la exigencia nacional hacia la correcta utilización de cursos dentro de plataformas interactivas y la insuficiente información que brindan las funcionalidades de la plataforma Moodle para la evaluación de los resultados de interactividad. Además, se aprecia una falta de contextualización, que apunta a elementos de cultura comportamental y organizacional (incluso en los directivos resulta insuficiente el manejo y dominio de estas herramientas) y laceran el avance del proceso en estudio.

La presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de un plugin para el apoyo a la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle. Para su elaboración se realizó un estudio de las tendencias actuales y fundamentos teóricos de los sistemas de gestión de información en estas plataformas y se logró una caracterización y análisis de los requerimientos para la correcta implementación del sistema mediante ingeniería de software.

Esta herramienta fue generalizada a las universidades pertenecientes al proyecto de cooperación internacional VLIR, donde uno de los puntos fundamentales de este es elevar los indicadores de usabilidad y calidad en la plataforma.
**Palabras claves:** evaluación, interactividad, plataforma Moodle

## ABSTRACT

Successive technological changes demand changes in the world of education, which means that education professionals take advantage of the potential of information and communication technologies (ICT) to achieve a new paradigm focused on student activity Mediated by virtual learning resources. This implies the updating of skills for the use of technologies in improving educational productivity.

In this sense there is a contradiction between the national requirement for the correct use of courses within interactive platforms and the insufficient information provided by the modules of the Moodle platform for the evaluation of the interactivity results. In addition, there is a lack of contextualization, which points to elements of behavioral and organizational culture (even in managers is insufficient the management and control of these tools) and damage the progress of the process under study.

The present research aims at the development of a module to support the evaluation of interactivity in the Moodle platform. For its elaboration a study of the current trends and theoretical foundations of the systems of information management in these platforms was realized and a characterization and analysis of the requirements for the correct implementation of the system through software engineering was achieved.

This tool was generalized to universities belonging to the international cooperation project VLIR, where one of the fundamental points of this is to raise the indicators of usability and quality in the platform.
**Key words**: evaluation, interactivity, Moodle platform

## INTRODUCCIÓN

Frente a los nuevos retos que plantea la educación, el uso de ambientes virtuales de enseñanza aprendizaje posibilita la creación de sistemas capaces de promover cambios en la enseñanza tradicional para lograr mayor frecuencia y accesibilidad de los estudiantes al conocimiento.

Así pues, los proyectos que implican la utilización de estas tecnologías para cambios metodológicos, formación, mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, constituye una innovación.

Las posibilidades que brinda Internet para el acceso instantáneo a una amplia diversidad de recursos informáticos, se han puesto al servicio de la enseñanza y/o el aprendizaje para permitir el diseño y puesta en práctica de modelos que complementan e integran lo tradicional con sistemas abiertos y flexibles que hacen posible al profesor proporcionar la información instructiva en forma de materiales bibliográficos y favorecer el intercambio de información con sus estudiantes (Casales, Hechavarría, & Castro, 2008).

En este sentido las plataformas virtuales de enseñanza aprendizaje se han convertido en una herramienta de indiscutible valor y efectividad en la gestión de la información y el conocimiento con propósitos didácticos. Esta situación las ha llevado a constituir ambientes virtuales de enseñanza aprendizaje dentro de los procesos universitarios. Por esta razón, las fuentes de información y los mecanismos para gestionar el conocimiento se han informatizado y resulta difícil poder concebir un proceso didáctico sin considerar esta competencia docente (Darós, de Valencia, & Carrión).

Estas plataformas de enseñanza aprendizaje se han denominado desde la Informática como Sistemas de Gestión del Aprendizaje (Learning Management System, LMS por sus siglas en inglés) y se componen por un sistema de módulos, bloques y actividades que les permite a los usuarios de diferentes niveles de enseñanza la gestión de su aprendizaje, lo que posibilita su preparación profesional con la aplicación del aprendizaje electrónico, conocido en inglés como e-learning, como modalidad educativa.

En la actualidad existe una amplia oferta de LMS, entre las que cabe destacar las plataformas de uso libre o código abierto. Estas ofrecen múltiples ventajas a la institución que decida adoptarlas, como la ausencia de pagos por licencias comerciales y/o la posibilidad de modificar o ampliar el software según las necesidades de la institución (García Alba, 2010).

Estos sistemas permiten administrar la interacción de los estudiantes con el sistema, siguiendo su progreso y su rendimiento para cualquier categoría de actividad. Además, gestionan catálogos de cursos, matrícula, presentación de contenidos, medios de comunicación, evaluaciones, entre otras (Pino, Pizo, & Fajardo, 2005).

En el campo de la evaluación, incluso para su aplicación, las TIC ofrece una gran ventaja como registrar y gestionar grandes cantidades de información a partir de la elaboración de bases de datos (Morante, 2003).

La inquietud por evaluar el e-learning está dando lugar a importantes iniciativas y experiencias a nivel mundial encaminadas a establecer estándares que permitan certificar su calidad. El objetivo se centra en buscar criterios e indicadores específicos que den respuesta a las preguntas que se plantea la evaluación de la calidad de la formación en entornos específicos, con medios específicos y dirigidos a personas con un perfil diferente al del alumnado tradicional (en el caso de las universidades).

La evaluación de las plataformas tecnológicas está orientada a valorar la calidad del entorno virtual o campus virtual a través del cual se implementa el e-learning. La dimensión y funcionalidad de un campus virtual puede variar sustancialmente según se trate de dar soporte a uno o más cursos en una institución entera, como es el caso de las universidades virtuales (Rubio, 2003).

Como se aprecia, se trata de los importantes cambios en las ciencias pedagógicas y de la educación, que emergen de la irrupción de cambios tecnológicos sucesivos, los que además abren diálogos interdisciplinares en los que desde las TIC intervienen la pedagogía, la sociología, la comunicación social, la gestión de los procesos universitarios y la disciplina específica que sea objeto de esa transformación. Ese concierto interdisciplinar aun no emerge con la articulación necesaria.

En este sentido, en la Universidad de Holguín se han identificado las insuficiencias siguientes:

- El proceso de evaluación de la interactividad actualmente se hace revisando manualmente los cursos en la plataforma, lo que limita los resultados finales por posibles errores de los evaluadores.
- No existe una visualización de los resultados de la evaluación de la interactividad para usuarios de asignaturas, carreras, facultades y demás áreas.
- No están definidos los indicadores para evaluar la interactividad.
- No existe en la Universidad de Holguín una herramienta que ofrezca información relacionada con los niveles de interactividad.

- Existe una inadecuada cultura informática entre profesores y estudiantes de la institución que les impide desprenderse de las prácticas tradicionales en la enseñanza aprendizaje y subvaloran las potencialidades que estas herramientas informáticas pueden aportar al proceso formativo.

Según estas insuficiencias y la experiencia acumulada en este proceso por la investigadora se observa una contradicción entre la exigencia nacional hacia la correcta utilización de cursos dentro de plataformas interactivas y la insuficiente información que brindan las funcionalidades de la plataforma Moodle para la evaluación de los resultados de interactividad y organización de los cursos.

Además, como se aprecia se declara una insuficiencia de contextualización, que apunta a elementos de cultura comportamental y organizacional (incluso en los directivos resulta insuficiente el manejo y dominio de estas herramientas) y sociológicos que laceran el avance del proceso en estudio.

## METODOLOGÍA

Dada esta situación se necesita diseñar una herramienta que ofrezca una solución optimizada y permita evaluar la evolución de las facultades y carreras en las visitas de asesoría y control, de acreditación y de evaluación institucional.

Por tanto, se define como problema científico: ¿Cómo favorecer la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle de la Universidad de Holguín?

El análisis de este problema permite centrar el objeto de estudio en la gestión de la información para el proceso de evaluación de la gestión de los cursos en la plataforma Moodle.

El objetivo del trabajo consiste en desarrollar un plugin[1] para la gestión de información como apoyo a la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle.

Se delimita como campo de acción la informatización del proceso de evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle.

Para guiar la investigación se plantearon las siguientes preguntas científicas:



[1] Aplicación que se relaciona con otra para aportarle una función nueva y generalmente muy específica.

- ¿Cuáles son las posiciones teóricas acerca de la implementación de plugins en la plataforma Moodle para la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle?
- ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle de la Universidad de Holguín?
- ¿Cómo desarrollar un plugin para la gestión de información como apoyo a la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle?
- ¿Cómo valorar la sostenibilidad del plugin desarrollado?
- ¿Cómo evaluar los resultados obtenidos con el plugin desarrollado?

Para dar solución a las preguntas planteadas, se desarrollaron las siguientes tareas científicas:

1. Caracterizar las posiciones teóricas acerca de la implementación de plugins para la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle y construir el marco teórico de la investigación.
2. Sistematizar el proceso de evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle de la Universidad de Holguín.
3. Analizar y diseñar el plugin para la gestión de información como apoyo a la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle.
4. Valorar la sostenibilidad del plugin diseñado.
5. Implementar el plugin diseñado.
6. Evaluar la satisfacción de la institución con el plugin desarrollado.

Para alcanzar el objetivo de investigación se utilizaron los siguientes métodos investigativos.
Métodos teóricos:

1. Histórico - lógico: Este método permitió avanzar en la comprensión del proceso de evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle de la Universidad de Holguín.
2. Análisis y síntesis: Este método fue de gran utilidad a la hora de elaborar los fundamentos teóricos de la investigación, logrando un mejor análisis al procesar la información obtenida y unirla de tal forma que se cumpla el objetivo propuesto. A través de este método se realizó la valoración de sostenibilidad del sistema.

3. Modelación: Este método se empleó durante todo el diseño del plugin para lo cual se utilizó ICONIX como metodología para el desarrollo de software y de esta forma se logró que el modelo tenga cierta semejanza en su estructura y su función con el fenómeno representado.
4. El enfoque de sistema: Este método se utilizó en el diseño del plugin ya que permite la identificación de los diversos subsistemas y en estos a su vez precisar sus módulos cual elementos, todos ellos relacionados entre sí, determinando una nueva cualidad que constituye el sistema único.

Métodos empíricos:

1. Observación: Este método se empleó al inicio y en el desarrollo de la investigación para obtener el diagnóstico del problema a investigar y en la realización del diseño de la investigación.
2. Estudio de la documentación: Este método se llevó a cabo al inicio de la investigación para entender la estructura del LMS, así como, para el estudio de las herramientas necesarias para su realización.
3. Entrevista: Este método se empleó a la hora de obtener información de los posibles usuarios y expertos, recopilando los datos necesarios para lograr una correcta implementación.
4. Encuesta: Este método se empleó en la validación de la solución propuesta con el objetivo de verificar que el plugin desarrollado cumple con las características necesarias para resolver el problema de la investigación.

**DESARROLLO**

La plataforma Moodle se basa en un núcleo (Moodle core) del sistema rodeado de una gran cantidad de plugins que proveen de funcionalidad específica a la plataforma. Los plugins en Moodle pueden ser de varios tipos distintos, autenticación, bloques, matriculación, temas, actividades, etc.

Todos los módulos comparten funcionalidad específica entre si y el core. La distribución estándar de Moodle incluye el core del sistema y un número de módulos de todos los tipos

que proveen de la funcionalidad base del sistema y con el cual se puede empezar a funcionar sin carencias ni problemas de ningún tipo.

La estructura de los módulos en Moodle es muy simple, un directorio con archivos PHP, JavaScript, XML y/o CSS y puntos de entrada definidos en varios archivos clave como locallib.php, db/install.xml o lib.php que permiten la comunicación con el core.

El core de Moodle proporciona todos los mecanismos necesarios para implementar la plataforma educativa. Implementa todos aquellos mecanismos que luego los plugins utilizan para desarrollar su función. Es por lo tanto el core la parte más importante del sistema Moodle y sus componentes principales son los siguientes:

- Cursos y Actividades: Moodle define un curso como una secuencia de actividades agrupadas en secciones. Existen actividades de todo tipo y son muy flexibles. Los cursos se organizan en categorías jerárquicas dentro de la plataforma educativa.
- Usuarios y Grupos: cada curso puede tener un número indeterminado de alumnos y un número indeterminado de grupos que acoja a esos alumnos. Los alumnos tienen un perfil de usuario que pueden editar y opciones específicas por curso en el que están matriculados. Los cursos cuentan con históricos, roles, permisos, etc.
- Matriculacion: en Moodle los tipos de matriculación disponibles en la plataforma se definen a través de módulos por lo que podemos definir nuevos tipos de matriculación con sus peculiaridades de forma bastante sencilla a través de módulos externos. Cada tipo de matriculación puede implementar sus propios mecanismos al margen del core.

Moodle integra más de doscientas tablas en su base de datos incluyendo las necesarias por el core y las de los módulos principales. La estructura de las tablas de los módulos se define en el archivo install.xml dentro del directorio db en el directorio principal de los módulos. La base de datos puede ser editada y revisada a través del menú de administración de la plataforma.

Para la interacción con la base de datos se utilizan funciones al estilo de la programación estructurada que interactúan con un objeto ODBC. Existe una capa de abstracción sobre la base de datos llamada XMLDB.

Moodle sigue un enfoque de transaction script para organizar el código apoyado por elementos de un modelo de dominio. El código del core y los módulos principales de Moodle se están regulando y refactorizando para soportar el paradigma orientado a objetos. La

funcionalidad del core solo puede ser extendida a través de parches modificando el mismo (García Alba, 2010).

**La interactividad en la plataforma Moodle**

La plataforma Moodle está compuesta por un conjunto de funcionalidades entre las cuales se encuentran los informes. Estos informes muestran datos relevantes tanto para los profesores como para los administradores sobre los niveles de interactividad[2] (Moodle, s.f.), estos datos son:

Usuario Administrador:

- Comentarios: muestra todos los comentarios que se han hecho en la plataforma y permite borrarlos.
- Copias de seguridad: muestra las copias de seguridad que se han realizado a la plataforma.
- Cambios de configuración
- Vista general del curso: permite escoger para mostrar cursos más activos y cursos con más participación
- Registros
- Vista general del rendimiento
- Casos de pregunta
- Información general sobre seguridad
- Estadísticas: permite escoger para mostrar vistas, mensajes y accesos a partir de un curso escogido con anterioridad.

Usuario Profesor:

- Registros
- Actividad del curso: permite ver las vistas de cada archivo o actividad.
- Participación en el curso: permite escoger un archivo o una actividad específica y ver las acciones realizada por cada tipo de usuario.
- Estadísticas: permite escoger para mostrar vistas, mensajes y accesos de un rol específico o de todos los roles.



[2] Comunicación que existe entre el usuario y la plataforma

Estos reportes no están diseñados para que personas externas evalúen el trabajo que realizan los profesores en cada una de sus asignaturas. Ni tampoco para realizar comparaciones de comportamientos de variables entre categorías específicas.

**El proceso de evaluación de la interactividad de la plataforma Moodle en la Universidad de Holguín**

La vicerrectoría docente de la Universidad de Holguín tiene planificado un sistema de evaluación por indicadores a cada una de las carreras de la universidad. Uno de los indicadores que se les evalúa a las carreras es el estado de la interactividad en la plataforma Moodle. Este proceso es realizado en conjunto por el Jefe de Tecnología Educativa de la universidad y el administrador de la carrera en el Moodle a la que se le está realizando la evaluación, ya que éste es el que cuenta con los permisos para poder ver toda la información. Actualmente el proceso se realiza de forma manual, el administrador va accediendo a cada uno de los cursos que tiene la carrera en cuestión en la plataforma y el jefe de Tecnología Educativa va mirando si el curso cuenta con el formato, si tiene un nivel de recursos y de actividades aceptable, si tiene asignado profesor y si los estudiantes interactúan con los recursos y/o actividades creadas en el curso.

Por tanto, el proceso cuenta con un gran nivel de subjetividad lo que conlleva a cometer errores por cansancio o favoritismos. Además, no le permite realizar comparaciones visuales entre las asignaturas mediante gráficas u otro tipo de técnica.

Otro problema que presenta es la comunicación de los resultados de la evaluación para posterior mejora. Al final del proceso solo se mencionan en el informe los resultados generales, por ejemplo, el porciento de asignaturas que cumplen con el formato requerido, la cantidad de asignaturas que no tienen asignado profesor, entre otros; pero para saber el jefe de departamento cuáles son esas asignaturas debe realizar el mismo proceso del jefe de Tecnología Educativa con el administrador de la carrera en el Moodle. A esto se le suma que a los jefes de departamentos de prestación de servicios no les llegan los resultados a no ser que el jefe de departamento de la carrera a la cual le presta servicio se lo comunique, por tanto, no existe un informe final de resultados para estos departamentos y por tanto no son evaluados por ello.

**Herramientas y tecnologías utilizadas**

En el estudio realizado para el diseño del plugin se analizó a profundidad la arquitectura de la plataforma y se decidió trabajar sobre las mismas herramientas y tecnologías que fue creada la plataforma.

Moodle es un ejemplo de aplicación AMP (Apache, MySQL y PHP). Se trata fundamentalmente de sistemas web escritas con un lenguaje de script, que utilizan una base de datos SQL para almacenar información. Con el incremento de la popularidad de ejecutar aplicaciones web de código abierto en Linux, Windows y en Mac, han surgido nuevos términos como XAMPP para cualquier sistema operativo, LAMP para Linux, WAMP en el caso de Windows y MAMP de Mac OS X (García Alba, 2010).

La plataforma Moodle es, desde el punto de vista tecnológico, un sitio web implementado en PHP que gestiona bases de datos SQL de múltiples orígenes (MySQL, PostgreSQL) mediante una capa de abstracción (Casales, Hechavarría, & Castro, 2008). Al ser Moodle un proyecto de software libre desarrollado en PHP, será necesario instalar un intérprete PHP y un servidor web.

Se utilizó, además, la metodología de desarrollo de software ICONIX para diseñar el plugin mediante la herramienta Enterprise Architect, y como IDE Netbeans, con servidor web Apache2

**Indicadores de interactividad en la plataforma Moodle**

Para realizar una correcta evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle por parte de la Vicerrectoría Docente, es necesario determinar a partir de los datos que guarda la plataforma, indicadores que puedan ser obtenidos automáticamente y que apoyen dicho proceso. Para esto se realizó un estudio de todos los datos de la base de datos y se determinaron como los más relevantes para dicho proceso los siguientes:

I01: Número de accesos: compara el número de accesos total con los estudiantes matriculados en el curso, lo que permite conocer el promedio de accesos por estudiante.

I02: Tiempo de accesos: permite conocer el tiempo promedio de accesos por estudiante.

I03: Balance de recursos: verifica que todos los temas del curso cuenten con elementos didácticos básicos como son: la orientación del contenido, una guía de ejercicios y bibliografía.

I04: Accesos a los recursos: permite conocer el promedio de accesos por estudiante a cada recurso.
I05: Balance de actividades: verifica que todos los temas del curso cuenten con actividades tanto de aprendizaje como de evaluación.
I06: Accesos a las actividades: permite conocer el promedio de accesos por estudiante a cada recurso.
I07: Profesor: verifica que el curso cuente con un usuario con el rol de profesor y que el mismo interactúe con el curso.
I08: Guía didáctica: verifica que cada curso cuente con una guía didáctica debido a la importancia que tiene esta en el proceso docente educativo.
I09: Bibliografía: verifica que cada curso cuente con la bibliografía básica y complementaria.

**Identificación de los servicios Web**

La idea de un servicio es identificar un ámbito bien definido de funcionalidad y hacerlo accesible de forma uniforme y completa, independientemente de donde se use. Debido a que la Universidad de Holguín se encuentra en un proceso de informatización, se decidió diseñar e implementar varios servicios con el fin de que luego, desde los futuros sistemas de gestión de departamentos o desde cualquier otro sistema que cuente con los datos necesarios, se puedan consumir. Esto facilitaría la matriculación y baja de los profesores en los cursos que imparten, además de brindar información directamente a aquellos departamentos de prestación de servicios que, por sus características, los cursos que imparten no se encuentran organizados dentro de una de las categorías de la plataforma. A partir del análisis realizado se identificaron los siguientes servicios:

- Asignar rol de profesor: este servicio se utiliza cuando un profesor es asignado por su jefe de departamento o disciplina a impartir una asignatura en curso diurno y necesita que al mismo se le asigne el rol de profesor en ese curso de la plataforma.
- Quitar rol de profesor: este servicio se utiliza cuando un profesor es reasignado a otra asignatura por su jefe de departamento o disciplina en curso diurno o no va a ser más profesor del curso y necesita que al mismo se le quite el rol de profesor en ese curso de la plataforma.

- Estado de los cursos: este servicio se utiliza cuando el jefe de departamento desea conocer el estado en que se encuentran cada uno de los cursos que imparten los profesores del departamento.

**Valoración de los resultados obtenidos**

Una vez concluida la implementación del plugin propuesto, así como las pruebas correspondientes, se aplicaron encuestas con el objetivo de evaluar la satisfacción de los usuarios respecto al sistema. Para ello, se realizaron encuestas donde se evaluaron 7 aspectos.

A1. Las funcionalidades del plugin desarrollado cubren las necesidades de los usuarios.
A2. El sistema actual permite que el usuario se sienta familiarizado con el plugin implementado.
A3. El producto informático permite el ahorro de recursos como el tiempo y materiales de oficina.
A4. Agiliza el proceso de gestión de la información de interactividad en los cursos.
A5. Se logró disminuir la probabilidad de errores al obtener la información.
A6. El sistema actual facilita el acceso a la información referente al proceso de gestión de la información de interactividad en los cursos.
A7. El tiempo de repuesta de la aplicación web en la generación de consultas y reportes es más rápido.

Los resultados de estas encuestas se muestran a continuación:

*Tabla 1 Resultados de las encuestas sobre la implementación del plugin*

| *Aspectos* | *MA* | *BA* | *A* | *PA* | *NA* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *A1* | 5 | 5 | 1 | - | - | 11 |
| *A2* | 1 | 9 | 1 | - | - | 11 |
| *A3* | 11 | - | - | - | - | 11 |
| *A4* | 10 | 1 | - | - | - | 11 |
| *A5* | 5 | 4 | 2 | - | - | 11 |
| *A6* | 5 | 6 | - | - | - | 11 |
| *A7* | 7 | 4 | - | - | - | 11 |

En la figura siguiente se puede observar que el 91% de los especialistas apuntan hacia una correcta adecuación del cumplimiento del plugin con las necesidades de la entidad solicitante.

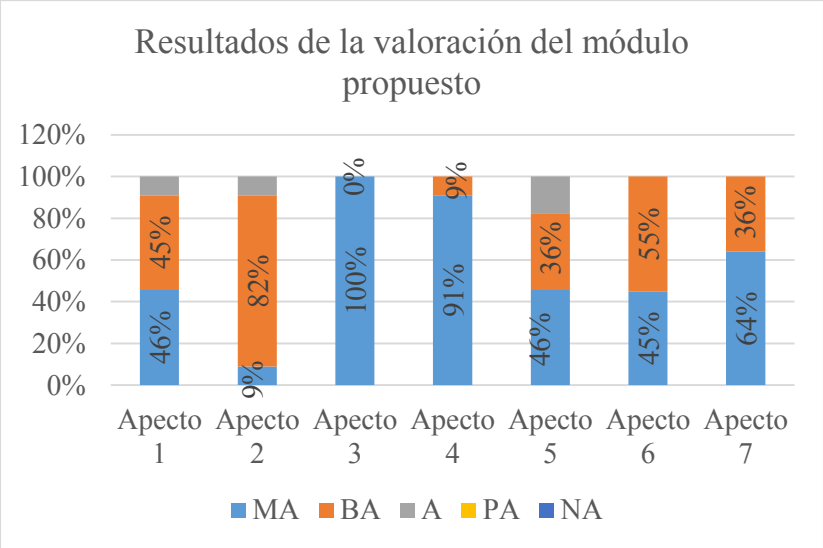



*Ilustración 1 Gráfico comparativo de los resultados de las encuestas de valoración del plugin de gestión de información de interactividad de cursos en la plataforma Moodle*

De la misma forma el 82% considera bien adecuado la familiarización que puede lograr el usuario con del plugin. El total de los encuestados concuerda en que contribuye al ahorro de recursos como el tiempo y materiales de oficina.

Un 91% está de acuerdo con que el plugin es muy adecuado para la agilización del proceso de gestión de la información de interactividad en los cursos y un 82% coincide en su correcta adecuación para disminuir la probabilidad de errores al obtener la información.

Por último, 100% considera entre bien adecuado y muy adecuado la capacidad del sistema para facilitar el acceso a la información referente al proceso de gestión de la información de interactividad en los cursos y el 64% considera muy adecuado la rapidez del tiempo de repuesta en la generación de consultas y reportes.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del plugin para el apoyo a la evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle de la Universidad de Holguín se da cumplimiento al objetivo de esta investigación, favoreciendo la gestión de dicho proceso, y sirviendo de apoyo para la toma de decisiones en

la Dirección de Tecnología Educaiva del centro. A continuación, se detallan las principales conclusiones a las que se arribaron:

1. A través del estudio realizado se detectaron deficiencias en el proceso de evaluación de la interactividad en la plataforma Moodle, por lo que se pudo determinar la necesidad de la implementación de un módulo que favorezca dicho proceso.
2. El análisis realizado a la arquitectura de la plataforma Moodle hizo posible la selección de las tecnologías y herramientas necesarias para la implementación del módulo propuesto, siendo de vital importancia para el desarrollo correcto de la investigación.
3. El diseño y modelación del módulo bajo los artefactos de la metodología de desarrollo de software ICONIX permitió una implementación rápida y eficaz del mismo.
4. Luego de realizar las encuestas a los administradores y especialistas de la plataforma Moodle, se concluye, que el sistema cumple con los requisitos de los mismos, dando así cumplimiento al objetivo de esta investigación.

**Referencias bibliográficas**


Casales, R., Hechavarría, G., & Castro, J. (2008). *Algunas experiencias didácticas en el entorno de la plataforma Moodle*. Universidad de Oriente.

Darós, C., de Valencia, U., & Carrión, L. (n.d.). El uso de las nuevas técnologías aplicadas a la educación superior.

García Alba, M. (2010). *Análisis del desarrollo de extensiones para Moodle*. *Desarrollo de un módulo para la gestión de laboratorios docentes*. Universidad de Alcalá.

K . Lippert, S., & Govindarajulu, C. (2006). T echnological, Organizational, and Environmental. *Communications of the IIMA*. Retrieved from http://moodle.org

Moodle. (n.d.). *Moodle*. Retrieved from http://moodle.org

Morante, M. (2003). Pixel-Bit . *Revista de Medios y Educación*, 65–72.

Nuñez Jover, J. (2010). *Conocimiento académico y sociedad*. *Ensayos sobre política universiaria de investigación y postgrado*. La Habana: Universidad de la Habana.

Pino, U., Pizo, E., & Fajardo, R. (2005). *Acerca del Moodle: Una Plataforma de e-learning libre*.

Rubio, M. (2003). Enfoques y modelos de evaluación del e-learning. 101–120.

# LAS TUTORÍAS EN EL POSGRADO: UN ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR EN MEXICO.

**AUTORES:**

**MC. Manuel Efrén Siu Quevedo**

**Dirección General de investigación y Posgrado, Universidad Autonoma de Sinaloa.**

**efrensiu@hotmail.com**

**Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón**

**Coordinación de Investigación y Posgrado, Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Universidad Autonoma de Sinaloa. obregón.39@hotmail.com**

**Dra. María Lourdes López López**

**Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autonoma de Sinaloa**

**mlourdes50@hotmail.com**

**RESUMEN**

El presente trabajo se desprende del Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI) y la esencialidad del mismo se centra en la realización de un análisis de las tutorías en el posgrado de los Programas Institucionales de Tutorías (PIT) de las Instituciones de Educación Superior (IES). Bajo un enfoque descriptivo-analítico-interpretativo se analizaron 18 PIT, encontrado que gran parte de ellos tiene como referente los lineamiento y propósitos marcados por la Asociación Nacional de Instituciones Educativas Superiores (ANUIES), los cuales tienen una visión contrastante para las demandas de la sociedad del conocimiento, porque se centran en generar y brindar soluciones en aspectos específicamente escolares (el abatimiento a la deserción, reprobación, bajo

rendimiento escolar y rezago educativo a la luz de la asociación tutor-tutorado o asesor par-tutorado) sin poder migrar a la complejidad y movilidad de la frontera del conocimiento, y donde la asociación entre dos actores limita la innovación y generación de conocimiento. El resultado esencial es que existe una necesidad imperiosa de plantear la tutoría en el posgrado como uno de los ejes transversales contribuidores en la formación integral del estudiante desarrollado en competencias abiertas y transferibles en redes del conocimiento para confrontarse a una multitud de situaciones complejas e inciertas en la sociedad actual.
**Palabras clave**: Posgrados, tutorías, Educación Superior, Innovación Educativa.

## ABSTRACT

The present work is derived from the Program for Promotion and Support of Research Projects (PROFAPI)[3] and its essentiality is focused on conducting an analysis of the tutorials in the postgraduate of Institutional Tutoring Programs (PIT)[1] of the Higher Education Institutions. Under a descriptive-analytic-interpretative approach, 18 PITs were analyzed. Most of them are based on the guidelines and purposes established by the National Association of Higher Education Institutions (ANUIES)[1], which have a contrasting vision for the demands of Society, because they focus on generating and delivering solutions in specific school aspects (dropping out of drop-out, failure, low school performance and educational lag in the light of the tutor-tutored association or mentor-mentor) without being able to migrate to The complexity and mobility of the knowledge frontier, and where the association between two actors limits innovation and knowledge generation. The essential result is that there is an imperative need to consider postgraduate tutoring as one of the transversal axes that contribute to the integral formation of the student, developed in open and transferable competences in knowledge networks, in order to confront a multitude of complex and uncertain situations in the current society.
**Keywords:** Postgraduate, tutoring, Higher Education, Educational Innovation

## INTRODUCCIÓN



[3] POR SUS SIGLAS EN ESPAÑOL:
PROFAPI.- Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación. PIT.- Programa Institucional de Tutorías.
ANUIES.- Asociación Nacional de Instituciones Educativas Superiores

El presente trabajo se desprende del Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación y la esencialidad del mismo se centra en la realización de un análisis de las tutorías en el posgrado, por ello iniciaremos enunciando con la visión y misión del Programa Institucional de Tutorías – Universidad Autonoma de Sinaloa (PIT-UAS):

VISIÓN 2017 UAS

- El PIT-UAS cumple eficientemente con los estándares nacionales de calidad. El programa tiene una cobertura del 100%. Su implementación ha contribuido a elevar la eficiencia terminal al 85%; el índice de titulación al 75% y a disminuir las brechas de calidad entre los programas educativos mejorando el nivel de aceptación de sus egresados en el mercado laboral.

MISIÓN UAS

- Planear, implementar, coordinar y evaluar las tutorías académicas que se imparten a sus estudiantes de manera sistematizada y eficiente. También apoya los procesos que impulsan y retroalimentan el modelo educativo centrado en el aprendizaje, a través del acompañamiento del estudiante en su tránsito por la institución y favorece que la educación sea integral y de calidad, mejorando los indicadores de retención, aprovechamiento, eficiencia terminal, titulación y su desempeño profesional (PIT-UAS, 2007, p.16) [1]

El mismo PIT define a la tutoría como la "actividad académica extra clase, realizada en cada Unidad Académica, por un tutor previamente capacitado para apoyar, acompañar y guiar de manera sistematizada a un estudiante o un pequeño grupo de ellos, en el logro de su mejor desempeño escolar y formación integral" (PIT-UAS, 2007, p.10).

Dicho concepto se desprende del concepto que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Superiores (ANUIES)

> La tutoría se considera una forma de propiciar el aprendizaje continuo, un proceso de acompañamiento durante la formación del estudiante, que se concreta mediante la

> atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos, por académicos competentes y capacitados para esta función (ANUIES, 2000, p.7) [2].

En ambas definiciones la tutoría solo responde a una formación integral limitada que se transforma en índice numéricos de abatimiento a la deserción, disminución de la reprobación, bajo rendimiento escolar y rezago educativo bajo un binomio de tutor-tutorado y/o tutor-asesor par, tal como lo plasma el PIT-UAS 2007.

Aunado al párrafo anterior, el PIT-UAS fue elaborado para nivel superior (licenciatura solamente) dejando de lado al posgrado y al bachillerato de la UAS. La concepción del mismo desde su misma visión y misión es contrastante para las necesidades imperiosas de la sociedad del conocimiento.

De la Cruz, Chehaybar y Abreu (2011), todos ellos investigadores de la Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM) y reconocidos a nivel nacional e internacional por sus aportaciones al ámbito de la tutoría a nivel superior, en especial la del posgrado, argumentan que:

> La tutoría es una función docente que resulta muy útil para transitar de modelos centrados en la enseñanza, hacia modelos centrados en el aprendizaje. El énfasis está en desarrollar las capacidades, habilidades, valores y actitudes de los estudiantes mediante el contacto con tutores, quienes pueden brindarles experiencias de aprendizaje que los incorporen a la gestión del conocimiento. Es decir, la tutoría en la sociedad del conocimiento tendría como propósito propiciar que los estudiantes adquieran, mediante la ayuda de los tutores, capacidades abiertas y transferibles para confrontarse a una multitud de situaciones complejas e inciertas, tales como las que plantea la sociedad actual (De la Cruz, Chehaybar, y Abreu, 2011, p. 204) [3].

Es pues bajo esta cita que iniciaremos nuestro planteamiento de las tutorías a nivel superior y muy en particular nos centraremos en la tutoría en el posgrado, donde se justifica plenamente el por qué de la reconstrucción de un perfil del tutor, como una necesidad

imperiosa de plantear la tutoría en el posgrado como uno de los ejes transversales contribuidores en la formación integral del estudiante desarrollada en competencias abiertas y transferibles en redes del conocimiento para confrontarse a una multitud de situaciones complejas e inciertas en una la sociedad actual y para ello es esencial poseer un perfil de tutor o tutora.

## DESARROLLO

### Método

El análisis teórico metodológico de este trabajo se sustentó en las técnicas una descriptiva, que permitió compilar la información necesaria y el análisis bibliográfico, y, una técnica de tipo interpretativa y evaluativa de los procesos de construcción de un perfil de tutor o tutora de posgrado.

### El Concepto de Tutorías

El Concepto de Tutorías Calvo, Padilla y Perea (2004) [4], consideran al proceso de tutoría en términos de apoyo al estudiante interiorizando en su situación personal y académica que lo llevan a reflexionar sobre su práctica y papel dentro de su proceso de formación:

> La tutoría es una actividad pedagógica que tiene como propósito orientar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación [...] es una acción complementaria cuya importancia radica en orientar a los alumnos a partir del conocimiento de sus problemas y necesidades académicas, así como de las inquietudes y aspiraciones profesionales [...] una orientación sistemática para que el alumno supere sus rendimientos académicos, resuelva problemas escolares y fortalezca sus hábitos de trabajo, estudio, reflexión y convivencia social (2004, p. 3).

En México algunas Instituciones Educativas del Nivel Superior tiene concepciones similares a las planteadas por Clava, Padilla y Perea (2004), tales como: Universidad Autónoma de Tamaulipas

Universidad Autónoma de Nuevo León, Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, Universidad de Occidente, Instituto Tecnológico de Querétaro, Instituto Politécnico

Nacional, Universidad Autónoma de Tabasco, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad de Sonora, entre otras

En todas ellos se encontró que los programas institucionales de tutorías excepto en la UNAM que tiene un Sistema Institucional de Tutorías, argumentan que sobre los lineamientos del PIT propuesto por ANUIES (2000), en todos los programas tiene conceptos similares de tutorías en el posgrado. Solo la Universidad. Autónoma de Tamaulipas enuncia en su PIT que tiene dos concepciones de tutorías: tutoría académico y tutoría de Tesis que en su conjunción tienen el propósito lograr un buen rendimiento académico, evitar el rezago, la deserción, y el bajo índice de eficiencia terminal.

En el PIT-UAS (2007) la tutoría tiene como esencia principal el abatimiento a la deserción, reprobación, bajo rendimiento escolar y rezago educativo a la luz de la asociación tutor-tutorado o asesor par-tutorado, pero esto, argumenta De la Cruz, Chehaybar y Abreu (2011), es una visión contrastante para las demandas de la sociedad del conocimiento, porque se centra en generar y brindar soluciones en aspectos centrados en lo escolar sin poder migrar a la complejidad y movilidad de la frontera del conocimiento, y donde la asociación entre dos limita la innovación y generación de conocimiento.

Lo anterior nos lleva a la siguiente aseveración: existe una falta de claridad en el planteamiento del concepto mismo del PIT-UAS para la inclusión o un desarrollo de un PIT para el posgrado.

Los campos de orientación de los programas de posgrado, el Consejo Nacional de la Ciencia y Tecnología (CONACyT) en su Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) reconoce la calidad de los programas de posgrado en sus dos orientaciones: los Programas de Posgrado con Orientación a la Investigación que se ofrecen en los niveles de especialidad, maestría y doctorado en las diferentes áreas del conocimiento. Los Programas de Posgrado con Orientación Profesional que se ofrecen en los niveles de especialidad y maestría y con la finalidad de estimular la vinculación con los sectores de la sociedad (SEP-CONACyT, 2013) [5].

El programa con orientación a la investigación, el PNPC lo caracteriza por:

> su fortaleza en la formación doctoral, centrada en un adiestramiento metódico en investigación en un entorno interdisciplinario, cooperativo e internacional. En general, la formación en competencias transferibles ha de hacerse con un programa definido y organizado que incluya diversos tipos de actividades en forma de seminarios, conferencias o talleres, procurando su incidencia sobre el trabajo de tesis. Los posgrados de orientados a la investigación tienen como finalidad, proporcionar al estudiante una formación amplia y sólida en un campo de conocimiento con alta capacidad crítica y creativa a través de investigaciones originales. Resulta importante reforzar el carácter interdisciplinar de esta formación, diseñar los programas considerando las competencias transferibles, fomentar el contacto entre estudiantes de distintas disciplinas, la creatividad y la innovación (SEP-CONACyT, 2013, P. 21).

Los programas con orientación profesionalizante, el PNPC define que:

> Estos programas muestran variaciones considerables. Unos capacitan para profesiones especializadas, mientras que otros son más genéricos; (unos son de tiempo completo y otra parte son de tiempo parcial con períodos cortos de asistencia y/o elementos de aprendizaje a distancia; unos son fundamentalmente presenciales, mientras que otros están) basados principalmente en investigación de campo; (unos con mayor énfasis en la práctica (Psicología Clínica) y otros dirigidos a profesionales con experiencia que requieren nuevas habilidades y conocimientos.
>
> En algunos programas se evalúa por el trabajo en clase, en otros por una serie de trabajos (portafolio de evidencias) y otros por una combinación de trabajo en clase y un proyecto de investigación y tesis. Las instituciones de educación superior han incursionado en estos programas ante la demanda potencial del mercado laboral, con acciones que contribuyen a fortalecer las áreas profesionales.

La mayoría de los posgrados profesionales no tiene una tradición de actividad investigadora (por ejemplo, en profesiones relacionadas con la salud, como la asistencia socio-psicológica, enfermería o fisioterapia, en áreas de administración y finanzas), y para las universidades estos programas pueden formar parte de una estrategia de desarrollo de la investigación profesional en disciplinas nuevas y emergentes. Los programas profesionales ofrecen a las instituciones una manera de consolidar los vínculos con los sectores de la sociedad.

Desde la perspectiva del estudiante, el posgrado profesional ofrece nuevas oportunidades. Es también una solución a la preocupación de las empresas de que los estudiantes de posgrados orientados a la investigación carecen de experiencia práctica y de las habilidades no especializadas o generales de su lugar de trabajo. La mayor parte de los posgrados profesionales combinan los cursos con un proyecto o proyectos de investigación orientados al campo profesional dentro de un programa establecido.

La estructura de estos programas suele ser más (resultados obligatorios, períodos necesarios de asistencia, plazos de entrega). Normalmente, se imparten con base en la cohorte, lo que permite el trabajo en colaboración, en el que se comparten las experiencias. Los contenidos de un posgrado profesional suelen ser de naturaleza aplicada y tienen más relación con el lugar de trabajo; los programas son relevantes para el desarrollo y progreso de la carrera profesional, y muchos de los proyectos de investigación que integran los programas se llevan a cabo en el lugar de trabajo, supervisados en ocasiones, en colaboración con un representante del empleador (SEP-CONACyT, 2013, pp. 16-17).

Desde estas dos orientaciones los propósitos y el concepto de tutoría bajo un marco de generalidad, la contribución de un PIT en el posgrado queda plenamente marcada que va más allá de los propósitos de del PIT-UAS, pues en la formación de los estudiantes de posgrado debe desarrollarse competencias expansivas y transferible en la intervención y solución de problemas recientes propias de su formación en este subsistema del nivel superior.

**El Perfil del Tutor**

En los programas educativos universitarios los PIT vienen a ser la parte transversal de la malla curricular por ser contribuidores de la formación integral de los estudiantes, por ello el perfil del tutor en dicho programa es parte nodal para la implementación del PIT. A continuación, se hace una recopilación de perfiles de tutores en 15 PITs de posgrado entre universidades e instituciones educativas superiores

Tabla 1: Perfil del tutor de Programas Institucionales de Tutorías de Universidades y de Instituciones Educativas Superiores

| **UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR** | **PERFIL DEL DOCENTE** |
|---|---|
| Universidad Autónoma de Sinaloa | • Contar con vocación de servicio, alto grado de compromiso y de responsabilidad.<br>• Haber recibido capacitación previa y tener disposición de mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.<br>• Mantener una actitud ética y empática hacia los estudiantes, aplicando un esfuerzo permanente de comunicación, en un marco de respeto y confidencialidad.<br>• Tener habilidad para escuchar a los estudiantes e inspirar confianza.<br>• Poseer experiencia docente y, de ser posible, en investigación y con conocimiento del proceso de aprendizaje.<br>• Ser capaz de apoyar al alumno para que desarrolle habilidades de estudio y promover en él una actitud crítica y de investigación. |

| | |
|---|---|
| | • Tener conocimiento de la normatividad, estructura organizacional, funciones y servicios que brinda la UAS y su Unidad Académica.<br>• Ser creativo, para aumentar el interés del tutorado, crítico, observador y conciliador.<br>• Conocer los vínculos entre las diferentes áreas del ejercicio profesional y las asignaturas que ofrece el plan de estudios.<br>• Contar con habilidades que le permitan identificar alteraciones de la conducta asociados al desempeño académico del tutorado, para canalizarlo al lugar adecuado para su atención. |
| Instituto Politécnico Nacional | Conocimientos (saber referencial):<br>a. Condiciones y características de los espacios en los cuales tiene lugar el proceso de aprendizaje.<br>b. Estrategias para el aprendizaje autónomo y permanente<br>c. Procesos, procedimientos y normatividad de la modalidad no escolarizada, a distancia y mixta<br>Habilidades (saber hacer):<br>a. Manejo de los recursos que integran el entorno virtual del aprendizaje.<br>b. Manejo de las herramientas dispuestas para la atención tutorial.<br>c. Comunicación asertiva.<br>d. Trabajo colaborativo con el asesor.<br>Actitudes (saber ser y estar)<br>a. Empatía por los alumnos de la modalidad a distancia.<br>b. Compromiso con las funciones que desarrollará como tutor.<br>c. Interés por continuar con acciones formativas para la mejora de sus actividades de tutoría.<br>d. Respeto a las diferencias individuales de los alumnos. |
| Universidad de Occidente | El profesor-tutor es un académico, que orienta y acompaña sistemáticamente el desarrollo escolar y personal del alumno |

| | |
|---|---|
| | durante su proceso formativo, a fin de estimular en él la capacidad de hacerse responsable de su propio aprendizaje y su formación personal y profesional.<br>• El profesor-tutor debe tener las siguientes características:<br>• Conocer la filosofía, la misión, la visión y el nuevo modelo educativo de la Universidad de Occidente.<br>• Conocer los programas educativos, el sistema de créditos académicos, la estructura organizacional y la legislación correspondiente de la Universidad de Occidente.<br>• Ser capaz de establecer óptimas relaciones interpersonales.<br>• Mantenerse actualizado en su propia disciplina y en el área didáctica y pedagógica.<br>• Estar en disposición de incorporarse a un proceso de formación y capacitación permanente en el campo de la tutoría.<br>• Tener una actitud ética y empática<br>• Ser creativo, crítico, observador y conciliador.<br>• Poseer habilidades de entrevista individual y grupal.<br>• Tener capacidad para fomentar en el alumno una actitud crítica e inquisitiva.<br>• Poseer habilidad para identificar en el alumno, desordenes de conducta asociadas al desempaño individual. |
| Universidad Autónoma de Nuevo León | Será un profesor con maestría o doctorado, que domine las áreas docente y de investigación vinculada con el ejercicio profesional, que posea dominio en aspectos del conocimiento, además de contar con habilidades, actitudes y valores, necesarios para el logro de los objetivos propuestos por la tutoría. |
| Universidad Autónoma de Colima | Un profesor para ser buen tutor debe poseer:<br>• Paciencia: estar consciente que los tutorados pueden no responder de manera inmediata o de la manera esperada a |

| | |
|---|---|
| | las indicaciones dadas, tal vez algunos aspectos sea necesario abordarlos en más de una sesión<br>• Prudencia: los asuntos a tratar por el tutorado pueden ser de índole personal, el saber cómo abordarlos o qué curso a seguir, marcará la diferencia en el trato del tutor-tutorado pudiéndose establecer así una relación de confianza<br>• Mentalidad clara y dinámica: los tutorados esperan que su tutor los guie en más de un asunto, pudiendo ser o no de tipo académico |
| Universidad Nacional Autónoma de México | El perfil del tutor deberá considerar actitudes, habilidades y formación (disciplinar, docente y tutorial) que le permitirán actuar de manera favorable en el proceso de acompañamiento al estudiante. |
| Universidad Autónoma de Querétaro | No enuncia perfil |
| Universidad Autónoma de Tamaulipas | No enuncia perfil |
| Universidad de Sonora | No enuncia perfil |
| Universidad Autónoma de Aguascalientes | No enuncia perfil |
| Universidad Autónoma de Guerrero | • Ser académico de base, preferentemente Profesor de Tiempo Completo y comprometido con el aprendizaje de los estudiantes.<br>• Comprometido con la misión y visión de la institución y del PIT en particular.<br>• Tener experiencia académica en la modalidad educativa y curricular, así como en herramientas y estrategias de |

| | |
|---|---|
| | aprendizaje y conocer a fondo el plan de estudios del programa educativo.<br>• Capacitado y dispuesto a mantenerse actualizado permanentemente en el ejercicio de la tutoría.<br>• Empático y tolerante para propiciar un ambiente de trabajo entre tutor-tutorado.<br>• Hábil para la comunicación y el diálogo, ya que intervendrá en una relación humana.<br>• Capaz de crear un clima de aceptación y respeto en el trabajo colegiado de tutores.<br>• Generador de confianza y con capacidad para adaptarse a las diversas situaciones de los tutelados.<br>• Comprometido con el aprendizaje del estudiante tutorado.<br>• Capacidad de integrar a los padres de familia al proceso de aprendizaje del estudiante. Esto particularmente para el caso del bachillerato. |
| Universidad de Guadalajara | No enuncia perfil |
| Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas Superiores | a) Poseer un equilibrio entre la relación afectiva y cognoscitiva, para una delimitación en el proceso de la tutoría.<br>b) Tener capacidad y dominio del proceso de la tutoría.<br>c) Tener capacidad para reconocer el esfuerzo en el trabajo realizado por el tutorado.<br>d) Estar en disposición de mantenerse actualizado en el campo donde ejerce la tutoría.<br>e) Contar con capacidad para propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía tutor-tutorados.<br>f) Poseer experiencia docente y de investigación, con conocimiento del proceso de aprendizaje.<br>g) Estar contratado por tiempo completo o medio tiempo o, al menos, con carácter definitivo. |

| | |
|---|---|
| | h) Contar con habilidades y actitudes (que estará dispuesto a conservar durante todo el proceso) tales como:<br>Habilidades para la comunicación, ya que intervendrá en una relación humana.<br>• Creatividad, para aumentar el interés del tutorado.<br>• Capacidad para la planeación y el seguimiento del profesional, como para el proceso de tutoría.<br>• Actitudes empáticas en su relación con el alumno |
| Universidad Autónoma de Coahuila | No enuncia perfil |
| Universidad Autónoma de Chiapas | Artículo 30. Los requisitos para ser Tutor son:<br>I. Ser docente adscrito a la Escuela, Facultad, Instituto o Centro al que pertenezcan los tutorados.<br>II. Estar acreditado como Tutor por la Coordinación General del Modelo Educativo, por la ANUIES o por Instituciones de Educación Superior de prestigio.<br>III. Poseer las competencias básicas y específicas para ser tutor, señaladas en el Programa Institucional de Tutorías.<br>IV. Haberse distinguido en su profesión y gozar de estimación general como persona honorable, prudente y de espíritu universitario.<br>V. Disponer de tiempo para realizar la tutoría |

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de todos los perfiles estudiados, todos solo se centran en aspectos académicos que van en concordancia con lograr objetivos del mismo: en disminuir la reprobación, deserción y aumentar el rendimiento escolar. Y no se plantea que estos objetivos sean incorrectos, sino más bien, van muchísimo más allá, las necesidades imperiosas de ir a la solución de problemas del contexto laboral, social, por solo enunciar algunos. El PNPC lo enuncia en sus dos vertientes en posgrados tanto de investigación como profesionalizante:

formar estudiantes críticos, creativos, innovadores, desarrollando competencias transferibles en una sociedad cambiante, incierta y compleja.

Por la conceptualización misma planteada en el apartado anterior, el perfil del tutor que se integre a los procesos tutoriales del posgrado debe ser esencial que cuente con atributos nodales para poder brindar la orientación y contribuir a la formación integral de un estudiante de posgrado. De la Cruz y Abreu (2012) [6] al realizar una búsqueda de los atributos de un tutor de posgrado ubicaron en los trabajos de Berger, 1990; Collis, 1998; Fagenson–Eland et al., 1997; Hartung, 1995; Maclellan, 2001; Richardson y King, 1998 y Young y Wright, 2001 cinco rubros en los cuales se identifican los atributos de un tutor:

- Formativos: en este rubro encontramos la experiencia y el dominio de conocimientos sobre el campo de estudio de los tutores, así como su trayectoria académica y profesional.
- Didácticos: se refieren a aquellas herramientas que facilitan el proceso de enseñanza–aprendizaje. Como rasgos relevantes destacan: conocimiento de la didáctica y de estrategias para facilitar el aprendizaje; ofrecer múltiples ejemplos y enseñar en contextos donde se aplique el conocimiento; brindar ayuda y consejos más allá de asuntos técnicos, como la enseñanza de hábitos de trabajo, habilidades de organización y establecimiento de prioridades; orientar en la escritura y revisión de manuscritos.
- Interpersonales: facilidad de los tutores para relacionarse, comunicarse, comprender y empatizar con los otros.
- Cognoscitivos: habilidades para organizar y sistematizar el pensamiento.
- Éticos: en los tutores se valoran su honestidad y reputación, así como el respeto ganado en su ámbito laboral y académico.

Dentro del perfil del tutor debe imperativamente poseer competencias tutoriales. De la Cruz, Díaz-Barriga y Abreu (2010) [7] lo plasman en el tutor del posgrado: competencias formativas-socializadoras y competencias interpersonales.

*Tabla 1.* Competencias tutoriales

| Competencias formativas-socializadoras | Competencias interpersonales |
|---|---|
| • **Formación en investigación:** formar posgraduados capaces de realizar investigación original e independiente.<br>• **Formación profesional:** desarrollar la capacidad de los alumnos para solucionar problemas en el contexto de la práctica.<br>• **Docencia:** guiar el proceso formativo de los estudiantes a fin de que logren una visión amplia del campo de conocimiento así como su relación con otros campos disciplinares.<br>• **Consejería académica:** asesorar al estudiante en los aspectos académico-administrativos del programa de posgrado.<br>• **Socialización:** integrar a los estudiantes a las comunidades profesionales o de investigación en su campo.<br>• **Auspicio académico:** favorecer que los estudiantes obtengan los recursos (humanos, materiales, infraestructura y financieros) suficientes para realizar sus proyectos de investigación.<br>• **Apoyo psicosocial:** respaldar a los estudiantes para que tengan las condiciones sociales, culturales y emocionales indispensables para la obtención de sus metas. | • **Comportamiento ético:** favorecer la autonomía y libertad de los estudiantes. Respetar autorías y no abusar de su estatus como tutores para beneficiarse de los alumnos.<br>• **Clima de la interacción**: propiciar la comunicación, confianza y empatía con los estudiantes.<br>• **Profesionalismo:** mostrar compromiso y responsabilidad con la formación de los estudiantes. |

Fuente: De la Cruz, Díaz-Barriga y Abreu (2010). La labor tutorial en los estudios de posgrado Rúbricas para guiar su desempeño y evaluación.

El perfil del tutor debe poseer un alto potencial para fortalecer el saber, integrar y consolidar redes de colaboración y posicionar nuevos líderes en la generación, innovación y transferencia del conocimiento en contextos incursionando y transformando en situaciones ininteligibles e inciertas.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Es constante para las Instituciones de Estudios Superiores y Universidades: Instituto Politécnico Nacional, Universidad de Occidente, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Colima, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad de Sonora, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad de Guadalajara, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas Superiores, Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Autónoma de Chiapas incluyendo a la Universidad Autónoma de Sinaloa su perfil de centra en aspectos meramente académicos: abatimiento a la reprobación, deserción y bajo rendimiento escolar y no van más allá de estos, no atienden y no enfrentan en la tutoría de posgrado al tejido del contenido

social del conocimiento a la par de una naturaleza globalizada que genere competencias transferibles a problemas sociales, económicos, culturales, entre otros.

Para los planteamientos que hace CONACyT a través del PNPC en sus orientaciones del posgrado es imperante el desarrollo de diferentes competencia que lleve al tutorado al andamiaje de la sociedad del conocimiento que plantea De la Cruz, Chehaybar, y Abreu, donde la tutoría "tiene como propósito propiciar que los estudiantes adquieran, mediante la ayuda de los tutores, capacidades abiertas y transferibles para confrontarse a una multitud de situaciones complejas e inciertas, tales como las que plantea la sociedad actual" (2011, p. 204) y para ello es esencial el perfil del tutor

Con ello, el perfil del tutor no lo estamos centrando en aspectos de dirección de proyectos de investigación, va más hacia la parte transversal de la relación de esos programas, nos referimos que a través de esos propósito y contenidos programáticos se desarrollen, acorde a su perfil, la didáctica y estrategias para facilitar el aprendizaje en el andamiaje de la sociedad del conocimiento; la insinuación de diversos simulaciones, a nivel cognitivo, de contextos donde se aplique el conocimiento; la provocación en los tutorados de posgrado del desarrollo de hábitos de trabajo, habilidades de organización y establecimiento de prioridades y toma de decisiones; entre otros. Es decir, que el perfil del tutor contribuya a que la tutoría de posgrado sea orientada hacia a la facilitación de los procesos de aprendizaje encaminado hacia el desarrollo de competencias que les permita incursionar y transformar en situaciones ininteligibles e inciertos de las necesidades imperantes de la sociedad.

Haciendo referencia en el marco del proceso de Convergencia Europea en Educación Superior, Cano (2008) asume a la acción tutorial, el perfil del tutor debe contribuir a una triple perspectiva dimensional de carácter espacio-temporal en el aspecto tutorial:

- Tutoría Vocacional que es el tránsito de bachillerato a la universidad, mediante el entrenamiento en toma de decisiones válidas, coherentes y posibles, relacionadas con los estudios o carreras universitarias para las que, a priori, presentan un mejor y más adecuado perfil competencial.

- Tutoría Académica-Universitaria relacionada con el docente-tutor donde su ámbito de actuación se centra en el asesoramiento y apoyo técnico a los estudiantes universitarios, desde los inicios hasta la finalización completa de sus estudios. Los ámbitos de actuación, igualmente importantes, son: el académico, el profesional y el personal. Con una visión de la enseñanza y el aprendizaje centrado en la adquisición y desarrollo de las competencias, que es tanto como poner especial énfasis en el desarrollo integrado de conocimientos, habilidades y actitudes en orden a conseguir, de manera eficaz, unas metas propuestas.
- Tutoría Profesional-Laboral relacionada con la inserción laboral en el transcurso de la licenciatura desde la perspectiva de la transición a la vida comunitaria y su inserción laboral en conexión con su perfil profesional ramificándose hacia fuera de la propia institución académica, en otros escenarios preuniversitaria y posuniversitaria, avalada por una serie de hechos y argumentos de razón científica, académica, institucional y social, entre otras.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

A. Calvo, F. Padilla, y M. Perea, El manual para el tutor. Trabajo presentado en el Primer Encuentro Nacional de Tutoría. 2004, 23 de junio. Colima, Col. Consultado el 20 de diciembre de 2005 en: http://www.anuies.mx/index800.html

ANUIES, Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior, México, Colección Biblioteca de la Educación Superior, Serie Investigaciones, ANUIES, 2000 en: http://evirtual.uaslp.mx/FCQ/tutorias/Documentos%20compartidos/INTRODUCCION/PROGRAMAS%20INSTITUCIONALES%20DE%20TUTORIA_ANUIES.pdf

G. De la Cruz y L. Abreu. Atributos de tutores de posgrado campo disciplinarios. La perspectiva de estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México. Perfiles Educativos, vol. 34 no, 138 México sep. 2012. Consultada en Abril del 2015 en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-269820100 0400 002& script=sci_arttext

G. De la Cruz, E. Chehaybar y L. F. Abreu, "Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura". Revista de la Educación Superior. Vol. XL (1), No. 157, Enero - Marzo de 2011, pp. 189-209.

G. De la Cruz, F. Díaz-Barriga y L. F. Abreu. La labor tutorial en los estudios de posgrado. Rúbricas para guiar su desempeño y evaluación. 2010. En: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script= sci_arttext&pid=S0185-26982010000400006

PIT-IPN, Programa Institucional de Tutorías. s/f. Consultado en: http://www.tutorias.ipn.mx/pitutorias/Documents/recursos/PROGRAMA%20INSTITUCIONAL%20DE%20TUTOR%C3%8DAS.pdf

PIT-U de G, Programa Institucional de Tutorías. 2010. Consultado en: http://www.sems.udg.mx/sites/default/files/BGC/documento_institucional_tutorias_oct2010.pdf

PIT-U de O. Programa Institucional de Tutoría de la Universidad de Occidente. 2004

PIT-UAGRO, Programa Institucional de Tutorías. 2009. http://tutorias.uagro.mx/archivos/PIT-06-2009.pdf

PIT-UANL, Programa Institucional de Tutorías de la Universidad Autónoma de Nuevo León.2010.

PIT-UAQ. Programa Institucional de Tutorías. (s/f). Consultado en: http://www.uaq.mx/leyes/PIT-UAQ-Aprobado.pdf

PIT-UAS, Programa Institucional de Tutorías. Universidad Autónoma de Sinaloa, 2007. Disponible en: http://tutorias.uas.edu.mx/web/pdf/Programa_Institucional_deTutorias_UAS.pdf

SEP-CONACyT, Marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado presenciales. Versión 5.1 2015. Consultado en www.conacyt.gob.mx

SIT-UNAM, Sistema Institucional de Tutorías de la Universidad Nacional Autónoma de México. 2012.

UA de Coahuila (2015). Lineamientos para el Programa institucional de Tutorías http://www.posgradoeinvestigacion.uadec.mx/Documentos/noticias/tutorias2015.pdf

UACH, Reglamento de tutorías. 2010. Consultado en: (http://www.unach.mx/images/documentos/transparencia/REGLAMENTO_DE_TUTORIA.pdf

# ANÁLISIS DE INGRESO PARA LA LICENCIATURA EN DERECHO INTERNACIONAL, UAP CUAUTITLÁN IZCALLI (UAPCI), UAEMEX

**AUTORES:**

**M. en C. Ed. Victor Joel Saucedo Rivera**

**profvicmxy@hotmail.com**

**Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli**

**L. en P. Norma Angélica Mosqueda Raygoza**

**escolar.norma@gmail.com**

**Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli**

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, consiste en la descripción y análisis de las condiciones por las cuales un alumno de estudios superiores desea estudiar la Licenciatura en Derecho Internacional. Esto dentro de la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli, dependiente a la Universidad Autónoma del Estado de México.

La investigación se realizó en base a la recopilación de datos fiables y significativos, que proporcionen la información suficiente para hacer el análisis y proponer una mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en el plan de estudios. Dichos datos se obtuvieron una vez completado el proceso de inscripción, actividad realizada por el área de control escolar. Para efectos de este estudio, se toman en cuenta únicamente las tres principales razones del ingreso para el análisis.

Lo anterior nos favoreció para la formulación de conclusiones y para la formación de una base de datos los cuales pretendan ayudar a futuras investigaciones que especifiquen las razones por las cuales los estudiantes de nuevo ingreso del primer semestre abandonan y/o solicitan baja de sus estudios en el plantel.

**Palabras clave**

Análisis, Datos, Razones, Ingreso, Universidad

**ABSTRACT**

The present research work consists of the description and analysis of the conditions under which a student of higher studies wishes to study the degree in International Law. This within the Professional Academic Unit of Cuautitlán Izcalli, dependent to the Autonomous University of the State of Mexico.

The research was done based on the collection of reliable and significant data, which provide sufficient information to make the analysis and propose an improvement in the teaching-learning process and in the curriculum. These data were obtained once the enrollment process, completed by the school control area, was completed. For purposes of this study, only the three main reasons for entry for the analysis are taken into account.

This helped us to formulate conclusions and to form a database which will help future research that specifies the reasons why the new students of the first semester drop out and / or request to leave their studies in the campus.

**Keywords**

Analysis, Data, Reasons, Enrollment,University

## INTRODUCCIÓN

La educación superior es un proceso que requiere de inversión en tiempo, dinero y esfuerzo. Es una elección libre y un factor determinante para el futuro que cada persona tendrá en base a lo que desea.

En el ámbito profesional, el licenciado en Derecho Internacional debe cumplir con un perfil determinado que el campo laboral les demanda, formado por las bases que la institución les brinda de acuerdo al plan de estudios, sin embargo, las razones por las cuales se ha incrementado el interés por estudiar niveles de educación más elevados pueden ser muy diversas, por ejemplo:

- Mayores y mejores ofertas laborales
- Superación personal
- Saber que estás trabajando por un sueño propio

- Favorece crecimiento personal
- Mayores ingresos
- Ampliar conocimientos en un área específica de interés.
- Necesitan el documento que avale que estudiaron la Licenciatura en Derecho Internacional.

El ser humano es un individuo que al ser parte de una sociedad se ve en la necesidad de interactuar en diferentes ámbitos que forman parte de su entorno y que son clave importante para lograr así un pleno desarrollo.

La interacción con los diferentes círculos sociales como la familia, amigos, escuela, trabajo en conjunto con la cultura, creencias religiosas, idioma, etc. que aprendemos desde pequeños van definiendo la identidad de cada persona siendo estos, relevantes en la toma de decisiones según los intereses de cada uno.

**METODOLOGÍA**

La recopilación de información referente a las razones por la que los alumnos decidieron elegir la Licenciatura en Derecho Internacional, se realizó durante el proceso de recepción de documentos correspondientes a los alumnos que aprobaron satisfactoriamente su examen de colocación para iniciar sus estudios en la Universidad Autónoma del Estado de México, en el plantel Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI). Posteriormente, se elaboró el esquema de la encuesta cuya principal interrogante contesta a ¿Por qué los alumnos de nuevo ingreso de la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli, decidieron estudiar la Licenciatura en Derecho internacional? Con una amplia gama de posibles respuestas.

De acuerdo a las características de la muestra en conjunto con el tipo de estudio a realizar, encontramos que es de corte transversal, debido a que la recolección de los datos de la muestra se realizó en un solo momento.

En el estudio, los encuestados eligieron una de las opciones sugeridas en un listado diseñado por los investigadores. Este método facilita el proceso de cuantificar los datos.

La pregunta que se realizo fue:

¿Porque decidiste estudiar la Licenciatura de Derecho internacional en UAEM?

En cuya respuesta los participantes podían elegir entre las siguientes opciones

1. Papá/Mamá o algún familiar estudio Derecho Internacional.

2. Alguien muy relacionado conmigo eligió esta carrera también
3. Aquí estudia alguien que conozco
4. Me obligo mi papá/mamá a estudiar Derecho Internacional
5. Me incito mi papá/mamá
6. Mi papá/mamá me obligo a estudiar la universidad, no importando la carrera.
7. No tengo nada que hacer, me aburro en casa.
8. Considero que es una carrera fácil
9. El nombre de la Licenciatura me gusto
10. No lo sé, la vida me puso aquí
11. Posibilidad de un buen empleo
12. Creo/ Me han dicho que pagan bien.
13. El plan de estudios me atrajo.
14. No me quede en otra universidad
15. Los semestres son baratos a comparación de un particular
16. Me queda cerca de mi casa
17. Otro

Para realizar la encuesta, se entró en contacto con el coordinador del plantel (Dr. José Mauro Victoria Mora) de la UAPCI, se le explicó el objetivo de la investigación y se recibió la autorización para el levantamiento de la información; posteriormente las encuestas fueron entregadas a los encuestadores durante su espera para la recepción de sus documentos y les explicaron a los estudiantes el objetivo de la investigación, se les entregó una batería con las opciones antes mencionadas, se les pidió que leyeran las instrucciones y en caso de duda, se les indicó que levantaran la mano para asistirles, conforme iban terminando de responder se les indico que dejaran las encuestas en un buzón para sus recopilación.

Posteriormente se construyeron los resultados en base a la repuesta de elección.

## DESARROLLO

### ¿Qué es el Derecho Internacional?

El derecho es una ciencia constante evolución, mutable, cambiante y adaptable. El derecho Internacional es importante porque hoy en día su evolución se encuentra frente a una encrucijada en la que un camino lleva a la consolidación de los principios del derecho internacional, la inmersión de la persona tanto física como moral en la vida internacional, los

órganos supranacionales de cooperación e integración y la democracia internacional, el otro conduce al uso unilateral de la fuerza(ya sea económica o militar), el deterioro de las organizaciones e instituciones internacionales, el regreso a la desmedida discrecionalidad en el respeto a los principios de derecho internacional y al autoritarismo internacional.

En las relaciones internacionales, históricamente han predominado como mecanismo de política exterior la presión económica y la amenaza militar.

El derecho internacional es es un ordenamiento jurídico en constante evolución y cambio, aunque, a diferencia de otros ordenamientos jurídicos, su desarrollo ha sido más lento y ha tenido que nutrirse e inspirarse en los conceptos de esos otros ordenamientos para establecer una regulación propia.

Conjunto de normas jurídicas que regulan las relaciones de los Estados entre sí, o más correctamente, el derecho de gentes (pueblos organizados políticamente) rige las relaciones entre los sujetos o personas de la comunidad internacional. (Sepúlveda, Cesar. Derecho Internacional 1981)

Según Seara Vázquez, es el conjunto de normas que regulan las relaciones entre los estados y demás sujetos internacionales. Guggenheim lo define como el conjunto de normas jurídicas que rigen las relaciones internacionales. (Ortiz Ahlf, Loretta. Derecho Internacional Público. 2009)

La función del derecho internacional público es triple:

- Establecer derechos y deberes de los estados en la comunidad internacional.
- Determinar las competencias de cada estado.

Reglamentar las organizaciones e instituciones de carácter internacional. (Sepúlveda, Cesar. Derecho Internacional 1981)

Puede hablarse de un derecho internacional universal, que es el conjunto de normas que obliga sin excepción a todos los miembros de la comunidad internacional; derecho internacional general, que se aplica al grupo de reglas que están vigentes entre un gran número de estados; y de un derecho internacional particular, que consiste en aquellas normas de carácter contractual principalmente, que rigen entre dos estados o entre un pequeño número de ellos. (Sepúlveda, Cesar. Derecho Internacional 1981).

De conformidad con el artículo 38 del Estatuto de la Corte Internacional de Justicia de las Naciones Unidas, puede entenderse como fuentes del derecho internacional las siguientes:

- Los tratados.
- La costumbre.
- Los principios generales del derecho.
- Las decisiones judiciales. - La doctrina.
- Las resoluciones de los órganos internacionales.
- La codificación del derecho internacional.

(Sepúlveda, Cesar. Derecho Internacional 1981)

**Universidad que imparten Derecho Internacional**

**Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli**- Licenciatura en Derecho Internacional.

**Tecnológico de Baja California, Universidad Católica, Campus: La Paz Baja California Sur**. -Licenciatura en Derecho Internacional.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus: Ciudad de México.** -Licenciatura en Derecho Internacional.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus: Monterrey.** - Licenciatura en Derecho Internacional.

**Universidad Internacional de América Tamaulipas**.- Licenciatura en Derecho Internacional.

**Universidad Valle del Bravo, Campus: Matamoros Tamaulipas.** - Licenciatura en Derecho Internacional.

**Universidad Valle del Bravo, Campus: Tampico Tamaulipas**. -Licenciatura en Derecho Internacional.

**Comparativo de Derecho a Derecho Internacional**

Partiendo de la base que el derecho es una necesidad social, y que dicha situación es capaz de originar un ordenamiento jurídico lo suficientemente específico, como para distinguir entre las necesidades originadas en las "sociedades estatales" y las que emergen en la "sociedad internacional", nada hoy en día hace pensar que podría tomarse en serio las dichos de los antiguos detractores del Derecho Internacional, que cuestionaban rigurosamente tanto la existencia coma la eficacia de ésta rama del Derecho. Así la virtualidad del Derecho Internacional está confirmada por la experiencia, la práctica de los Estados y la jurisprudencia.4

En la sociedad actual el Derecho Internacional no está tan solo confinado a regular las relaciones entre los distintos sujetos de Derecho Internacional, su ámbito de aplicación rebasa las áreas tradicionales como las normas de la guerra, la conducta seguida por los diplomáticos o las libertades de alta mar. Hoy día materias de interés social como la salud, educación y asuntos económicos caen dentro del ámbito del Derecho Internacional estableciendo derechos y obligaciones para los individuos.

Si bien seguimos entendiendo a esta rama del derecho como un conjunto de reglas que principalmente regulan las relaciones entre los Estados, sabemos que estos son entidades abstractas que solo pueden actuar a través de los individuos, por tanto, las normas de Derecho Internacional deben ser aplicadas por los individuos que a su vez son sujetos del derecho interno de cada Estado.

**RESULTADOS**

A continuación, se muestran las razones que muestran los alumnos de nuevo ingreso al elegir la Licenciatura en Derecho Internacional, plantel Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Universidad Autónoma del Estado de México, modalidad presencial y distancia.

Principales razones que los alumnos eligieron la carrera Licenciatura de Derecho Internacional:

1.- El plan de estudios que se ofrece en la Unidad Académica Cuautitlán Izcalli recordemos que los planes de estudio están diseñados para el aprendizaje del alumno que va desarrollar habilidades prácticas y que ayudan a su destreza

2.- La posibilidad de obtener buen empleo una vez finalizado sus estudios tener un grado superior de estudios, la búsqueda de conocimiento aumenta el perfil profesional del alumno para el campo laboral y la competencia exterior;

3.- El nombre de la Licenciatura en Derecho Internacional es otra de las razones de los alumnos más importantes por la que se sienten atraídos para estudiar la carrera en Derecho Internacional. (Grafica 1)

Razones sobresalientes:

1.- Cuando los padres o algún familiar han estudiado alguna la carrera en Derecho es un factor que influye de manera directa para que los alumnos tomen la decisión de estudiar la Licenciatura en Derecho Internacional ya que tienen un conocimiento más amplio sobre esta

disciplina, realizando una comparación con la gráfica 1 existe una diferenciación mínima entre la influencia de los padres y el 2.- Gusto de los alumnos por la Licenciatura de Derecho Internacional.

3.- Eligen la carrera por que les queda cerca de su casa.

4.- Consideran la Licenciatura de Derecho Internacional como una carrera fácil

5.-Algunos de sus conocidos estudia dentro de la Unidad Académica Cuautitlán Izcalli. (Grafica 1)

Razones menos sobresalientes:

1.- Han escuchado/ les han dicho que dentro del campo laboral la carrera es bien pagada.

2.- No saben porque están estudiando la Licenciatura de Derecho Internacional simplemente la vida los puso aquí.

3.-Alguien relacionado a ellos está estudiando alguna carrera en la Unidad Académica Profesional.




**REFERENCIAS.**

Bronfenbrenner, U. (2003). *La Ecología del Desarrollo Humano*. Barcelona: Paidós

Davidoff, L. L. (1989*). Introducción a la Psicología*. *México*: Mc Graw Hill

Nuttin, J. (1982). *Teoría de la motivación humana.* Barcelona: Paidos.

Quiroz Ahumada, S. (2006). *La relación entre el Derecho Internacional y el Derecho Interno*.
Remiro Brotóns, Antonio. "*El caso Pinochet: los límites de la impunidad*". Madrid Ed. Biblioteca nueva, 1999. Pág.301

Benadava, Santiago. "*Derecho Internacional público*". 7° Edición. Ed. Cono Sur Lexisnexis Chile. Santiago 2001. Pág. 101.

Reeve. J. (2003). *Motivación y Emoción. México*: McGraw-Hil
Brown, J. A. C. (1982). *La Psicología Social en la Industria. México*: Fondo de Cultura Económic

# ANÁLISIS DE INGRESO PARA LA LICENCIATURA EN LOGISTICA, UAP CUAUTITLÁN IZCALLI (UAPCI), UAEMEX

**AUTORES:**

**L. en P. Norma Angélica Mosqueda Raygoza**

**escolar.norma@gmail.com**

**Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli**

**M. en C. Ed. Victor Joel Saucedo Rivera**

**profvicmxy@hotmail.com**

**Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli**

**RESUMEN**

En la presente investigación se realiza un análisis de información cualitativa para conocer las razones por las cuales un alumno egresado del nivel medio superior decide iniciar sus estudios universitarios en la licenciatura en logística en la zona IV del Estado de México. La cual se imparte en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, dependiente a la Universidad Autónoma del Estado de México. Los datos que se recolectan posteriormente de haber finalizado el proceso de inscripción, que se lleva a cabo en el área de control escolar, funcionan para dar inicio al análisis de la información. Este estudio tiene la finalidad de contar con datos fiables, que proporcione información sobresaliente para las autoridades académicas del plantel, teniendo como objetivo una mejora continua en el proceso de enseñanza de aprendizaje y en el plan de estudios. Para efectos del estudio, se consideran únicamente las tres primeras razones de ingreso, sin restarle importancia a los motivos restantes. El análisis de los datos obtenidos puede ser la base de una futura investigación que estudie las razones por las cuales un estudiante de nuevo ingreso dentro del primer semestre justifica su abandono y/o solicita baja de sus estudios.

**Palabras clave**: Análisis Datos Razones Ingreso Universidad

**ABSTRACT**

In the current investigation a quantitative information analysis is carried out to know the reasons why a student graduated from the upper middle level decides to begin his university studies in the logistics bachelor in zone IV of the Estado de México. It is taught in the Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, dependent to the Universidad Autónoma del Estado de México. The data collected after completing the registration process, which is carried out in the area of school control, are the base of the analysis of information. This study is intended to have reliable data, which provides outstanding information for the academic authorities of the campus, aiming at a continuous improvement in the learning teaching process and in the curriculum. For the purposes of the study, only the first three reasons for admission are considered, without detracting from the remaining motives. The analysis of the data of the obtained data can be the base of a future investigation that investigates the reasons why a student of new income within the first semester justifies his abandonment and / or request for disenrollment.

**Keywords:** Analysis Data Reasons Enrollment University

## INTRODUCCIÓN

Llegar a la educación superior es un paso importante que abarca inversión en tiempo, dinero y esfuerzo por un largo tiempo. El alumno está en la libertad de elegir su futuro una vez finalizado su educación media superior tal vez elija estudiar alguna licenciatura, incursionar al campo laboral o simplemente dejar que el destino lo decida.

La educación superior es parte importante en la formación de profesionales quienes al finalizar la carrera los alumnos deben de cumplir con los perfiles de egresos que demanda el campo laboral haciendo frente a la competencia que existe.

¿Por qué se ha incrementado el interés de la población mexicana por alcanzar niveles de educación más elevados? Las razones pueden ser muy diversas, ejemplo:

- Tendrán mejores oportunidades laborales
- Mejores oportunidades de desarrollo
- Superar objetivos y metas
- Saber que estás trabajando por un sueño propio
- Favorece crecimiento personal
- Mayores ingresos

El desarrollo del ser humano es un proceso que se realiza a través de la interacción entre diversos ámbitos, es decir, se entremezclan lo individual con lo social y lo familiar con el contexto. De esta manera, los individuos participan y se mueven a través de diferentes sistemas que favorecen el crecimiento (en el sentido más amplio de este concepto) de la persona.

Desde que nacemos hasta que morimos estamos rodeados por influencias sociales, familiares, culturales, religiosos y sobre todo de experiencias que van formando parte de la identidad y son instrumentos para la toma de decisiones según los interés personales o sociales.

A lo largo de dicho proceso, las personas adquieren un sin fin de elementos que les permiten integrarse como miembros de la sociedad y desempeñar diferentes papeles acordes con la etapa de vida en que se encuentren (Mead, 1934/1982; Berger y Luckman, 2003; Merton, 1949/2002). Paralelamente dan forma a su estructura motivacional y se plantean tres preguntas cuya respuesta consideran de suma importancia: ¿Quién soy? ¿a dónde voy? y ¿por qué? Para encontrar la respuesta, el individuo debe aprender a razonar acerca de quién es, qué es capaz de hacer y cómo es el medio ambiente en términos de lo familiar, lo económico y lo social en el cual se desenvuelve a fin de identificar las oportunidades que tiene para alcanzar sus metas (Coleman y Hammen, 1974; Nuttin, 1982, Papalia y Cols., 2005). Aunque estas preguntas se plantean durante toda la vida, es en la adolescencia cuando las personas se esfuerzan por darles respuesta, pues eso les permite empezar a delinear su proyecto de vida (Nuttin, 1982, 1984; Coleman y Hamen, 1974; Brown, 1972, 1982).

En esta etapa de su vida los individuos se plantean metas de manera muy explícita, identifican ocupaciones que les gustaría desempeñar en el futuro o se imaginan formando una familia. Aunado a sus ideales, analizan el contexto en el que se encuentran, lo que les permite tener una visión global de sus oportunidades y retos. Este aprendizaje previo será utilizado durante

la juventud para elegir el proyecto de vida acorde con las necesidades, los deseos y el entorno en que se vive. De aquí que la tradición familiar, el nivel de ingresos familiares o personales, la ubicación geográfica de la institución en que se desea estudiar y el interés personal, etc adquieren importancia para decidir qué carrera se va a estudiar y por qué se va a estudiar (Papalia y Cols., 2005).

## METODOLOGÍA

Dicho estudio sobre las razones del porque los alumnos decidieron elegir la Licenciatura Logística se realizó en la recepción de documentos originales de los alumnos de nuevo ingreso que obtuvieron un lugar en Universidad Autónoma del Estado de México, en el plantel Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI)., se elaboraron encuestas con la incógnita de ¿Por qué decidiste estudiar la Licenciatura en Logística? Con múltiples opciones de respuesta con las razones más comunes por la que llegar a elegir la carrera.

Dadas las características de la muestra, así como el tipo de estudio a realizar, este es de corte transversal ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento.

Se realizó una encuesta de respuesta cerrada, en la cual los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme.

La pregunta que se realizo fue:

¿Porque decidiste estudiar la Licenciatura en Logística en UAEM?

En cuya respuesta los participantes podían elegir entre las siguientes opciones

1. Papá/Mamá o algún familiar estudio Logística.
2. Alguien muy relacionado conmigo eligió esta carrera también
3. Aquí estudia alguien que conozco
4. Me obligo mi papá/mamá a estudiar Logística
5. Me incito mi papá/mamá
6. Mi papá/mamá me obligo a estudiar la universidad, no importando la carrera.

7. No tengo nada que hacer, me aburro en casa.
8. Considero que es una carrera fácil
9. El nombre de la Licenciatura me gusto
10. No lo sé, la vida me puso aquí
11. Posibilidad de un buen empleo
12. Creo/ Me han dicho que pagan bien.
13. El plan de estudios me atrajo.
14. No me quede en otra universidad
15. Los semestres son baratos a comparación de una particular
16. Me queda cerca de mi casa
17. Otro

Para realizar la encuesta, se entró en contacto con el coordinador del plantel (Dr. José Mauro Victoria Mora) de la UAPCI, se le explicó el objetivo de la investigación y se recibió la autorización para el levantamiento de la información; posteriormente las encuestas fueron entregadas a los encuestadores durante su espera para la recepción de sus documentos y les explicaron a los estudiantes el objetivo de la investigación, se les entregó una batería con las opciones antes mencionadas, se les pidió que leyeran las instrucciones y en caso de duda, se les indicó que levantaran la mano para asistirles, conforme iban terminando de responder se les indico que dejaran las encuestas en un buzón para sus recopilación.

## DESARROLLO

Anaya (2011) establece el concepto de logística como: "El control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta, de acuerdo con los requerimientos del cliente y con dos condicionantes básicos:

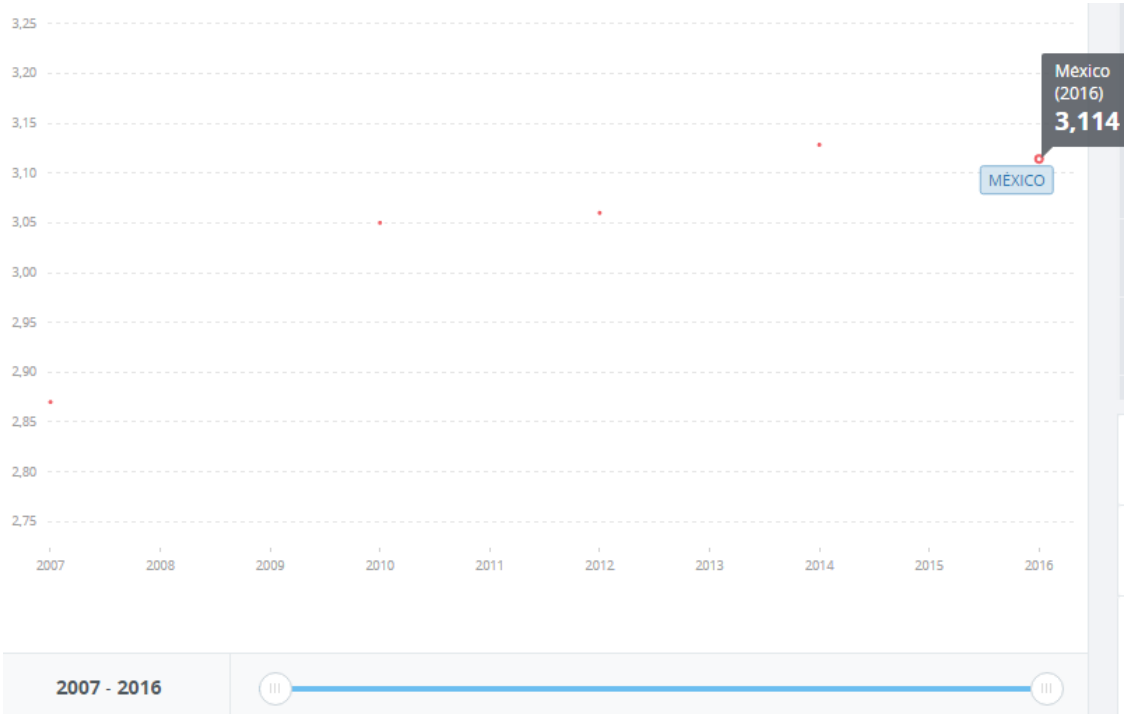
**a)** Máxima rapidez en el flujo del productor
**b)** Mínimos costes operacionales"

De acuerdo a la definición anterior, es claramente visible que la logística es necesaria en toda industria que ha logrado situarse como un parámetro a seguir dentro del ámbito industrial, o bien como una área de oportunidad para aquellas industrias que necesitan elevar su ranking

dentro de un ámbito industrial, que está en constante presión de proveedores o clientes para ofrecer un mejor servicio tanto dentro como fuera de sus instalaciones.

Esto ha llevado como consecuencia que las industrias de todo tipo estén buscando espacios donde desarrollar su logística de una manera integral o bien establecer procesos logísticos internos, por lo que actualmente la demanda de personal capacitado en logística es muy grande.

Asimismo, de acuerdo a los datos mostrados por el informe de Arvis y otros, titulado "Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy" (Vincularse para competir: la logística del comercio internacional en la economía mundial, Índice de Desempeño Logístico y sus indicadores). (2016), se nota que ha habido un incremento en los indicadores del desempeño logístico en el país.




Como consecuencia de lo anterior, es necesario "surtir" de graduados y estudiantes universitarios que ayuden a establecer a México como un país logístico, tomando como base:

- La excelente situación geográfica que se tiene para recibir y enviar productos, materia prima, etc., a cualquier parte del mundo.

- El conocimiento logístico adquirido en intercambios de información logística entre la industria y las instituciones de educación superior.
- El empuje gubernamental que se está llevando a cabo para establecer a México como un punto logístico internacional a través del mejoramiento de puertos marítimos tanto en el Golfo de México como en el Océano Pacifico e igualmente la construcción y/o modernización de diversas carreteras en todo el país.
- La instalación de empresas internacionales que traen inversión directa para la instalación de sus procesos en el país junto con ideas innovadoras en procesos logísticos para ser establecidos con personal mexicano.

Actualmente en diversas instituciones de educación superior se imparte la licenciatura / ingeniería en logística, como, por ejemplo:

- Universidad Iberoamericana – Licenciatura en Ingeniería en Logística
- Universidad Politécnica del Valle de México – Licenciatura en Logística y Transporte
- Universidad Politécnica de Chimalhuacán - Licenciatura en Ingeniería Logística y Transporte
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey - Licenciatura en Logística Internacional (Guadalajara)
- Universidad de Celaya - Licenciatura en Logística Internacional y Aduanas
- Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli – Licenciatura en Logística
- Instituto Tecnológico de Toluca- Ingeniería en logística

**RESULTADOS**

A continuación, se muestran las razones que muestran los alumnos de nuevo ingreso al elegir la Licenciatura en Logística, plantel Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Universidad Autónoma del Estado de México, modalidad presencial y distancia.

¿Por qué los alumnos decidieron estudiar la Licenciatura en Logística?

Razones principales:

1. Posibilidad de encontrar un buen empleo después de terminar sus estudios profesionales, el alumno va en busca de nuevas experiencias y oportunidades que le brinda el conocimiento que adquiere durante su estudio para aspirar al éxito.

2. El plan de estudios que la carrera ofrece a los alumnos, los planes de estudio ayudan al alumno a estar seguro del conocimiento que va adquirir y reforzar para levarlo a cabo en la práctica.

3. La posibilidad de conocer a alguien que estudia en la Unidad Académica de Cuautitlán Izcalli.

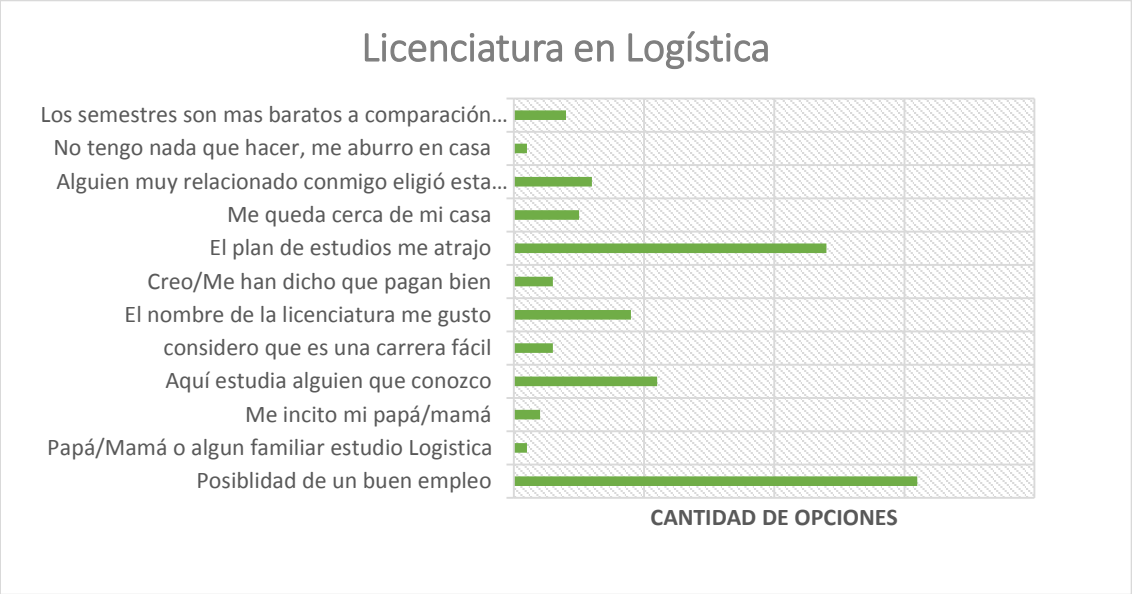
4. El nombre de la Licenciatura en Logística es otra de las razones por la que alumnos eligieron la carrera. (Grafica 1)

Razones predominantes:

1. La cercanía de Unidad Académica de Cuautitlán Izcalli lo que les facilita el traslado de sus hogares a la escuela y tiene un beneficio económico para su traslado.

2. Los semestres de la Unidad Académica Cuautitlán Izcalli son más baratos en comparación a las universidades particulares algunos. (Grafica 1)

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el costo promedio por carrera en una universidad privada en nuestro país, va desde los 125,000 pesos a 930,000 pesos mientras que en instituciones públicas lo que pagan los alumnos es cercano a 30,000 pesos durante toda la licenciatura, tomando en cuenta los gastos en libros y materiales que, de acuerdo a la carrera, oscila en 360 pesos al mes, sin dejar de considerar, los gastos en alimentación que van desde 50 pesos al día, dando un estimado a la semana de 250 pesos y en otros casos hasta un poco más. (Universia México)




***Gráfica 1. Razones para ingresar a la Licenciatura en Logística, en la UAP Cuautitlán Izcalli, UAEM.***

Razones menos predominantes:

1.- Es una carrera fácil y es bien pagada en el ámbito laboral.

2.- No tener nada que hacer en su casa

3.- Los padres incitan a sus hijos para estudiar la carrera en Logística

4.- Algún familiar que allá estudiado la carrera en Logística.

**Referencias:**

Anaya, J.J. (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC

Ballou. R.H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

Grupo Banco Mundial (2017). *Índice de desempeño logístico*. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2016&locations=MX&start=2007&view=chart

Tecnológico de Monterrey. (2017). Ofertas educativas. Recuperado el 13 de septiembre del 2017 de https://www.tec.mx/es

s. a. (2017). Universidades de México. Carreras y licenciaturas en Logística y transporte (s.f.) http://universidadesdemexico.mx/carreras/ingenieria-en-logistica-y-transporte

Universidad Politécnica del Valle de México (2017) Oferta Educativa. Recuperado el 13 de septiembre de 2017 de http://upvm.edomex.gob.mx/ingenieria_logistica

Noticias Universia México (2016) Universia, ¿Cuánto cuesta estudiar una carrera en México? Recuperado de: http://noticias.universia.net.mx/educacion/noticia/2016/02/26/1136727/cuanto-cuesta-estudiar-carrera-mexico.html

Bronfenbrenner, U. (2003). *La Ecología del Desarrollo Humano*. Barcelona: Paidós

Davidoff, L. L. (1989*). Introducción a la Psicología*. *México*: Mc Graw Hill

Nuttin, J. (1982). *Teoría de la motivación humana.* Barcelona: Paidos.

# MANEJO DEL MÉTODO DE LA TRIANGULACIÓN PARA ASISTIR LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA EN COMERCIALIZADORAS DE MEDICAMENTOS

**TITLE: MANAGEMENT OF THE TRIANGULATION METHOD TO ATTEND COMPETITION SELECTION IN MEDICINAL MARKETERS**

**AUTORES:**

**Ana Victoria Nápoles Villa, ana@hol.emcomed.cu, Unidad Empresarial de Base Mayorista de Medicamentos Holguín, Master en Ciencias en Ingeniería Industrial,**

**Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero, pedrohlg@infomed.sld.cu, pzayas@uho.edu.cu, Universidad de Holguín,**

**Dra.C. Clara Marrero Fornaris, cmarrero@vrea.uho.edu.cu, Universidad de Holguín.**

**RESUMEN**

Frente a la necesidad que tiene hoy las organizaciones de captar, reclutar y seleccionar recursos humanos competentes y a la complejidad que tiene el tratamiento de las competencias en la selección de las personas, florece el siguiente artículo encauzado a mostrar la utilidad práctica del método de triangulación, aplicado a la selección por competencias, desde la perspectiva de configuración del comportamiento, intencionado a facilitar la valoración de actitudes y aptitudes como atributos personales a medir en los candidatos hasta que se obtenga el más competente para el cargo. Sostenido en los aportes teóricos de Pérez, J (2000), Olsen, W (2004), Rodríguez, O (2005), entre otros, sobre la utilidad de la triangulación imbricada en reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema, para hacer comparaciones múltiples de un fenómeno único, la

medición de las competencias claves ha mostrado un camino para fortalecer la selección por competencias de los recursos humanos que requieren las comercializadoras de medicamentos. Para la aplicación del método a un nivel interactivo, se asumió el diseño de un Software que realiza la triangulación de diferentes técnicas de evaluación de competencias, asegurándose para su funcionamiento la construcción de la base documental: identificación y validación de las competencias claves por cargos, diseño del formato de las entrevistas para adquirir las referencias del candidato, preguntas referativas con sus patrones de respuestas para cada código de evaluación, y la formulación de la técnica de incidentes críticos. Los resultados revelan que la utilización del método permite mejorar la precisión y la profundidad de la selección del candidato por competencias, pues a través de diferentes vías se demuestra si el candidato posee o no las competencias para un determinado cargo.
**Palabras claves**: Triangulación, Selección, Competencias.

**ABSTRACT**

Faced with the need for organizations today to recruit, recruit and select competent human resources and the complexity of the treatment of skills in the selection of people, the following article flows to show the practical usefulness of the triangulation method, Applied to the selection by competencies, from the perspective of behavior configuration, intended to facilitate the valuation of attitudes as personal attributes to be measured in the candidates until the most competent for the position is obtained. In the theoretical contributions of Pérez, J (2000), Olsen, W (2004), Rodríguez, O (2005), among others, on the usefulness of triangulation imbricated in gathering a variety of data and methods referring to the same theme Problem, in order to make multiple comparisons of a single phenomenon, the measurement of key competences has shown a way to strengthen the selection by competencies of the human resources required by drug marketers. or the application of the method to an interactive level, it was assumed the design of a Software that performs the triangulation of different skills assessment techniques, ensuring for its operation the construction of the document base: identification and validation of key competencies by positions, Interview format design to acquire candidate references, referential questions with their response patterns for each evaluation code, and the formulation of critical incident technique. The results reveal that the use of the method allows to improve the precision and

the depth of the selection of the candidate by competences, because through different ways it is demonstrated if the candidate has or not the competences for a certain position.
**Key Words:** Triangulation, Selection, Competences.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a las organizaciones de hoy, a mirar a las personas como fuente de diferenciación (Mertens, L.1996). De ahí que en la actualidad la gestión de los recursos humanos es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico y de empresarios, por la incidencia de esta en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social; siendo reconocido el recurso humano como factor de excelencia en las organizaciones, constituyendo un reconocido factor de competitividad; así, hoy día, se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano; factor humano todos referidos al papel del hombre en la organización, en la cual la competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por tanto, la gestión por competencia constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

Partiendo de la convicción de que las personas constituyen un recurso estratégico para la consecución de los objetivos, por el rol que le corresponde en sus interrelaciones con la organización, sus políticas, valores, normativas y los métodos de trabajo, durante el desarrollo concreto de actividades, agrupaciones sociales y en la creación de una determinada dinámica, en la comunicación, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes y la satisfacción, que genera un determinado compromiso; se hace inminente el fortalecimiento de los procesos de: la planificación, reclutamiento, selección de personal, incorporación, evaluación del desempeño, formación y su desarrollo.

Los recursos humanos tienen el gran desafío de lograr la eficacia y la eficiencia en los procesos, para optimizar el desempeño organizacional en función de que se alcance el deleite de los clientes, objetivo que requiere ser viable a través de una movilización en la gestión de

sus recursos humanos que parte de la selección de las personas competentes enfocadas al éxito y a la competitividad.

La selección tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal competente para alcanzar las metas organizacionales, abarcando el reclutamiento, selección, inducción y seguimiento de las personas, conjugando las características y exigencias de los cargos con las características del hombre y sus interrelaciones en un plano socio psicológico que determine las mejores relaciones entre los individuos y la organización; en post de que estos adquieran un sentido de pertenencia, que le permita ser eficaz y eficiente en su puesto. Lo que obedece a una filosofía emprendedora que ha de lograrse a través de la selección de los candidatos basado en el enfoque de competencia, donde se logre el mayor ajuste entre la personalidad de estos y las competencias claves de los perfiles que sido identificadas para los cargos.

La personalidad, representa el nivel superior y más complejo de la configuración psicológica y participa de manera activa en formas muy diversas en la regulación del comportamiento, las cuales van desde la forma en que se expresan los procesos cognitivos concretos mediante determinadas formas de motivación, hasta lo más complejos en la autodeterminación del comportamiento. En este sentido, parece adecuado el énfasis en diferentes formaciones integradoras, que tienen un carácter holístico, funcional, dinámico, tales como el sistema de motivos, la proyección y la autovaloración, que por su complejidad se hace necesario estudiar y proponer diferentes técnicas para su estudio y monitoreo.

Hoy muchas empresas realizan el proceso de selección de forma empírica, por lo tanto, se arriesgan a contratar a las personas sin constatar las competencias claves de estas y este riesgo pone en peligro la obtención de la ventaja competitiva, que radica en el trabajador competente, de ahí que se requiera introducir nuevos mecanismos que perfeccionen la selección.

El estudio se desarrolló a través de una alineación lógica que parte de la utilización de diferentes elementos como: los antecedentes en la selección como medios de exploración, los procedimientos de trabajo, el conocimiento adquirido tanto en la teoría, como en el contexto real y las bases de un proceso investigativo que se viene desarrollando en los centros de distribución de medicamentos, sobre la gestión por competencia con enfoque integrado, por proceso y de riesgos.

La triangulación es uno de los métodos más usados en las ciencias sociales hoy día y constituye una herramienta, procedimiento, instrumento y un modo de confrontar diferentes fuentes de datos en los estudios, para los casos que se requiera la búsqueda de concordancia o discrepancia entre estas fuentes.

Campbell, y Fiske, (1959) plantean que este método es usado originariamente en los círculos de la navegación, por tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida. Existen varios autores definen el término, entre ellos:

- Denzin (1970) la triangulación que es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular y se subdividen e triangulación de datos, triangulación de investigadores, triangulación de métodos, triangulación teórica y múltiple.
- Morse (1991) refiere que es el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación.
- Cowman (1993) plantea que es la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.
- Pérez (2000) señala que es la unión de variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema. Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos.

En la triangulación de técnicas e instrumentos de aproximación y de conjugación, subyace un grupo de principios que permiten valorar las orientaciones del individuo, su ámbito conductual y diagnóstico hacia lo interno.

## METODOLOGÍA

Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación; donde los observadores validan metodologías, fuentes de datos e informaciones de forma general en búsqueda de consenso.

Siguiendo la teoría de Denzin (1970), la triangulación permite combinar dos o más fuente de datos o métodos de investigación para el estudio de diferentes fenómenos singulares, como es el caso de la selección por competencias. Pérez, 2000; Oppermann (2000); Olsen, W

(2004); entre otros asumen la base teórica de la triangulación que se corresponde con el objetivo del proyecto en estudio, a partir de que sostienen que la triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema; enlazando los datos y la información recopilada desde puntos de vista distintos , efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos.

Mitchell subraya cuatro principios que pueden ser aplicados cuidadosamente para maximizar la validez de un estudio de investigación particular, incorporando la triangulación metodológica:

1) La pregunta de investigación tiene que ser claramente focalizada.

2) Las fortalezas y debilidades de cada método escogido deben complementar el otro.

3) Los métodos deben ser seleccionados de acuerdo con su relevancia para la naturaleza del fenómeno bajo estudio.

4) Debe hacerse una evaluación continua del método escogido durante el curso de la investigación para monitorear si se están siguiendo o no los tres principios anteriores.

Los elementos para la selección por competencias basado en la triangulación son:

- Las competencias claves: son las competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo que encierra el mismo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño **(Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, Infotep. Santo Domingo, República Dominicana, 1999).**
- Referencias: son los datos propiciados por terceros que faciliten la información de un lugar, persona o sobre una investigación realizada, el termino referencia describe el proceso por el cual se menciona o se señala (que es lo mismo decir "se refiere") a algún objeto o persona, es decir, son las informaciones que permiten adquirir conocimientos una determinada cuestión de interés personas, empleos, lugares, métodos, etc.; para cualquier punto que se desee conocer se necesita buscar y obtener referencias **(Educación R Definista , 2014).**
- Entrevistas por competencias: son en su mayoría las preguntas que hace el experto en selección y están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. El entrevistador requiere saber ¿cómo actuó el candidato? o ¿cómo actuaría?, para ver si posee las

competencias claves que requiere el puesto. Se hará preguntas que obliguen al candidato a dar una explicación, para evitar que intente mentir con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia **(Laborist. Net. Schibsted Spain).**

- Incidentes críticos: son el conjunto de procedimientos para la recolección de observaciones directas del comportamiento humano para facilitar su utilidad potencial en la solución de problemas prácticos y el desarrollo de principios psicológicos amplios. Por un incidente se entiende cualquier actividad humana especificable que es suficientemente completa en sí misma para permitir inferencias y hacer predicciones acerca de la persona que realiza el acto. El empleo de la técnica de incidente crítico puede permitir la construcción de escenarios típicos de comportamiento de los usuarios, para ello, los investigadores deben solicitar la causa, la descripción y el resultado de un incidente crítico valorando: sentimientos y percepciones de la situación según los usuarios, las acciones tomadas durante el incidente y los cambios (si los hay) en el comportamiento futuro **(Flanagan, 1954).**

Esta visión es tomada como base para asociar las técnicas: búsqueda de referencias, entrevistas especializadas e incidentes críticos para el diagnóstico de las competencias claves en el candidato que aspira al puesto de trabajo, asociación que se refleja en la figura 1; arquitectura que implementa una validación de las competencias a través de codificaciones y patrones de respuestas.

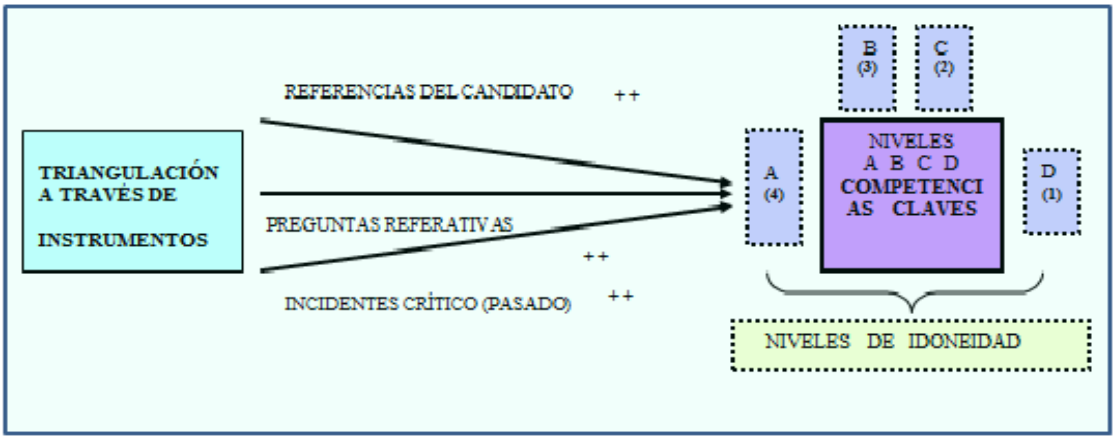



Figura 1. Esbozo grafico de la triangulación de instrumentos para la selección de candidatos competentes. Fuente propia

**DESARROLLO**

Para llevar a cabo el manejo de la triangulación como técnica de asistencia al proceso de selección del personal por competencias, en las comercializadoras de medicamentos se expone una herramienta metodológica, que se sustenta en la base teórica y metodológica de la investigación.

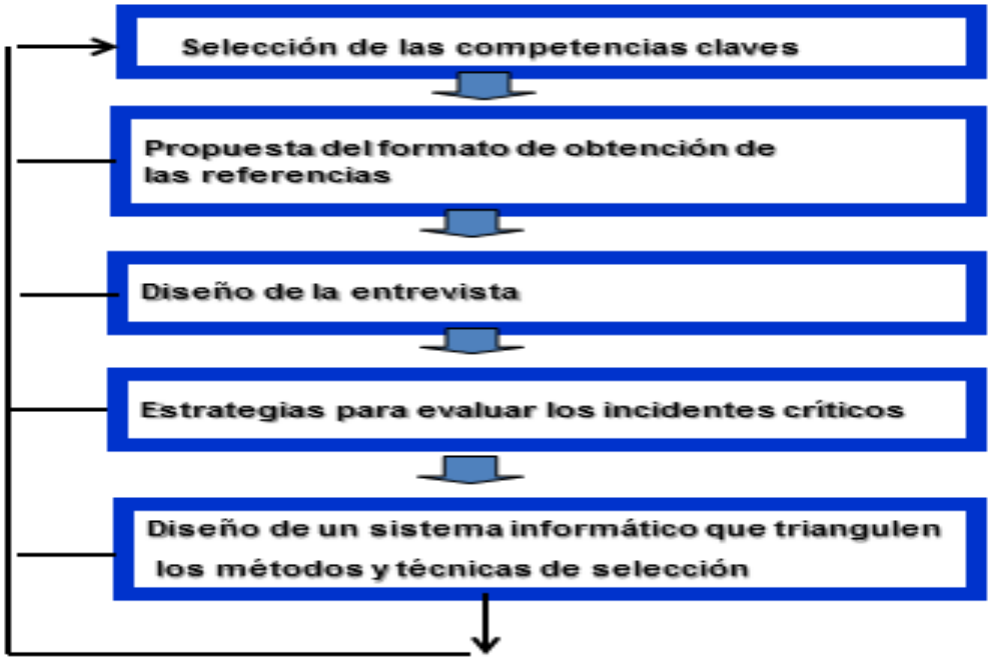



Figura 2. Herramienta metodológica para el desarrollo de la triangulación para la selección de los candidatos competentes. Fuente propia.

Sobre la base teórica y metodológica de la investigación, se definieron los pasos siguientes:

| **1er Paso** | **Tareas** |
|---|---|
| **Selección de las competencias Claves** | **1-Selección de los expertos.**<br>**2-Estudio de los perfiles de cargos**<br>**3-Análisis funcional**<br>**4-Identificación de las competencias claves** |

**1-Selección de los expertos:** en esta tarea se seleccionó un grupo conformado por 10 expertos especializados en la ciencia de la Psicología, esta composición se logró con los especialistas de las comercializadoras del país y de otras organizaciones del territorio holguinero. En esta selección se tuvo en cuenta la disposición, creatividad, capacidad de análisis y el coeficiente de competencia de los expertos, el cual fue calculado y se obtuvo un coeficiente de 0,94

**2-Estudio de los perfiles de cargos**: posteriormente el grupo facilitador les brindó a los expertos para su estudio, la documentación siguiente: profesiogramas de los cargos de cada proceso, legislación vigente, normas y regulaciones a tener en cuenta en el desarrollo funcional de cada cargo, procedimientos de trabajo y el listado de elementos de las competencias, que conforman el perfil. Además, se realizaron un grupo de entrevistas a los trabajadores titulares del cargo, que habían alcanzado un desempeño superior en un periodo de tres años como mínimo.

**3-Análisis funcional:** una vez efectuado el estudio de la documentación, se realizaron varias observaciones a estos trabajadores mientras realizaban sus funciones con el objetivo de realizar análisis deductivo, razonado y gradual de las funciones de los cargos hasta que se logró descomponer el propósito fundamental, evaluando las diferentes funciones, a partir de las cuales se examinó cada una de estas por separado, hasta llegar al desglose de las tareas, desde la idea más general hasta la más sencilla.

**4-Identificación de las competencias claves:** con esta información los expertos analizaron el grupo de competencias diseñadas en el perfil para cada cargo y se respondieron la interrogante siguiente: ¿Cuáles son las esenciales que determinan el cumplimiento de las funciones del cargo?

A partir de que los expertos conocen que las competencias claves deben de estar en un rango de 4 a 6 competencias, listan la primera propuesta por separado, luego se desarrolla el debate en el cual se reduce el listado, asumiéndose inicialmente las coincidencias centrales, evaluándose las diferencias y los motivos por los cuales fueron propuestas, hasta que se logra el consenso y se obtiene el listado de las competencias clave por cargo de la plantilla de las Comercializadoras, en la tabla 2 se muestra, las identificadas para los cargos del proceso de Gestión de la Dirección.

**2do paso** **Tareas**

**Propuesta del formato de Obtención de referencias** →

1-Localizar la información del personal que referencia la competencia

2-Evaluación del formato de la competencia

3-Propuesta de preguntas a realizar

4-Analisis y codificación de las respuestas

Tabla 1. Competencias claves de los cargos del proceso de dirección

| **Procesos** | **Cargos Cc=** | **Competencias Claves** | **Cargos** | **Competencias Claves** |
|---|---|---|---|---|
| Gestión de la Dirección | Director Cc=100 | Capacidad de decisión. Capacidad para interrelacionarse con las áreas. Capacidad para la planificación. Lealtad y sentido de pertenencia. Enfoque estratégico Búsqueda de la excelencia | Asesor "C" Jurídico Cc=100 | Capacidad de análisis Negociación Capacidad para interrelacionarse con las áreas Orientación estratégica Rigor profesional |
| | Secretaria Cc=100 | Capacidad de análisis Habilidad para transmitir orientaciones | Especialista "C" en Ciencias Informáticas Cc=93 | Responsabilidad Confiabilidad Operatividad |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Preocupación por el orden y la precisión<br>Operatividad<br>Responsabilidad<br>Discreción | | Preocupación por el orden y la precisión<br>Precaución |
| | Esp C en Ahorro y Uso Racional de la Energía.<br>Cc=93 | Capacidad de análisis<br>Negociación<br>Capacidad para la planificación<br>Responsabilidad<br>Capacidad para gestionar información | Chofe “D”<br>Cc=100 | Capacidad perceptiva<br>Autocontrol emocional<br>Precaución<br>Responsabilidad<br>Confiabilidad |
| | Especialista "C" en Gestión de la Calidad( EP)<br>Cc=100 | Capacidad de análisis<br>Responsabilidad<br>Capacidad de influencia<br>Responsabilidad<br>Capacidad de control | Técnico en Gestión de la Calidad<br>Cc=100 | Capacidad perceptiva<br>Orientación al cliente<br>Discriminación de información<br>Responsabilidad<br>Preocupación por el orden y la precisión |
| | Especialista "C" en Gestión | Capacidad de análisis<br>Capacidad de influencia | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | de la Calidad. Cc=100 | Rigor profesional Responsabilidad Capacidad para gestionar información | |

**1-Localizar la información del personal que referencia la competencia:** durante el proceso de reclutamiento del candidato el especialista de selección realiza un grupo de preguntas con la finalidad de obtener la información necesaria que describan la generalidad en cuanto a la antecedencia del estado laboral, social y económico del candidato previo a la solicitud de empleo. Con esta información se actualiza la base de datos del candidato que permitirá localizar a los directivos, y personas de interés que puedan **referenciar** determinados elementos de las **competencias claves** del cargo.

**2-Evaluación del formato de la competencia:** Se evalúa la estructuración de los componentes de la competencia clave según lo que expone Le Boterf (1998). Revisando la relación de la misma con el saber **actuar**, **el querer actuar y el poder actuar.**

**Saber actuar** ⟶ Se debe indagar si el candidato tiene la capacidad para poder efectuar las acciones definidas por la organización.

**Querer actuar** ⟶ Revisar dentro de la competencia clave el factor de motivación de logro intrínseco en la persona y las condiciones más subjetivas del individuo que permita emprender la acción en concreto.

**Poder actuar** ⟶ Verificar si el candidato en ese contexto tenía las condiciones (métodos de trabajo y recursos) que le permitieran mostrar la competencia clave

**3-Propuesta de preguntas a realizar:** en correspondencia con el patrón del componente y la definición de la competencia se prepara la batería de pregunta, siguiendo el formato que se muestra en la figura 3.

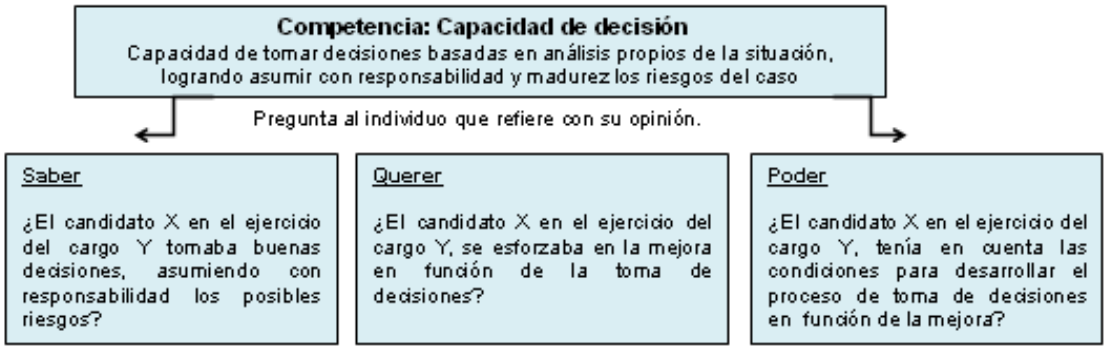



Figura 3. Ejemplo de estructuración de las preguntas dirigidas al personal que brinda las referencias del candidato. Fuente propia.

4-**Análisis y codificación de las respuestas:** en función de la respuesta se establece la codificación siguiente: A Positivo (4), B Positivo con reservas (3), C Regular (2) y D Negativo (1)

**3er paso** **Tareas**

| | |
|---|---|
| **Diseño de la entrevista** → | **1-Evaluación de los escenarios en que se puede medir la competencia como expresión de la aproximación a la realidad del contexto**<br>**2-Diseño de la pregunta y de los patrones de respuesta** |

**1-Evaluación de los escenarios en que se puede medir la competencia como expresión de la aproximación a la realidad del contexto:** se analiza el contenido de la competencia, y su proyección en estados negativos de forma que permita explorar en cierta medida hacia lo interno.

**2- Diseño de la pregunta y de los patrones de respuestas:** se proponen cuatro preguntas en función de los niveles deseados, (ver tabla de ejemplos)

**4to paso** **Tareas**

| | |
|---|---|
| **Estrategia para evaluar el Incidente crítico** → | **1-Evaluar el tipo de incidente a solicitar al candidato (en el margen positivo o negativo)**<br>**2-Desarrollo interactivo de la entrevista alrededor del incidente crítico** |

**1-Evaluar el tipo de incidente a solicitar al candidato (en el margen positivo o negativo):** en relación a la competencia que se necesite medir, se induce al candidato al relato de dos experiencias de su vida laboral o privada, sin determinar el orden, se le solicita una de carácter difícil y otra en el margen de lo más positivo o agradable enfrentada en el pasado.

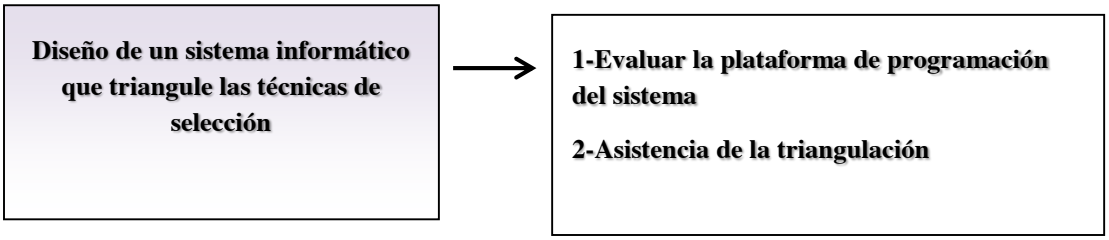
**2-Desarrollo interactivo de la entrevista alrededor del incidente crítico:** el especialista de selección establece un dialogo alrededor de los relatos emitidos por el candidato, con el cual indaga hacia lo interno del candidato sin que este perciba la intención, ni el diagnóstico de las competencias claves.

Tabla 2. Ejemplificación de las entrevistas para diagnosticar las competencias claves

| Competencias y su definición (2 ejemplos) | Preguntas | Patrones de respuestas |
|---|---|---|
| Capacidad de decisión<br><br>Capacidad de tomar decisiones basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso | En ocasiones se manifiestan ciertos riesgos que ponen en peligro una decisión que debes de tomar como directivo.<br><br>¿Podría explicar cómo procedería usted en este caso? | A (4) Analizo primeramente la importancia y los beneficios y tomo de la decisión, asumiendo los riegos con responsabilidad |
| | | B (3) Analizo el problema y tomo la decisión |
| | | C (2) Si los riesgos son altos, tengo cuidado en la toma de decisión, explicando el porqué |
| | | D (1) Si hay riesgo no puedo decidir al respecto |
| Responsabilidad<br><br>Cumplimiento de las obligaciones, con un alto sentido del deber y del compromiso, asume las posibles | Si usted tiene que realizar una determinada tarea y no cuenta con todos los medios e informaciones necesarias, situación que le dificulta el | A (4) Busco información y si no encontramos una solución efectiva, se lo informo urgente a los directivos superiores |
| | | B (3) Busco información y solicito la ayuda de otras personas |
| | | C (2) No me emprendo su cumplimiento, pues se compromete la calidad |

| | | |
|---|---|---|
| consecuencias de sus actos. | cumplimiento de la misma con calidad.<br>¿Ante esta situación que usted haría? | D (1) Como no es mi culpa, no la realizo. |

**5to paso** **Tareas**




**1-Evaluar la plataforma de programación del sistema:** el objetivo de este paso es diseñar una herramienta informática para la gestión de los recursos humanos por competencias, enfocada a facilitar la informatización y a minimizar riesgos en los procesos que se gestionan por competencias. Procesos que serán desarrollado siguiendo las especificaciones de Extreme Programming (XP por sus siglas en inglés) o Programación Extrema, basándose en la herramienta de modelación Visual Paradigm, utilizando el framework Codeigniter, PHP como lenguaje de programación. Con la arquitectura cliente-servidor, el servidor web Apache, sistema gestor de bases de datos MySql, en el entorno de desarrollo IDE PHPStorm, que se muestra en la figura 4.

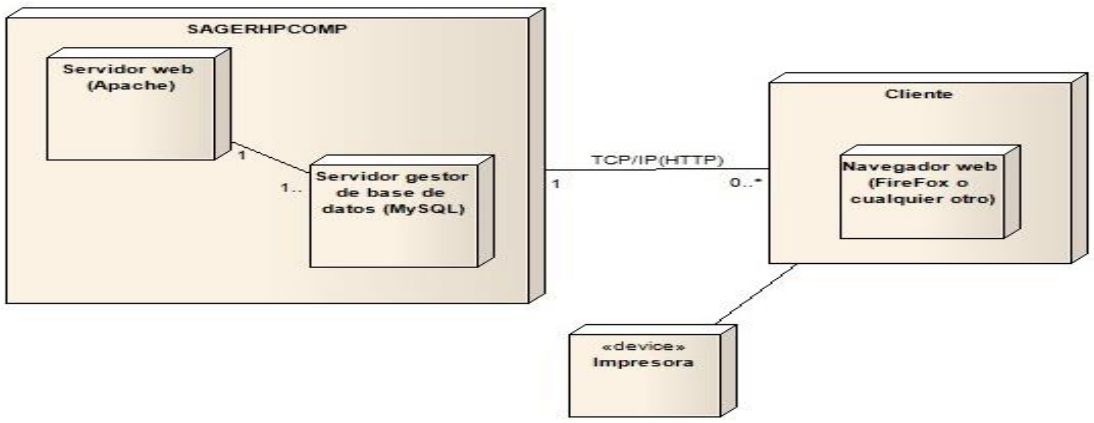



Figura 4. Representación de la arquitectura cliente servidor del SAGERHPCOMP[5].

**2-Asistencia de la triangulación**: para la gestión selección por competencias se introduce la información siguiente: procesos organizacionales, grupos de trabajo, cargos de la plantilla, categoría ocupacional, perfiles de competencias, competencias claves por cargo, con sus preguntas referativas, patrones de respuestas y codificaciones. Una vez que se cuenta con toda la información necesaria, el **SAGERHPCOMP** facilitará en el proceso de selección el filtrado de los candidatos en el reclutamiento teniendo en cuenta elementos generales que se emanan de los requisitos del cargos, entrevista inicial, test psicométricos y ofrecerá de éstos una depuración para la posterior evaluación de las competencias claves del cargo, aplicando la triangulación de los instrumentos: verificaciones de competencias claves por referencias, preguntas referativas e incidentes críticos, que se refleja en la figura 5, lo que responde a una evaluación más efectiva de la competencia de los candidatos, de lo que resulta una evaluación numérica y gráfica como información básica para la selección del candidato por parte del comité de expertos, con la cual emitirá una sugerencia a la alta dirección que realiza toma de decisión en la selección del personal.



4 Sistema Automatizado para la Gestión de los Recursos Humanos por competencias: gestiona la selección, la evaluación del desempeño y la formación por competencias: diseñados por Nápoles Villa, Acosta Diéguez, Pérez Peña, Fonseca Moreira (2017)




Figura 5. Representación grafica de los elementos y las salidas del proceso de triangulación que procesa el SAGERHPCOMP.

**CONCLUSIONES**

1. La revisión de la literatura especializada en la gestión de los recursos humanos, evidencia la significación de contar en la actualidad con herramientas que faciliten y perfeccionen la selección del personal por competencias.

2- La triangulación de datos cualitativos por su esencia está abocada a problemas de consistencia, por lo que aporta a la selección del personal, desde la necesaria compensación de la información, inherente a las competencias, con la convergencia de diferentes métodos y procedimientos técnicos de este proceso.

3- El procesamiento de datos, a través de la triangulación permite elevar la objetividad del análisis de la información del candidato, que se aportan desde las referencias brindadas por las fuentes, la valoración por un patrón de respuestas a preguntas referativas de configuración psicológicas, aparejadas a la valoración de actitudes a partir de situaciones o incidente crítico enfrentado por él candidato; todo lo que permite ganar en credibilidad de la competencia que se muestra.

4- La aplicación del instrumental en las comercializadoras de medicamentos posibilitó lo siguiente:

a) La identificación de las competencias claves de los cargos contenidos en los procesos de estas organizaciones

b) La proyección de entrevistas de competencias estipuladas en formatos de referencias, preguntas referativas en sentido indirecto y en la búsqueda de hallazgos en los antecedentes vividos en el pasado, por los candidatos que aspiran a ingresar en estas organizaciones.

5. La herramienta propuesta para la selección por competencias sobre la base de la triangulación de datos, consta con una estructura coherente que permite abrir una puerta para la exploración, hacia lo interno del comportamiento y la conducta humana.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1-Campbell, D. T. y Fiske, D. W. (1959): "Convergent and discriminant validation by multitrait- multimethod matrix", Psychological Bulletin. N. 56. Pp. 81- 105

2-Cowman S. (1993). Triangulation: a mean of reconciliation in nursing research. *Journal of Acvanced Nursing*, 18, 788-792

3-Denzin, N. K. (1970): Sociological Methods: a Source Book. Aldine Publishing Company. Chicago.

.4-Flanagan, J (1954). La Técnica de Incidentes Críticos. Disponible en red http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltlc.htm.

5-INFOTEP (1999). Competencias Claves. Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales. Santo Domingo, República Dominicana.

5-Mitchell (1970) citado en Arias, M, (2000). La triangulación metodológica. Sus principios, alcances y limitaciones. Investigación y Educación en enfermería. Medellín XVIII (1). Marzo de 2000.

6-Mertens, et, al. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa. México. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).

7-Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. Methodology Corner. *Rev*. *Nursing Research*, 40(1), 23-45.

8-Olsen, W. (2004): "Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed". En: HOLBORN, M.: Development in Sociology. Causeway Press (En prensa).

9-Oppermann, M. (2000): "Triangulation - A Methodological discussion". International Journal of Tourism Research.Vol. 2. N. 2. Pp. 141-146.

10-Pérez, J. (2000). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. RELIEVE, v.

12, n. 2. Obtenido el 26 de Enero en
http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm.
11-Rodríguez, O (2005) “La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales” Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. Disponible en http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp.

# TURISMO-GASTRONÓMICO: OFERTA ACADÉMICA Y DEMANDA LABORAL

**AUTORES:**

**[1] M. en A. Mónica del Valle Pérez collegeacademy@hotmail.com**

**[2] M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro gloriaicaza2003@yahoo.com.mx**

**[3] Dr. en E.T Laura Peñaloza Suárez laurapesua@gmail.com**

**[1,2,3] Profesoras Investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

**RESUMEN**

A nivel mundial, el turismo es una de las fuentes de divisas más importantes y en nuestro país ocupa el tercer lugar en la generación de estas, así también es una de las actividades económicas más importantes en México, ya que genera empleos, mejora las condiciones de vida de la población local y fortalece la identidad de este.

En relación con la oferta académica de formación turístico- gastronómico se tienen contabilizadas más de 200 escuelas, tanto públicas como privadas que ofrecen la carrera a nivel técnico, licenciatura y posgrado

Para lograr una educación de calidad, se requiere que los planes y programas de estudio sean apropiados, por lo que resulta prioritario conciliar la oferta educativa con las necesidades sociales y los requerimientos del sector productivo. Además, frente a los retos que impone la globalización del conocimiento, es necesario fortalecer las políticas de internacionalización de la educación mediante un enfoque que considere la coherencia de los planes de estudio y la movilidad de estudiantes y académicos.

Adicionalmente, hoy en día los profesionales del turismo se ven ante la necesidad de contar con habilidades, aptitudes y una serie de cursos extras, que les permitan ser competitivos en el ámbito laboral.

Los empleadores de los profesionales en el área turístico - gastronómico, buscan más allá de los conocimientos teóricos.

En el apartado metodológico se aplicaron encuestas, test y entrevista a profundidad a los empresarios del sector turístico-gastronómico, lo que permitió acercarse a una realidad más específica, que es lo que busca un empleador, cuando contrata a un universitario.
En conclusión, debido al rápido ritmo de los cambios económicos y tecnológicos a nivel nacional y global, los estudiantes, los trabajadores y los educadores necesitan un mejor acceso a la información sobre las vacantes de trabajo y aquellos puestos que los empleadores son más propensos a crear.
**Palabras clave:** Oferta Académica, perfil del universitario, demanda laboral, educación de calidad, profesional turístico-gastronómico.

**ABSTRACT:**
At the global level, tourism is one of the most important sources of foreign exchange and in our country is the third place in the generation of these, and it is also one of the most important economic activities in Mexico, as it generates jobs, improves the conditions in the local population and strengthens the identity of this.
In relation to the academic offer of tourist and gastronomic training, there are more than 200 schools, both public and private, offering the technical, bachelor and postgraduate degree
To achieve a quality education, it is necessary that the plans and programs of study are appropriate, so it is a priority to reconcile the educational offer with the social needs and the requirements of the productive sector. In addition, faced with the challenges of globalization of knowledge, it is necessary to strengthen the internationalization policies of education through an approach that considers the coherence of curricula and the mobility of students and academics.
In addition, today, tourism professionals are faced with the need to have skills and a series of extra courses, which allow them to be competitive in the workplace.
**Keywords:** Academic Offer, university profile, labor demand, quality education, tourist-gastronomic professional.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del campo gastronómico ha adquirido relevancia, como lo demuestra el aumento del turismo gastronómico y el interés global por la gastronomía mexicana -respaldado por el reconocimiento de la cocina tradicional michoacana como patrimonio mundial intangible por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)-, igualmente los negocios de alimentos y bebidas en el país ocupan un lugar importante en términos de generación de ingresos y empleo.

Durante el 2015, la importancia de la gastronomía ha sido confirmada con la reciente aprobación de la llamada Política de Fomento a la Gastronomía 2014-2018, por parte del Gobierno Federal, la cual sitúa en el centro a la gastronomía nacional: también considera el fomento a los estudios, registros e inventarios de las cocinas patrimoniales y su fortalecimiento a través de la capacitación y formación profesional.

En México la matrícula de la carrera de Gastronomía para el ciclo escolar 2014-2015, ascendió a 53,194 estudiantes (SEP, 2014; López, Favila y Vázquez, 2015), considerando instituciones tanto del sector público como privado, lo que permite dar cuenta de un mercado potencial que puede demandar especialización, mejoramiento o ampliación de capacidades, habilidades y conocimientos. Lo anterior, resulta estratégico sobre todo para el caso de la región central del país pues, el número de egresados se concentra en los siguientes estados: Puebla, Distrito Federal –actualmente Ciudad de México- y Estado de México, éste último, concentrando el 12.7 por ciento de la matrícula.

En el caso del nivel posgrado, se puede decir que se ha mantenido constante en los últimos tres años alcanzando en promedio los 229,345 alumnos, los cuales se concentran principalmente en el Distrito Federal (39.2 por ciento), Jalisco (29.4 por ciento) y el Estado de México (16.7 por ciento). Para el caso de la gastronomía, se registra una matrícula de 574 alumnos a nivel nacional para el mismo ciclo escolar 2014-2015

Lo anterior, confirma la existencia de un mercado para la apertura de un Posgrado en Gastronomía puesto que, además de los recién egresados de la licenciatura, quienes se encuentran estudiando algún posgrado en dicha área, apenas representan el 12.2 por ciento de los 4,671 titulados de licenciatura para el año 2015. Es importante señalar que para la

región central del país, si bien dos estados concentran el 55.9 por ciento de la matrícula de posgrado en gastronomía (Distrito Federal y Estado de México), sólo 4 instituciones reportadas por la ANUIES, (Universidad Continental, Escuela Culinaria Internacional, Universidad Anáhuac y Universidad Panamericana), se encuentran atendiendo la demanda con una opción limitada en términos de orientación disciplinaria: básicamente se imparte administración o gestión para el manejo de unidades de alimentos y bebidas, como un conglomerado homogéneo sin poner atención a las especificidades y oportunidades que brinda la gastronomía tradicional.

También es relevante puntualizar que la oferta académica para realizar estudios de gastronomía está siendo cubierta de manera abrumadora por la iniciativa privada y, para el caso del nivel de posgrado, en su totalidad, lo cual significa: que sólo un determinado perfil socioeconómico y sociocultural puede acceder a estudios avanzados debido a los costos que representa -pago de colegiaturas, inscripciones y que las universidades públicas no han atendido esas necesidades de formación de alto nivel para distintos profesionales, con la necesidad o el deseo de capacitarse o profundizar en la gastronomía tradicional más allá de la producción o elaboración de alimentos (por ejemplo, periodistas gastronómicos, gestores del patrimonio o funcionarios públicos vinculados con programas de incentivo al turismo).

Es decir, recursos humanos cada vez más capacitados -disciplinaria y técnicamente-, pero también, en conocimientos más amplios vinculados con la historia, cultura y gestión para la producción e innovación de productos, así como en técnicas y metodologías para el aprovechamiento, identificación y revitalización de las diferentes cocinas de México.

Entre los aspectos que plantean la necesidad de formación, documentación, investigación y transmisión de saberes milenarios asociados a las cocinas locales se pueden mencionar los siguientes:

- La poca innovación de modelos de negocios con base en la gastronomía nacional, tradicional y popular que pueda apoyar a miles de pequeños negocios (formales e informales[6]), que ofrecen comida popular o para aquellos que desean dar el salto a negocios que den respuesta al interés por la alta cocina mexicana.



[6] El sector informal de alimentos y bebidas participa con el 1.9 por ciento del PIB, tiene ventas por casi 119 millones de pesos al año, pero evade impuestos por IVA, ISR y seguridad social por 15,380 millones de pesos, igualmente, existen

- El predominio de unidades productivas carentes de estrategias para la creación de valores agregados o nuevos productos, respecto a la infinidad de ingredientes o platillos tradicionales existentes como consta en el *Diccionario Enciclopédico de la Gastronomía Mexicana* de Ricardo Zurita (2012) -el cual incluye más de 4 mil términos que comprenden platillos, ingredientes, utensilios, regiones y técnicas de la extensa geografía del país-, pero del cual comenta que todavía puede incrementarse.
- El escaso conocimiento de la cadena de valor de la gastronomía tradicional que puede alentar nuevos negocios recuperando los alimentos tradicionales (conservas, asesoría legal para la obtención de denominaciones o certificaciones considerando las especificidades de los alimentos locales).
- El poco conocimiento e información (histórica, cultural, propiedades) de los productos e ingredientes tradicionales que proporcionen valores agregados, usos alternativos o complementarios para su comercialización, pero también para su revitalización.
- La pérdida de tradiciones gastronómicas como resultado de la urbanización, cambio en los hábitos de consumo alimentario, homogeneización alimenticia, hegemonía de la comida industrial o *fast food*, migración y abandono de cultivos tradicionales o locales y, por supuesto,
- La necesidad de cubrir el vacío educativo para el conocimiento, el estudio, la investigación y la innovación para la revitalización de la gastronomía mexicana, habida cuenta que sólo existe un programa de maestría orientada a la gastronomía mexicana, pero en una institución privada ubicada en estado de Baja California Sur.

Para el caso de la educación pública, en el año 2000, la entonces Facultad de Turismo[7] de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) era la única que impartía la Licenciatura en Gastronomía a nivel nacional. Actualmente, se han contabilizado 15 escuelas de nivel superior públicas que ofrecen dicha carrera lo cual muestra su demanda y el interés por brindar acceso a los segmentos socioeconómicos de más bajos recursos.



225,000 puestos de ventas de bebidas y alimentos en la vía pública destacando los que ofrecen fritangas, taquerías, torterías, hamburgueserías, guisados y jugos y frutas (CESOP, 2005)

[7] Actualmente Facultad de Turismo y Gastronomía

Cabe señalar la existencia de egresados de otras carreras vinculadas con el campo gastronómico para quienes también puede resultar atractivo realizar un posgrado como puede ser, en primer lugar, para los estudiantes de las licenciaturas en Turismo donde constituye uno de los cinco perfiles de egreso de acuerdo al Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística (CONAET). Inclusive, de acuerdo al Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, aproximadamente el 30 por ciento de los egresados de la carrera de Turismo se encuentra laborando en el sector restaurantero y de la hotelería.

De la misma forma, se han identificado otras carreras que, si bien corresponden a las áreas químico-biológicas o tecnológicas, un posgrado en gastronomía puede resultar de interés de acuerdo a las necesidades de innovación y nuevas tendencias del campo de la alimentación. Entre las disciplinas que tienen una relación indirecta con la Gastronomía se encuentran: Nutrición, Ingeniería Agroindustrial, Química de Alimentos, Ingeniería en Alimentos/Alimentaria las cuales se imparten, por lo menos, en catorce universidades estatales.

Hay que enfatizar, como se mencionó líneas arriba, que la oferta registrada básicamente se orienta a la formación profesional en la áreas administrativas y técnico disciplinarias por lo cual se puede decir que existen muy pocas opciones que respondan a las nuevas tendencias y necesidades del campo gastronómico actual y, muy escasamente, a todo el segmento de la gastronomía patrimonial vinculada al turismo que en el Programa de Fomento a la Gastronomía Nacional, dado a conocer en agosto de 2015, la considera como un campo de política pública para el desarrollo.

Estudios recientes sobre demanda laboral registran que los estudiantes no están lo suficientemente preparados para enfrentar los retos que demandan los empleadores, porque existe una gran brecha entre lo académico y el mundo laboral, es por ello que se hace esta investigación incluyendo a todos los sectores vinculados, para poder hacer frente a un nuevo modelo académico que permita la inserción de los estudiantes a un mercado laboral competitivo en el área turístico – gastronómico.

## METODOLOGÍA

Este apartado, tiene como base la realización de una encuesta a estudiantes de carreras vinculadas con el campo de la gastronomía de diferentes instituciones del Valle de Toluca. El objetivo principal consistió en conocer el interés que tienen en realizar estudios de posgrado, así como las líneas temáticas relevantes que contribuyan a delinear el contenido de un programa que dé respuesta a la demanda laboral actual.

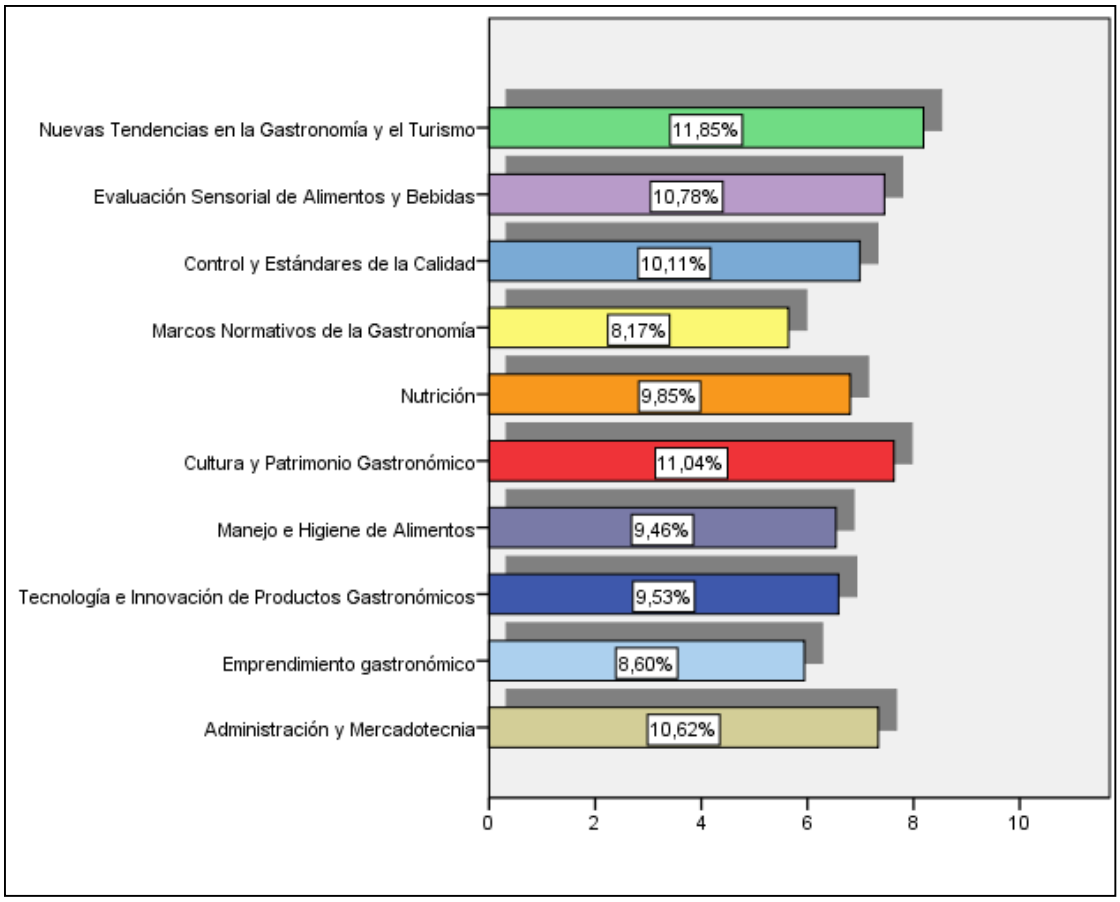
A continuación, se presentan los resultados para cada una de las variables definidas:
La investigación realizada fue de corte cuanti-cualitativa ya que en virtud de no conocer el universo de egresados de la licenciatura en gastronomía en el Valle de Toluca y por considerar que es muy amplio se decidió considerar una muestra representativa de 150 individuos de diversas instituciones, de los cuales se presentan los siguientes resultados: 70% del total de la muestra responde que sí está dispuesto a estudiar una maestría en gastronomía, en tanto que un 30% no está interesado. Por otra parte, se obtuvieron datos sobre la modalidad de posgrado que les interesa cursar, los resultados para una maestría de investigación o profesionalizante son presentados de la siguiente manera; se observó que 55% está interesado en un posgrado profesionalizante, en tanto que un 45% muestra interés por uno en investigación; los resultados evidencian que los alumnos se orientan por una formación que les permita complementar su actividad profesional para insertarse al mundo laboral.
Otra de las variables abordadas en el análisis fue el tiempo que invertirán en cursar el posgrado. Los resultados indican que 50% de los encuestados están interesados en estudiar un posgrado con una duración de dos años, mientras que los de un año están representados por un 30%, finalmente el 20% lo presentan aquellos que sólo desean realizar sus estudios en seis meses. Respecto a los días de la semana para estudiarlo, 52% prefiere hacer de jueves a sábado, y 48% entre semana.

En relación a las modalidades para cursar la maestría en gastronomía los resultados fueron los siguientes; 40.37% eligieron la opción presencial, 33.46% la modalidad semi presencial y finalmente, 26.17% la opción a distancia, lo cual indica que la preferencia es la de estudiar la maestría de manera presencial.

Por otra parte, la información sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por un ciclo lectivo de la maestría, los resultados se presentan de la siguiente manera: 24% de los encuestados respondió que está dispuesto a pagar entre 1,000 a 3,500 pesos, mientras que otro porcentaje igual puede pagar entre 3,501 a 6,500 pesos, seguido de un 26% que se ubica entre los $6,501.00 a $10,000.00 pesos, y finalmente otro 26% está dispuesto a pagar más de $10,000.00 pesos por periodo escolar, la preferencia de pagar por uno y otro rango, va en función en que dicho pago es por semestre y no por mensualidad como lo harían en un colegio particular, de lo cual se desprende la oportunidad de tener una maestría en gastronomía con costos y recurso menores que en otras instituciones.

Las líneas de conocimiento (Gráfica 1), que arrojaron los resultados se distribuyen de la siguiente manera: 11.8% mostró interés por Nuevas Tendencias en la Gastronomía y el Turismo; 11% por Cultura y Patrimonio Gastronómico y, 10.7% y 10.6% por Evaluación Sensorial de Alimentos y Bebidas, así como Administración y Mercadotecnia respectivamente. Estos resultados, permiten observar el interés por la innovación, la gestión tecnológica, y la evaluación sensorial, ya que en los últimos años la industria gastronómica ha crecido en forma sostenida, lanzando al mercado nuevas tendencias y combinaciones de sabores. Esto lo ha llevado a valorarse al momento de diseñar nuevos productos que consideran las necesidades y gustos de los consumidores, contribuyendo en la generación de nuevos o mejorados productos, procesos y servicios relacionados. Igualmente, el conocimiento del patrimonio gastronómico es una oportunidad para aprehender las manifestaciones y costumbres de los pueblos a través de los alimentos, proporcionando además placer entre los consumidores.

**Gráfica 1. Diferentes líneas de especialización**




**Fuente: elaboración propia 2016**

También se realizó una investigación de corte cualitativo, en ese sentido, fue necesario realizar un acercamiento con los empleadores del ramo, a fin de valorar el desempeño de los egresados universitarios y así proporcionar información para la mejora y actualización de los programas de estudio que puedan empatar con las necesidades del mundo real.

Para ello, se realizaron entrevistas a 10 empleadores (2 restauranteros, 2 hoteleros, 2 administradores de comedor industrial, un funcionario de gobierno, una propietaria de servicio de banquetes y 2 coordinadoras de licenciatura en gastronomía), cuyas opiniones permiten delinear necesidades de formación y capacitación que se pueden atender bajo una propuesta académica de nivel mayor como puede ser un posgrado.

Respecto a la disposición de la contratación para el campo gastronómico, la mayoría afirma que lo podrá hacer, siempre y cuando el egresado cuente con conocimientos de planeación,

organización, dirección en el área de alimentos y bebidas, pero, además, que su preparación sea integral, es decir, que le permita tomar decisiones, ser proactivo y solucionar problemas específicos.

Desde el punto de vista de los empleadores, los conocimientos se enumeraron de acuerdo a la importancia que debe tener una persona con posgrado en gastronomía:

a) Administración y mercadotecnia
b) Tecnología e innovación de productos gastronómicos
c) Investigación
d) Cultura y patrimonio gastronómico
e) Manejo e higiene de los alimentos
f) Cocina mexicana
g) Cocina internacional
h) Nutrición
i) Vinos y maridaje
j) Coctelería

En relación con las habilidades y actitudes que permitan coadyuvar a la implementación de nuevas técnicas y estrategias que mejoren la calidad de su ámbito laboral, los empleadores refirieron las siguientes:

Solución de problemas y toma de decisiones, Liderazgo, Manejo de personal, Trabajo en equipo, Creatividad, Trabajo bajo presión, Honesto, Comunicación, Empatía, Responsabilidad y compromiso

## DESARROLLO

### Mercado de trabajo y práctica profesional en México

En la primera década del siglo XXI, la formación en gastronomía ha sido de interés para diversos sectores: académico en el nivel técnico, educación superior y, actualmente, las exigencias profesionales y laborales han permitido que se pretenda también llevar a cabo estudios de posgrado, los cuales permiten tener conocimientos más profundos y especializados en cada una de las áreas.

Las instituciones de educación superior se enfrentan a nuevos retos ya que, constantemente, se presentan cambios tecnológicos, económicos, sociales y culturales. Uno de estos cambios es el impacto social que generan los profesionistas con estudios de posgrado en el campo laboral, por ello, es importante que las instituciones generen estrategias para conocer el impacto de su acción y, al mismo tiempo, identifiquen nuevas demandas formativas en cada una de las prácticas profesionales, todo ello con la finalidad de responder a las necesidades que la sociedad plantea.

La importancia de los estudios de posgrado se evidencia en la matrícula existente. El área de las ciencias sociales ocupa el primer sitio de estudiantes inscritos en el nivel de posgrado (101,428). En cuanto a las entidades federativas, el Distrito Federal tiene 28,407 estudiantes y, en tercer lugar, se encuentra el Estado de México donde se contabilizan 9,588 estudiantes. Este panorama plantea serios retos en términos de la atención educativa por parte de las instituciones -tanto públicas como privadas-, considerando que, aun cuando se alcanza una cifra importante de cobertura, representa un porcentaje muy bajo respecto a la población que está en posibilidades de estudiar ese nivel; en segundo lugar, porque existen pocos estudios de impacto y coherencia entre los perfiles y orientaciones de egreso y las demandas del mercado, empresas e instituciones donde se incorporan estos profesionistas altamente calificados.

Por otra parte, también se pueden leer positivamente estos datos, pues constituyen un avance en la formación de recursos humanos con estudios de posgrado en el país, lo que ha permitido fortalecer la fuerza laboral, y por consecuencia mejorar las condiciones de vida en los ámbitos profesional y personal que dan como resultado personas más competitivas para el desarrollo y fortalecimiento del país.

Al respecto, Jiménez (2011) menciona que los egresados de maestría en su generalidad transitan hacia puestos administrativos, disminuyendo la labor de investigación, empero, Cuamatzin (2008), da evidencia de que una vez concluidos los estudios de posgrado, los egresados cumplen con funciones de nivel directivo obteniendo un impacto en su ámbito laboral.

Otro estudio realizado por la Universidad Autónoma de Chihuahua (2012), reveló que 44% de los egresados de posgrado han tenido ascensos en su trabajo a partir de estos estudios. En

tanto 98% de los mismos se encuentran actualmente laborando, 86% trabaja en el sector público, lo que manifiesta un impacto social de los estudios de posgrado en este estado (3,190 en especialidades), (14,931 en maestrías) y (1,918 en doctorados).

Sin embargo, De Moura (2013) menciona que, de acuerdo con las necesidades del mercado de trabajo, los profesionales con estudios de posgrado son reclutados para los puestos públicos y privados de más alto rango, en detrimento de las áreas para las que fueron formados. Este fenómeno de la estructura ocupacional es muy claro en la disminución de las actividades de docencia de la mayoría de los egresados, como resultado del aumento de actividades directivas y administrativas.

Por parte de las instituciones privadas en el país, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2013), manifiesta un comportamiento diferente, al integrar 92% de sus egresados de posgrado en el ámbito laboral privado, 7% en el sector público y 1% en el sector social.

El emprendedurismo resulta ser uno de los elementos más consistentes que consolida a los egresados de estudios de posgrado de esta institución, manteniendo cada vez una mayor participación en la generación de negocios propios.

Esta comparación resulta importante porque se aprecian varias situaciones: primero, que los estudios de posgrado, de acuerdo a lo revisado, generalmente, mejoran la posición laboral de quien lo cursa en la estructura organizacional (puestos directivos); segundo, existe una diferencia en la incorporación al mercado laboral de acuerdo al tipo de institución de la cual se egresa (las instituciones públicas forman cuadros para el sector gubernamental, mientras que las instituciones privadas para el mismo sector con una orientación de emprendedurismo); tercero, en el caso de los egresados de gastronomía que cuentan con un posgrado, su desarrollo profesional está marcado por las características de la profesión y la orientación de la oferta educativa existente, de manera que su perfil es mayoritariamente administrativo y orientado ocupacionalmente a la iniciativa privada.

**Brecha entre oferta y demanda laboral**

A nivel mundial, el empleo formal en el sector industrial -y particularmente en el manufacturero- ha disminuido, mientras que el empleo en servicios ha aumentado, incluso

entre las economías manufactureras más poderosas, como Corea del Sur y Alemania, los empleos que se crean se están orientando hacia la investigación y el desarrollo, diseño e innovación de productos, gestión tecnológica y mercadotecnia. En los últimos años se ha dado un cambio estructural en la cantidad y calidad de los empleos que se demandan, mucho más inclinados hacia ocupaciones de alto valor agregado (OCDE, 2010).

Por lo tanto, en el ámbito internacional la demanda por competencias de alto nivel está creciendo desde hace ya varios años debido a los cambios en la estructura industrial y ocupacional del empleo, particularmente en los países más desarrollados, como Estados Unidos y algunos miembros de la Unión Europea (OCDE, 2010). Esto justifica que en las economías más avanzadas se observen tasas de desempleo elevadas aun cuando existe un número considerable de plazas sin cubrirse, ya que los empleadores no pueden encontrar el talento calificado que necesitan.

En 2018 se calcula que 40 millones de trabajadores de las economías avanzadas están desempleados. Con el aumento de la competencia global, el cambio demográfico y el rápido desarrollo tecnológico han intensificado el desajuste de competencias. Es decir, se necesitan cada vez mayores capacidades para satisfacer las necesidades de largo plazo del mercado de trabajo, para que profesionistas y empresas por igual se mantengan competentes e incluso se preparen para los cambios tecnológicos del presente siglo.

Un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012), revela que 42% de los empresarios consultados en México declararon no encontrar al personal con las competencias que requieren para ocupar las vacantes, pese a que existen más de 2.6 millones de personas buscando trabajo, de los cuáles, alrededor de 546 mil son personas de entre 20 y 29 años de edad con escolaridad media superior y superior.

Desde el punto de vista de la educación, así como desde el punto de vista social y económico, se ha encontrado una relación entre tener un buen nivel de vida, ser un ciudadano responsable y participar de forma productiva en la economía con la necesidad de adquirir conocimientos y desarrollar competencias; es decir, desde un enfoque de productividad y competitividad, para salir adelante es necesario saber cosas y saber hacer cosas, adaptarse a los cambios del mundo e incluso anticiparse a las necesidades. Hay muchos y muy graves problemas en

nuestro país; la educación es un factor que incide en la mayoría de ellos, ya sea como causa, agravante o posible solución.

No obstante, o precisamente por su relevancia, alrededor del tema educativo siempre ha habido mucha polémica y desacuerdos. Existen cuestionamientos sobre su poca estandarización o su falta de resultados tangibles, como también sobre el tipo de temas que deben enseñarse y las maneras de enseñar; sobre cómo debe ser la experiencia educativa y quiénes deben ser los encargados o responsables de la educación; sobre educación general o educación particular; sobre cuáles competencias son innatas y cuáles pueden desarrollarse; sobre cómo debe calificarse el desempeño de los alumnos y los maestros, o sobre el papel que deben tener las nuevas tecnologías en la enseñanza.

Más grave aún, una vez dentro de la empresa, el éxito y el ascenso jerárquico se explicarán más por el uso, desarrollo y aplicación de competencias sociales y técnicas. Contar con una educación superior tiene impacto a nivel micro, es decir, a nivel individuo, pero también tiene repercusiones importantes a nivel macro, es decir, para la economía y el desarrollo del país (OCDE, 2013), nivel individual, una educación superior va acompañada de beneficios salariales, pues aquellas personas que cuentan con un título universitario tienden a ganar más que las que no lo tienen. Pero contar con una educación superior también tiene un efecto positivo sobre otros beneficios no salariales. Por ejemplo, los profesionistas con educación superior gozan en promedio de una mejor salud y son menos propensos a sufrir de obesidad[8]. Ello presupone que aquellos países que no cuenten con el personal lo bastante preparados y certificados para desarrollar trabajos altamente calificados, y que son los que más crecimiento y productividad aportan al país, sufrirán rezagos *(A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth, 2011)*.

Para lograr una educación de calidad, se requiere que los planes y programas de estudio sean apropiados, por lo que resulta prioritario conciliar la oferta educativa con las necesidades sociales y los requerimientos del sector productivo. Además, frente a los retos que impone la



[8] De acuerdo con la OCDE, aun controlando por variables clave como ingreso, sexo y edad, aquellos individuos que poseen una educación superior son en promedio menos propensos a sufrir de sobrepeso. A nivel macro, el impacto del capital humano calificado es fundamental, pues define en gran medida el desempeño económico de un país o región. El crecimiento económico, así como el desarrollo de un país, están atados al potencial de su fuerza laboral.

globalización del conocimiento, es necesario fortalecer las políticas de internacionalización de la educación mediante un enfoque que considere la coherencia de los planes de estudio y la movilidad de estudiantes y académicos.

Adicionalmente, hoy en día existe un desequilibrio entre la demanda de los jóvenes por determinadas carreras y las necesidades del sector productivo. De las carreras con mayor número de profesionistas ocupados –Ciencias Administrativas 49.6%, Contaduría 67.7% y Derecho 68%-, sus egresados no desempeñan labores afines a su profesión. Este desequilibrio también se refleja en sus remuneraciones, ya que, en promedio, los egresados de ingeniería ganan 13% más que sus pares de las tres carreras mencionadas. Por lo anterior, es necesario desarrollar mecanismos que mejoren la orientación vocacional de los estudiantes.

Una realidad preocupante en nuestro país son los jóvenes que no estudian y no trabajan, esta situación con lleva un alto costo económico, social y humano, ya que se desaprovecha el recurso más importante del cual goza México hoy en día: una juventud que tienen el potencial de convertirse en el gran motor del desarrollo económico y social del país. En este sentido, el Plan de Desarrollo 2013-2018 reconoce que la vinculación de la educación con el mercado laboral debe atender esta realidad como una de sus estrategias más apremiantes. Una encuesta reciente del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC, 2014) apunta:

En México, al igual que en el mundo, existe una brecha importante entre la oferta y la demanda de competencias. Dentro de las muchas causas que han producido y agrandado esta situación en los últimos años se encuentra que la velocidad a la que se desarrollan y aplican los avances tecnológicos no es la misma con la que las instituciones de educación superior (IES) ajustan sus programas, materias y recursos educativos. En otras palabras, la demanda por ciertas competencias supera la capacidad para desarrollarlas o fortalecerlas. Nuestro estudio encontró que a nivel nacional la brecha entre oferta y demanda de competencias es de 26%.

Los estudios antes mencionados muestran la desarticulación entre el mercado laboral, que se refleja por la diferencia entre la generación de empleos y la disponibilidad de la mano de obra; la información insuficiente sobre los empleos existentes; las asimetrías entre la

calificación de la mano de obra disponible y los perfiles requeridos para los empleos ofrecidos, lo que impacta negativamente la vinculación entre la oferta y la demanda.

Aunado a lo anterior, los insuficientes niveles de productividad laboral en los centros de trabajo se originan en el inadecuado desarrollo del capital humano, la falta de reconocimiento a las competencias laborales, la carencia de programas que las desarrollen, y la ausencia de esquemas que permitan aumentar la productividad.

Así mismo, la falta de capacitación para el trabajo es un factor que inhibe el incremento productivo. Únicamente el 35% de la población económicamente activa ha tomado algún curso de capacitación relacionado con su trabajo, esto principalmente en las áreas de servicios, administración, contabilidad, producción, comercialización, tecnologías de la información, comunicación, seguridad y desarrollo personal (INEGI 2014).

Por otra parte, se advierte que las estructuras educativa y laboral no han caminado a la par de los nuevos requerimientos de las empresas para contar con capital humano altamente calificado, capaz de aprender continuamente y adaptarse a su entorno.

El hecho de que los puestos de trabajo no se puedan cubrir por falta de candidatos con conocimientos y competencias, ocasiona un desajuste en la productividad laboral y, en consecuencia, en el desarrollo de las empresas, organizaciones y economía del país. Esto incumbe también a aquellos jóvenes que egresan de las IES sobre calificados, es decir, con mejores calificaciones que las que demanda el mercado o con competencias para las que no hay aplicación en las empresas. El problema de la brecha entre oferta y demanda puede darse en ambos sentidos. Esto permite argumentar la necesidad de colaboración entre instituciones de formación (gobierno, universidades, cámaras empresariales) para adecuar este desequilibrio entre oferta y demanda en los perfiles profesionales, adecuarlos en algunos casos a requerimientos específicos y una lectura más precisa de la evolución y desarrollo de los sectores productivos.

Por otra parte, también hay que considerar el tema de la sub-educación (cuando los niveles de cualificación de la mano de obra ni siquiera llegan a los niveles mínimos requeridos por las empresas) por su relación más directa con el desempleo y otros problemas sociales, económicos y políticos. Además de México, en países como Australia, Nueva Zelanda o Japón, también se reportan problemas para llenar vacantes a causa de la deficiencia en la adquisición de competencias. Además de las razones ofrecidas –incentivos e informaciones

distintas entre las empresas y las IES-, esto también es reflejo de que, en la medida en que más y más personas buscan obtener un título profesional y aunque han aumentado las opciones educativas no por ello necesariamente ha mejorado la calidad de la educación.

**CONCLUSIONES**

En conclusión, debido al rápido ritmo de los cambios económicos y tecnológicos a nivel nacional y global, los estudiantes, los trabajadores y los educadores necesitan un mejor acceso a la información sobre las vacantes de trabajo y aquellos puestos que los empleadores son más propensos a crear. Es cada vez mayor la necesidad de una fuente de datos confiable, capaz de mostrar los puestos de trabajo que se están demandando en todas las áreas funcionales de las empresas a nivel nacional, cuáles requieren ciertas credenciales académicas o experiencia y los salarios que se pagan por estas ocupaciones en diferentes regiones y ciudades. Con esta información los estudiantes y los trabajadores podrían tomar mejores decisiones e invertir más eficientemente en la obtención de competencias.

De igual forma, esto haría más probable que el sector privado encontrara el talento que requiere y que la productividad de la economía ascendiera en su totalidad. De acuerdo a *American Manpower Group* (2012), en su octava Encuesta Anual de Escasez de Talento, el 35 por ciento de los empleadores tienen dificultades para cubrir sus puestos. Señala que, así como los ciclos de negocios se han comprimido de igual manera sucede con los ciclos de habilidades. Encontrar a los candidatos adecuados se ha vuelto cada vez más difícil según reportaron 8 de cada 10 del continente americano.

Sumado a lo anterior, los trabajadores carecen de competencias que les permitan no sólo atender las necesidades del sector productivo en el que se desempeñan, sino mantener su empleo en condiciones dignas. Ante esto, destaca la importancia de establecer vínculos formales y eficientes entre los sectores productivo y educativo para articular orgánicamente las políticas de educación y capacitación; de inclusión laboral y empleo; así como de mejoramiento de la empleabilidad y la productividad.

En el campo laboral la gastronomía ha adquirido una gran importancia debido a su aporte social, cultural y económico, incluso, se puede considerar como un eje de desarrollo reflejado en el impulso gubernamental que lo ha elevado a una política de Estado. Esto implica la

necesidad de formar profesionistas que den respuesta a las demandas del contexto social. La Facultad de Turismo y Gastronomía ha participado en la capacitación de recursos humanos para el campo gastronómico desde hace 15 años, sin embargo, las nuevas tendencias demandan la formación con un sentido más especializado y aplicado, por ejemplo, en los últimos años, la consolidación de una nueva generación de consumidores preocupados no sólo por la alimentación en su aporte nutritivo sino como una experiencia que está demandando profesionales de la gastronomía que tengan, no sólo conocimientos disciplinarios, sino dominio en los aspectos culturales, estéticos, innovadores, sensoriales, éticos y de gestión (presentación, ambientación, responsabilidad social).

En relación con la formación y capacitación, existe un área de oportunidad para ofertar estudios de posgrado, ya que existe una serie de profesionistas vinculados con la gastronomía que han hecho de ésta un campo de estudio (gastrónomos, nutriólogos, periodistas, escritores, historiadores), demandando mayores conocimientos y actualización formativa; no obstante son escasas las instituciones que proporcionan mayor nivel de estudios que la licenciatura; la mayoría de los programas de posgrado existentes en gastronomía los imparten instituciones privadas con matrículas costosas y orientadas a los aspectos técnico-administrativos.

En el caso de los empleadores, aunque reconocen que contar con un personal altamente capacitado puede incidir en la competitividad de la empresa, la mayoría prefiere contar con profesionales más disciplinarios y técnico-operativos que está siendo cubierto, en buena medida, por la oferta educativa existente. En cambio, la formación de recursos humanos con conocimientos altamente diferenciados, capaces de atender a las novedosas tendencias gastronómicas y expectativas de consumidores más exigentes en términos de calidad, innovación, creatividad, liderazgo, así como con conciencia ética y cultural, sigue quedando pendiente. Por otra parte, quienes se encuentran desarrollando nuevos negocios y emprendimientos que pueden responder a las tendencias y dinámicas actuales del campo gastronómico, tampoco encuentran opciones educativas que los apoyen con conocimientos, habilidades y técnicas que le den mayor valor agregado a sus negocios.

Un campo promisorio para el desarrollo de la profesión gastronómica lo constituye el turismo dentro del cual se ha convertido en un producto atractivo, es decir, más allá de su papel secundario como generalmente se le ha ubicado. La gastronomía nacional, popular y local no ha desaparecido respecto a la competencia que implican otras tradiciones culinarias o como consecuencia del desarrollo urbano y sus nuevas formas de producción alimentaria (*fast food*, comida estandarizada, alimentos industrializados) sino, por el contrario, se ha comenzado a revalorar y reconocer como una cocina de interés global a partir del reconocimiento otorgado a la cocina michoacana como patrimonio cultural intangible por parte de la UNESCO.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


American Manpower Group (2015). Encuesta Anual de Escasez de Talento 2015, Consultado el 20 de septiembre de 2015 en http://www.manpower.com.ar/2015-EscasezdeTalento.pdf

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (2000). *Educación Superior para el siglo XXI*. México: ANUIES.

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) (2014). Encuesta de competencias profesionales 2014. En: *http://www.cidac.org*

Cuamatzin, F. (2001). Estudio de egresados de la maestría en Educación. Campo: formación docente en el ámbito regional de la UPN. Unidad 211. Puebla. *Presentado en el V Encuentro Nacional de Investigación Educativa y Regional, "Investigar para resignificar la educación", Tepic, UPN, en línea: http://www.upn25b.edu.mx/AE.*

De Moura Castro, C. (1989). El mercado de trabajo para los egresados de educación superior en Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *19*(2), 55-69.

García, P. (2012). *La Alimentación de los Mexicanos. Cambios sociales y Económicos, y su Impacto en los Hábitos Alimenticios*. México: Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *Palermo Business Review*. 5: 67-93.

INEGI (2010). Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa. México: INEGI.

Muñoz, I. M., Salcedo, A. L. T., & Heredia, C. H. (1970). Formación profesional de la gastronomía en instituciones públicas en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, *12*(3).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012),

PFGM-*Política de Fomento a la Gastronomía Mexicana 2014-2018* (2015). México: SECTUR

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Programa Sectorial de Turismo. Gobierno de la República. México.

Ruiz, C. (1997). El Reto de la educación superior en la sociedad del conocimiento. México ANUIES.

UNESCO (2015). La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva – El Paradigma de Michoacán. Disponible en http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00011&RL=00400

UNESCO (s/f). Comprender las industrias creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas, en http://portal.unesco.org/culture/es/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNIVERSIDADES.

**AUTORES:**

**Ing. Aylín Pupo Pérez[1], Dra.C. Marisol Pérez Campaña[2], Dra.C. Aniuska Ortiz Pérez[3]**

**[1]Universidad de Holguín, Cuba y aylin.pupo@uho.edu.cu, [2]Universidad de Holguín y mpc@uho.edu.cu, [3]Universidad de Holguín y aniusk@uho.edu.cu**

**RESUMEN**

El contexto cubano actual demanda la aplicación de enfoques modernos de dirección, por lo que el control interno, al ser un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejora continua, se convierte en una prioridad en las organizaciones. Ante este reto las universidades se han propuesto el perfeccionamiento del componente de gestión y prevención de riesgos. La investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en universidades y como principales resultados de su aplicación se obtiene, desde la perspectiva estratégica un grupo de líneas de acción de mejora a seguir para el perfeccionamiento de la capacidad de prevención estratégica y desde la operativa el inventario de riesgo, su clasificación, evaluación cualitativa, el mapa de riesgos, con la definición de las prioridades y el plan de prevención. En el estudio se utilizaron métodos teóricos como: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, listas de chequeo, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, métodos empíricos como entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros que contribuyeron al cumplimiento del objetivo planteado, y métodos estadísticos cómo la

estadística descriptiva y el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento aplicado.
**PALABRAS CLAVE:** control interno, gestión y prevención de riesgos y gestión por procesos.

**Procedure for the management and prevention of risks in universities.**

**ABSTRACT**

The current Cuban context demand the application of modern focuses of management that is why the internal control, to the being a process integrated to the operations with a focus of continuous improvement, becomes a priority in the organizations. Front this challenge the Universities have intended the improvement of the component of management and prevention of risks. The investigation has as objective to develop a procedure for the management and prevention of risks for processes in universities and as main results of its application it is obtained, from the strategic perspective a group of lines of action of improvement to continue for the improvement of the capacity of strategic prevention and from the operative one the inventory of risk, its classification, qualitative evaluation, the map of risks, with the definition of the priorities and the plan of prevention. In the study theoretical methods were used as: analysis and synthesis of the information obtained starting from the literature revision and specialized documentation, list of checkup, as well as of the experience of specialists and consulted workers, empiric methods as interviews, direct observation, consultation of documents for the summary of the information, among others that contributed to the execution of the outlined objective, and statistical methods how the descriptive statistic and the coefficient Alpha of Cronbach to measure the reliability of the applied instrument.

**KEY WORDS:** internal control, management and prevention of risks and management for processes.

## INTRODUCCIÓN

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de

la competencia y los constantes cambios en el entorno. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores en el ámbito nacional e internacional a las universidades como objeto de gestión (Ortiz Pérez, 2014).

Las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes transformaciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior. En correspondencia con los lineamientos, desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES), se estableció en el área de resultado clave (ARC) cuatro gestión de la educación superior como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión (SG) orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

En este contexto el control interno es fundamental en las universidades para incrementar su eficiencia y eficacia. El MES incorpora el control interno a sus funciones en el curso 2001-2002, y se incluye en el curso 2014-2015 en el ARC 4 el objetivo de incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización.

En el año 2011 la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) emite la Resolución No. 60 de control interno, que tuvo como precedentes las resoluciones No. 13 del 2006 dictada por la ministra de Auditoría y Control referida a el objetivo de prevenir, a través del manejo de los riesgos y la No. 297 del 2003 dictada por la ministra de Finanzas y Precios, la que disponía en el componente "Evaluación de riesgos", el procedimiento para la cuantificación y valoración de los impactos ocasionados por estos, enfocado a la reducción de costos por conceptos de accidentes o pérdidas del producto. La nueva resolución del Sistema de Control Interno (SCI) establece 19 normas agrupadas en cinco componentes:

Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. Concibe al SCI con un enfoque de mejora continua, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.

Las universidades se ven beneficiadas con la nueva resolución, pues esta cuenta con un diseño abierto que les permite a las organizaciones perfilar el SCI en dependencia de sus características. El componente Gestión y Prevención de Riesgos cobra marcada importancia en las universidades cubanas, con respecto a esto Ricard (2006) hace referencia a la importancia de la evaluación de riesgos en las universidades, al ser unidades presupuestadas por el Estado Cubano, grandes y complejas, teniendo en cuenta las diferentes actividades académicas e investigativas que desarrollan y la magnitud en cifras absolutas del presupuesto que se les otorga. Luego de evidenciada la necesidad de gestionar los riesgos en las universidades se define como **objetivo**: Desarrollar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en universidades.

## DESARROLLO

Para la propuesta del procedimiento se realizó una amplia consulta bibliográfica en la que se evidenció la carencia de un procedimiento que integre la gestión por procesos con la gestión y prevención de riesgos en universidades. De los procedimientos estudiados se tomaron como referencia fundamentalmente los propuestos por Ortiz Pérez (2014) y Bolaño Rodríguez (2014).

El procedimiento tiene como **objetivo** contribuir al perfeccionamiento de la gestión y prevención de riesgos en las universidades con la integración de las herramientas de la gestión por procesos, con las de gestión y prevención de riesgos para el logro de los objetivos.

El procedimiento propuesto se estructura en cuatro etapas las que aparecen reflejadas en la figura 1, para el desarrollo de las etapas de comunicación y formación y la etapa uno de preparación de las condiciones para el estudio se toma como referencia la propuesta realizada por Ortiz Pérez (2014).

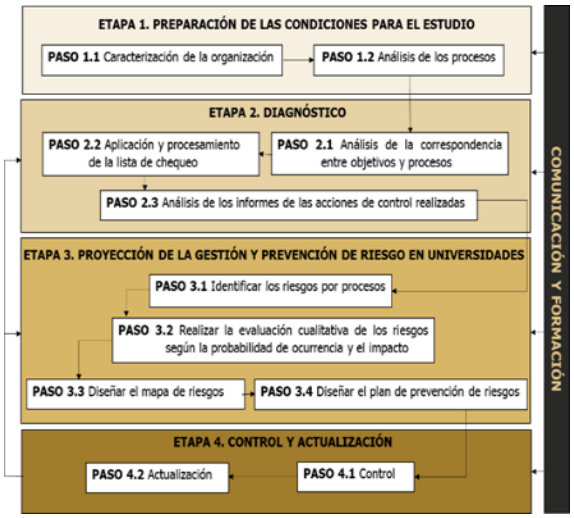



**Figura 1. Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades**

**Etapa Comunicación y formación**

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento.

Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

**Etapa 1. Preparación de las condiciones para el estudio**

En esta etapa se crean las condiciones para el análisis de la gestión y prevención de riesgos, con la caracterización de la universidad y el diseño de sus procesos de ser necesario.

**Paso 1.1 Caracterización de la organización**

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

**Paso 1.2 Diseño o análisis de los procesos**

En caso de que la organización se encuentre diseñada por procesos se procede a un análisis de los mismos, sino se realiza el mapa general de procesos y la documentación de los mismos a través de las tareas que se muestran en el procedimiento específico de la figura 2.

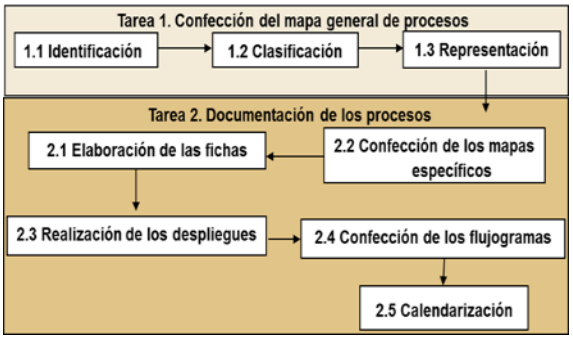



**Figura 2. Procedimiento específico para el diseño de los procesos.**

**Fuente: Ortiz Pérez (2014)**

**Tarea 1.4.1 Confección del mapa de procesos**

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las herramientas más empleadas, al ser la forma más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En esta tarea se confeccionará el mapa general de procesos de la universidad, al ser de vital importancia para la comprensión de la misma como un sistema, para ello se deben realizar las acciones siguientes:

**Acción 1.4.1.1 Identificación de los procesos**

La identificación de los procesos universitarios se inicia con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales pueden ser directivos y profesores de experiencia en la universidad.

**Acción 1.4.1.2 Clasificación de los procesos**

A través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall, se clasificación los procesos en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos sustantivos: ¿Cuáles son los procesos claves en las universidades al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la universidad en el tiempo y el logro de su visión?

**Acción 1.4.1.3. Representación del mapa de procesos**

En la Figura 3 se muestra la estructura de un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

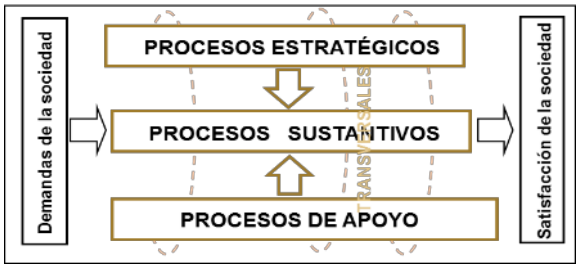



**Figura 3. Representación de la estructura de un mapa de procesos**

**Fuente: Ortiz Pérez (2014)**

Para el desarrollo de esta acción también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013).

**Tarea 1.4.2 Documentación de los procesos**

Para el desarrollo de esta tarea se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y profesores de experiencia de la universidad con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción. Se recomienda iniciar con los procesos sustantivos y luego continuar con los de apoyo, los estratégicos y los transversales. Se confeccionan los mapas específicos de cada proceso, se elaboran las fichas, despliegues y flujogramas.

**Acción 1.4.2.1 Confeccionar el mapa específico del proceso**

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza, para ellos se realizan los pasos siguientes:

1. Se identifican las entradas y salidas del proceso.
2. Se identifican los subprocesos.

3.Se establece las relaciones entre los subprocesos y su dirección.

4.Se representa el proceso.

**Acción 1.4.2.2 Elaborar las fichas de procesos**

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la universidad, como se muestra en la Tabla 1. Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo.

**Tabla 1 Modelo de ficha de procesos. Fuente: Ortiz Pérez (2014)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Logotipo e identificador de la universidad | | Nombre del proceso | |
| Responsable: | | Objetivos: | |
| Subprocesos: | | | |
| Documentos legales, normativos y técnicos: | | | |
| Entradas: | Salidas: | | |
| Proveedores: | Clientes: | | |
| Descripción del proceso: | | | |
| Registros generados: | | | |
| Riesgos del proceso: | | | |
| Relaciones con otros procesos: | | | |
| Indicadores: | | | |
| Elaborado por: | Fecha: | Revisado por: | Fecha: |

Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

**Acción 1.4.2.3 Realizar el despliegue de los procesos**

En este paso se realiza el despliegue de los procesos de la universidad, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. En la Tabla 2 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

**Tabla 2 Modelo de despliegue de procesos. Fuente: Ortiz Pérez (2014)**

| **Nombre del proceso** | | | |
|---|---|---|---|
| **Subprocesos** | **Actividades** | **Tareas** | **Acciones** |
| Segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos. | Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico. | Pasos no ordenados que componen las actividades. | Serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea. |

**Acción 1.4.2.4 Elaborar los flujogramas de los procesos**

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realizan los pasos siguientes:

1.Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.

2.Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.

3.Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.

4.Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

**Acción 1.4.2.5 Calendarización**

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera, el modelo para realizar la calendarización se muestra en la Tabla 3, y los pasos para su diseño son los siguientes:

1.Se lista la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.

2.Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.

Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

**Tabla 3 Modelo de calendarización de la información.**

**Fuente: Ortiz Pérez (2014)**

| Nombre del proceso | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No | Información a entregar | Mes en que se entrega la información | | | | | Nivel que informa | Nivel que recibe |
| | | E | F | … | N | D | | |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| n | | | | | | | | |

**Etapa 2. Diagnóstico**

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta la universidad con respecto a la gestión y prevención de riesgos, desde una perspectiva estratégica y otra operativa. La parte estratégica consiste en el análisis del grado de correspondencia entre los objetivos de la planeación estratégica y los procesos, así como la determinación de la capacidad de prevención estratégica a través de la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Bolaño Rodríguez (2014) en el modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa (DE – ARISDE). Luego se realiza un análisis desde la perspectiva operativa a través de la revisión de los informes de las visitas, auditorias e inspecciones realizadas a la universidad durante el año.

**Paso 2.1 Análisis de la correspondencia entre objetivos y procesos**

Para el logro exitoso de los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la universidad debe de existir correspondencia entre dichos objetivos y los procesos que se desarrollan.

En las universidades cubanas prevalece, la tendencia a la planeación estratégica, o a la denominada, dirección por objetivos con enfoque estratégico. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. En las universidades cubanas los objetivos están definidos por el MES, aunque pueden ser modificados, de igual forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos (Ortiz Pérez, 2014).

En este paso se analiza la correspondencia entre las diferentes áreas de resultados claves, sus objetivos y criterios de medida con los procesos identificados. Para realizar este análisis se utiliza como herramienta la matriz de relaciones que se muestra en la tabla 2.4. Este análisis responde a la premisa de que si los riesgos se identifican por procesos y existen procesos que no tienen una expresión en alguno de los objetivos existe el peligro de que estos se queden fuera de control.

**Tabla 4. Matriz de relación objetivos-procesos**

| Procesos / Objetivos | 1 | 2 | … | n |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| … | | | | |
| n | | | | |

**Paso 2.3 Aplicación y procesamiento de la lista de chequeo**

En este paso se continúa con el análisis de la perspectiva estratégica de la gestión y prevención de riesgos en la universidad mediante la aplicación de la lista de chequeo del modelo DE-ARISDE, adaptada de Bolaño Rodríguez (2014). El paso se divide en dos tareas, aplicación y valoración estadística de los resultados.

**Tarea 2.3.1 Aplicación de la lista de chequeo**

La lista de chequeo contiene 34 preguntas agrupadas en 11 variables para evaluar el estado actual de la organización con respecto a la gestión estratégica con enfoque de prevención de riesgos. Esta lista de chequeo constituye un instrumento de diagnóstico para evaluar a las organizaciones respecto al modelo DE-ARISDE. En la figura 4 se muestra la estructura de la lista de chequeo.

Se aplica a un grupo de expertos, con conocimientos y experiencias acerca de la dirección y gestión de la organización. Para una mejor efectividad se realizan los pasos siguientes:

- capacitación del grupo de expertos respecto a la lista de chequeo del modelo DE-ARISDE,
- revisión de la documentación relacionada con el proceso de dirección estratégica y la gestión de riesgos en la organización,
- presentación de los resultados de la revisión de la documentación en reunión del grupo de expertos,
- en esta reunión también pueden participar miembros del consejo de dirección que no pertenezcan al grupo de expertos seleccionados, y
- aplicación de la lista de chequeo al grupo de expertos (como mínimo a 9 expertos).

| Variables | Dimensión | Resultado |
|---|---|---|
| Equipo gestor capacitado | **Diseño de la orientación estratégica y la preparación de la universidad para la administración de riesgos** | C A P E |
| Trabajadores preparados | | |
| Rumbo estratégico | | |
| Preparación de la organización para la administración de riesgos | | |
| Diagnóstico de riesgos por procesos | **Administración de riesgos de forma integrada** | |
| Análisis integrado de riesgos | | |
| Estrategias de riesgos | | |
| Programa estratégico de acciones | | |
| Información y comunicación | **Implementación y control** | |
| Implementación de las acciones estratégicas | | |
| Revisión evaluación y control | | |

**Figura 4. Estructura de la lista de chequeo.**

**Fuente: Bolaños Rodríguez (2014)**

**Tarea 2.3.2 Valoración estadística de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo**

Se realiza una valoración de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo. Para la realización de esta actividad en la universidad se realizan los pasos siguientes:

- analizar la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach y verificar que sea mayor que 0.7,
- la obtención de una fiabilidad inferior a 0.7 puede estar dado por el incumplimiento de las condiciones explicadas, en la tarea anterior,
- analizar los resultados con el uso de la estadística descriptiva, como: la media, media geométrica, mediana, moda, valor máximo, valor mínimo, entre otros;

Bolaño Rodríguez (2014), recomienda, para la evaluación, utilizar la media geométrica del valor dado a las preguntas.

**Paso 2.3 Análisis de los informes de las acciones de control realizadas**

Una fuente relevante de información sobre el estado de la gestión de riesgos en la universidad, lo constituyen los informes de las visitas, auditorias y demás acciones de control que se realizan, ya sean de carácter interno o externo. Se analizan los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol general y lo reflejado en el plan de medidas que se elabora a partir de esta para ser entregado al MES.

De los resultados de las acciones de control se puede derivar una actualización inmediata del plan de prevención. En este paso se analizan las deficiencias reflejadas en los informes ya que estas son posibles puntos vulnerables que pueden afectar el funcionamiento de la universidad.

**Etapa 3. Proyección de la gestión y prevención de riesgo en la universidad**

En esta etapa se siguen los pasos propuestos por Ortiz Pérez (2014) para la elaboración del plan de prevención de riesgo de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.

**Paso 3.1 Identificar los riesgos por procesos**

Se realiza el inventario de los riesgos existentes en las diferentes áreas de la universidad. Los vicerrectores, directores generales, decanos y jefes de área deben de identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos y metas de la organización en los procesos que dirigen, ya sean sustantivos, estratégicos, de apoyo o transversales.

**Paso 3.2 Realizar la evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia**

Para realizar la evaluación cualitativa de los riesgos se debe considerar la frecuencia (poco frecuente, frecuente y moderado) y el impacto (catastrófico, grave, moderado y leve).

**Paso 3.3 Diseñar el mapa de riesgos**

Se representa en el eje de las Y el impacto, en el de las X la frecuencia y se establecen prioridades, a partir de considerar que:

- tienen prioridad alta aquellos riesgos que su impacto es catastrófico o grave,
- prioridad media los que su impacto es moderado,
- baja los que tienen un impacto leve, y
- dentro de estas categorías tienen prioridad aquellos riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es frecuente.

**Paso 3.4 Diseñar el plan de prevención de riesgos**

Según la Resolución 60/11 de la CGR el plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Debe elaborarse de acuerdo a lo establecido en el modelo del anexo dos, se estructura por áreas o actividad y el de la entidad, la autora recomienda que se diseñe por procesos. Para su confección se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

**Etapa 4. Control y actualización**

En esta etapa se describen las acciones de control que se realizan en la universidad y sus resultados pueden traer consigo la actualización del plan de prevención.

**Paso 4.1 Control**

Para que exista un ambiente de control la estructura organizativa aprobada debe ser funcional, adaptable, responder a las necesidades, garantizando una adecuada separación de funciones de operación, administración, dirección y custodia. Las áreas de responsabilidad deben de estar bien delimitadas y las líneas de autoridad y responsabilidad precisas en el reglamento orgánico, deben existir manuales y procedimientos documentados, competencia profesional, políticas de gestión de personal y el comité de control debe funcionar con estabilidad.

Como parte del control se realizan autoevaluaciones sistemáticas en cada área de trabajo que permita identificar las deficiencias y proponer acciones de mejoras, lo que servirá de preparación para controles externos.

En las universidades el control tiene diferentes formas de manifestarse:

- las acciones derivadas de las actividades de control de los procesos,
- la guía de autocontrol general como parte del control interno,
- las auditorías desarrolladas por el grupo de auditores internos, y
- las acciones de control de entidades externas.

**Paso 4.2 Actualización**

La actualización del plan de prevención de riesgos de la universidad es fundamental para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos que en esta se desarrollan y el logro de los objetivos propuestos. El plan de prevención está sujeto a actualización en dos situaciones:

- en el período del año que corresponda según se haya planificado, y
- en caso de que ocurra un hecho que así lo amerite, producto de alguna deficiencia detectada durante las acciones de control referidas en el paso anterior.

## CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto y sus herramientas contribuyen a la mejora de la gestión y prevención de riesgos en las universidades desde la perspectiva estratégica y operativa.

La adaptación de la lista de chequeo propuesta por Bolaño Rodríguez (2014), integrada por 34 preguntas, distribuidas en 11 variables, asociadas a tres dimensiones, constituye una herramienta de gran utilidad para medir la capacidad de prevención estratégica de las universidades.

La propuesta que se realiza en la etapa de diagnóstico de vincular la perspectiva estratégica con la operativa permite un mejor entendimiento de las condiciones reales de la organización con respecto a la gestión y prevención de riesgos.

Las herramientas propuestas permiten confeccionar el mapa de riesgos, definir prioridades y diseñar el plan de prevención por procesos, lo que contribuirá a lograr mayor eficacia en el sistema de control interno en las universidades.

## REFERENCIAS

1. Aguilera García, L. (2006). La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento. México: Editorial UNESCO.
2. Álvarez Domínguez, R. (2011). Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
3. Baquero Guilarte, R. (2012). Contribución al Sistema de Control Interno mediante el diseño y aplicación de un procedimiento para la auditoría del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en la Empresa de Aprovechamiento Hidáulico Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
4. Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Ramírez MoroII, A. y Hernández Rodríguez, A. A. (2011). Modelo de identificación, medición, evaluación de riesgos para la dirección estratégica. Ingeniería Industrial. XXXII (2): p. 162-169.
5. Castro Ruz, R. (2011). Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. [cited; Available from: www.juventudrebelde.cu.
6. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
7. Contraloría General de la República. (2011). Resolución No.60 Normas del Sistema de Control Interno. Gaceta Oficial de la República.
8. Dorta Velázquez, J.A. (2008). La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno, Málaga: Eumed.net.
9. Góngora Peña, E. (2013). Actualización del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
10. González Méndez, L. (2005). El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

11. Marín Guerrero, M. A. (2002). Nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. 30p. México.
12. Ministerio de Educación Superior. (2011). Seminario de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
13. Ministerio de Educación Superior. (2012). Información del Ministerio de Educación Superior a la Asamblea del Poder Popular. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
14. Ministerio de Educación Superior. (2012). Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
15. Ministerio de Educación Superior. (2012) Procedimiento para la planificación y control de los objetivos y el plan de actividades. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
16. Ministerio de Educación Superior. (2013). Instrucción No. 4 sobre el sistema de planificación *del MES*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
17. Ministerio de Educación Superior. (2013). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
18. Nieves Julbe, A.F. (2010). Procedimiento para implementar el Ambiente de Control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas) Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
19. Ortíz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas) Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba.
20. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.
21. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad Central de Santa Clara Martha Abreu, Villa Clara, Cuba.

22. Reyes Seijas, L.M. (2015) Actualización del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
23. Tristá Pérez, B. (2007). Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
24. Vásquez Aguilar, J., y Carrillo Landazábal, M. (2012). Procedimiento general para el sistema de control de calidad en universidades mediante la gestión por procesos. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012. La Habana, Cuba.

**SOBRE LOS AUTORES**

Aylín Pupo Pérez. Ingeniera Industrial. Profesora del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

Marisol Pérez Campaña. Ingeniera Industrial. Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial. Vicerrectora de la Universidad de Holguín.

Aniuska Ortiz Pérez. Ingeniera Industrial. Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial. Jefa del Departamento de Calidad de la Universidad de Holguín.

# ESTUDIO DEL ASEGURAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA

**AUTORES:**

**Lizmary Ricardo Herrera, liz@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Metodóloga, Profesora Asistente, Máster en ciencias;**

**Reynaldo Velázquez Zaldívar, rector@fh.uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Rector; Profesor Titular, Doctor en Ciencias Técnicas,**

**Ana de Lourdes Torralbas Blázquez, anatb@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Directora general, Profesora Auxiliar, Máster en ciencias**

**RESUMEN**

La Educación Superior en Cuba está llamada a elevar su gestión y perfeccionar sus procesos como principal vía para lograrlo. Este desafío plantea la imperiosa necesidad de elevar la calidad y pertinencia de sus procesos sustantivos como principal salida. Si bien es conocida esta realidad, se conoce que existen limitaciones de recursos materiales y financieros, por lo tanto, se establece como estrategia para para hacer frente a las exigencias y demandas de la sociedad, el uso óptimo y ahorro de estos recursos.

Además, en la actualidad y en el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano, el uso adecuado de los recursos y el logro de impactos favorables con los mismos constituye una prioridad para las universidades, aún más en los momentos actuales de integración de la educación superior donde la magnitud de los recursos a manejar, de todo tipo, se ha incrementado notablemente; y al ser la educación un bien público el presupuesto del estado dedica gran parte de su monto con estos fines. Esto hace que sea necesario un seguimiento permanente en la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, pues el uso correcto se traduce en mejores resultados en los procesos universitarios.

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento con enfoque estratégico, sistémico e integrado para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades que permita la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria.

**Palabras clave:** aseguramiento material y financiero, sistémico, integral

**ABSTRACT**

The Higher Education in Cuba is called to increase its management and perfect its processes as the main way to achieve it. This challenge raises the imperative need to raise the quality and relevance of its substantive processes as the main outlet. Although this reality is known, it is known that there are limitations of material and financial resources, therefore, it is established as a strategy to meet the demands and demands of society, the optimal use and savings of these resources.

In addition, currently and as part of the process of updating the Cuban economic model, the proper use of resources and the achievement of favorable impacts are a priority for universities, even more so in the current integration Higher education where the magnitude of the resources to be managed, of all kinds, has increased significantly; And since education is a public good, the state budget devotes much of its amount to these ends. This makes it necessary to permanently monitor the management of the material and financial assurance process as the correct use translates into better results in the university processes.

The present research aims to develop a procedure with a strategic, systemic and integrated approach for the management of the process of material and financial assurance in universities that allows the continuous improvement of the conditions of study, work and life of the university community.

**Keywords**: material and financial ensuring, systemic, comprehensive

## INTRODUCCIÓN

La Asamblea General de la ONU ha adoptado, en la Cumbre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. La agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que incluyen las esferas económica, social y ambiental.

Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por tanto, se requiere la redefinición del papel que le corresponde. Debe contribuir al desarrollo sostenible desde la investigación y la innovación aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den respuesta a

los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 con soluciones interdisciplinares. (Velázquez Zaldívar 2017)

El hecho de que las universidades deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización. Todo lo anterior implica recursos humanos, materiales y financieros por lo que se hace necesario buscar fórmulas de financiación que permitan llevar a cabo la implementación de la Agenda 2030 en las universidades. En consecuencia, reclaman transformaciones proactivas e innovadoras en su gestión que contribuyan al incremento de la calidad de la educación superior.

Actualmente, el país está inmerso en el cumplimento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril del 2016 y la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del propio año, los cuales recogen en su contenido aspectos referidos a la educación superior que constituyen las bases para el perfeccionamiento de la gestión universitaria, en los lineamientos 14, 115 y 122 se dice respectivamente:

"Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las *universidades*, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa" (Partido Comunista de Cuba, 2016, p. 3).

"Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial" (Partido Comunista de Cuba, 2016, p. 26).

"Consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de la administración y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada. Actualizar los programas de formación e investigación de las

universidades en función de las necesidades del desarrollo, la actualización del Modelo Económico y Social y de las nuevas tecnologías" (Partido Comunista de Cuba, 2016, p. 28). Lo expresado demuestra que existe una voluntad política de perfeccionar la Educación Superior Cubana a todos sus niveles y procesos.

Asimismo, tanto en el ámbito internacional como nacional se han realizado investigaciones que proponen modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria: Valle Barra (2005); Sánchez (2009); Lopes da Graca (2010); Brunner (2011); Viteri Moya (2012); Funzi Chimpolo (2014); Ibarra Morales, Casas medina y Sotelo Ríos (2014), João Fernandes (2016); Villa González del Pino (2006); Velázquez Zaldívar (2009); Gimer Torres, Michelena Fernández y Hernández Rabell (2010); Prado Alfaro (2011); Guerra Bretaña, Meizoso Valdés y Durán Ramos (2012); Batista Zaldívar (2013); Taboada Zamora et al. (2014); Ortiz Pérez (2014); González Cruz (2014), Jaquinet Espinosa (2016), entre otros. En estas investigaciones se aprecia un predominio de abarcar los procesos estratégicos y sustantivos, sin embargo, se carece de estudios relacionados con los procesos de apoyo, en especial en el aseguramiento material y financiero que tiene una contribución importante para el logro de los primeros, solo el modelo propuesto por Ortiz Pérez (2014), abarca estos procesos, pero solo lo realiza a nivel de la institución, sin profundizar en herramientas que, con un carácter estratégico, sistémico e integrado, garantice ante las limitaciones de financiamiento de la educación superior, establecer prioridades para la asignación de recursos materiales y financieros como principal vía para la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. Asimismo, sobresalen investigaciones que han aportado un conjunto de herramientas para la gestión de este proceso: Santín Cáceres (2009); Gallego Porras (2012); Torres Narbona (2012); Alpízar Santana (2013|c|), entre otros, pero solo lo tratan desde uno de sus subprocesos (planificación, contabilización, administración financiera), apreciándose un tratamiento escaso del aseguramiento material, le confieren un enfoque principalmente operativo a corto plazo y no establecen relación con los sistemas de gestión de la calidad, lo que limita la mejora continua de los procesos y de la organización en general. Por otro lado, se evidencian insuficiencias en la actual gestión en las universidades, entre las que se destacan: aunque se avanza en el acercamiento al enfoque de procesos, aún es incipiente como enfoque de gestión, apreciándose en el desempeño de

directivos, los que manifiestan procesos de toma de decisiones con el tradicional enfoque funcional. No existe correspondencia entre los procesos de planificación de los procesos universitarios con la planificación económica, lo que afecta el aseguramiento material y financiero de numerosas actividades, afectándose el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión. Los diferentes subprocesos del aseguramiento material y financiero no logran el nivel de sinergia, a partir de una excesiva fragmentación en su concepción y desempeño, lo que afecta la garantía de las condiciones de estudio, trabajo y vida que soporta los procesos universitarios. La gestión del aseguramiento material y financiero posee un tratamiento operativo a corto plazo, con un enfoque reactivo ante las dificultades cotidianas, sin considerar el incremento de los niveles de actividad y calidad demandados por la comunidad universitaria y la sociedad a mediano y largo plazo. La integración de las universidades, a partir del incremento de la complejidad del aseguramiento material y financiero, requieren de herramientas de gestión de este proceso, científicamente fundamentadas que aseguren la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y la sociedad. Es insuficiente el uso de indicadores relacionados con el aseguramiento material y financiero que evalúen su impacto en la gestión de los procesos sustantivos universitarios y que establezcan relación con los sistemas de gestión de la calidad. Por lo que se considera que se adolece de un procedimiento que permita desarrollar la gestión con enfoque estratégico, sistémico e integrado y contribuya a la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

## DESARROLLO

### 1. Procedimiento para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en IES

A continuación, se muestra el procedimiento (ver figura 1) para la evaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, con la propuesta de un conjunto de herramientas científicamente argumentadas (indicadores, listas de verificaciones en el terreno e instrumentos socio psicológicos) que contribuyen a la mejora continua de las condiciones de estudio trabajo y vida de la comunidad universitaria y la sociedad.

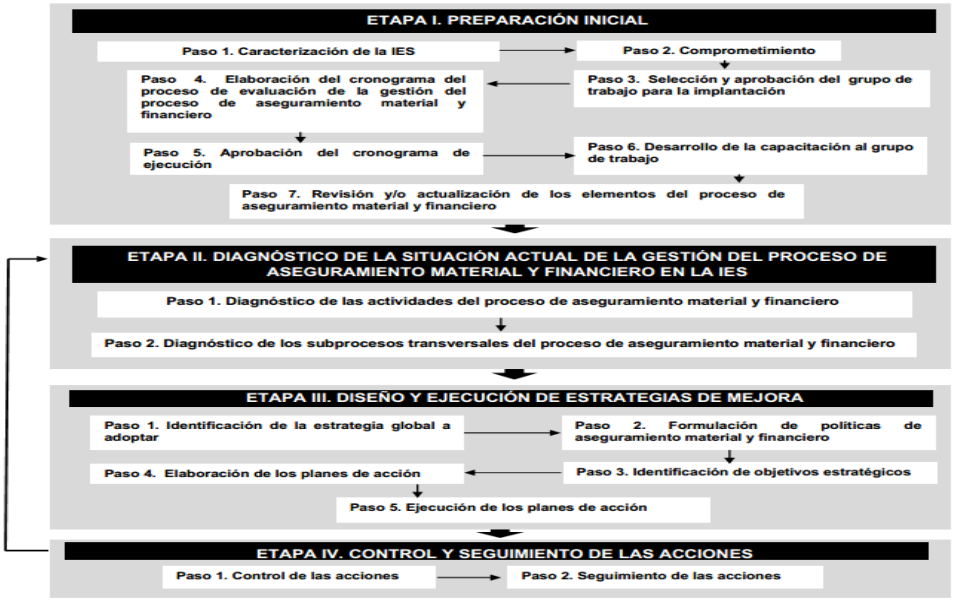



**Figura 1.** Procedimiento para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en IES

En su aplicación reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes:

- Sistémico: se sustenta en la interrelación e interdependencia que existe entre las actividades que intervienen en la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero y en la nueva cualidad emergente de la misma
- Integración: la gestión debe propiciar la integración de los distintos sistemas, actores y niveles estructurales que lo componen y no servir para crear fricciones entre ellas
- Estratégico: la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero debe estar alineada a la planificación estratégica de la entidad, donde estén claros los niveles de actividad y calidad demandados por la comunidad universitaria, que se deben alcanzar, en un período de tiempo (corto, mediano y largo plazo) y las acciones que consecuentemente deben realizarse.
- Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en el aseguramiento material y financiero deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente al nivel correspondiente, el papel principal lo tiene el Consejo de Dirección de la universidad
- Enfoque de procesos: la evaluación deberá desarrollarse en cada uno de los procesos que integran la organización

- Flexibilidad: puede adaptarse a diferentes situaciones, modificar las herramientas brindadas o incorporar otras que se requieran para condiciones específicas de aplicación
- Objetividad: la evaluación debe combinar la subjetividad de los niveles de satisfacción percibidos por la comunidad universitaria con la verificación objetiva y con evidencias de la situación real del aseguramiento del elemento que se analice
- Mejora continua: permite la retroalimentación sistemática que determina la efectividad de las estrategias y acciones tomadas, implementar acciones correctivas y revisar los supuestos de partida para lograr los cambios requeridos en la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero. Solo se puede desarrollar plenamente si los directivos, trabajadores, profesores y estudiantes reconocen la importancia de la evaluación sistemática del sistema de gestión como herramienta principal para incrementar los niveles de calidad del aseguramiento material y financiero.

### 1.1 Etapa I. Preparación inicial

**Objetivo**: crear las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo la evaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, para ello se debe incorporar en este proceso, la participación y colaboración responsable de la comunidad universitaria, apoyándose en las capacidades de cada uno de sus integrantes, hacer explícito su papel dentro del sistema, establecer sus compromisos y la capacitación que se requiere para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento y concepción del cronograma de ejecución, así como seleccionar los expertos que integrarán el grupo de trabajo.

**Paso 1. Caracterización de la IES**

Para la caracterización de la organización donde se vaya a realizar el proceso de evaluación, resulta de utilidad la información siguiente: breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección, composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes, claustro de profesores por categoría docente, científica, grado académico, así como la caracterización de la infraestructura en cada proceso universitario.

**Paso 2. Comprometimiento**

Este paso corresponde a la sensibilización del consejo universitario con la evaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, se determina la percepción sobre esta necesidad y se comprueba el nivel de preparación del consejo universitario para llevar

a cabo este proceso. La presentación del proyecto se debe realizar en el Consejo de Dirección.

**Paso 3. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la implantación**

- selección, análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de los miembros y del jefe del grupo de trabajo para la evaluación. El grupo debe estar representado por los vicerrectores que lideran el proceso de aseguramiento material y financiero y los directivos que atienden las actividades que se les subordinan, los especialistas de las áreas funcionales que se estime conveniente y representantes del buró sindical de la institución. La cantidad de miembros del grupo depende de las particularidades estructurales, organizativas y necesidades de cada organización
- distribución de los miembros en subgrupos, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales
- se deben emplear técnicas de trabajo en grupo y búsqueda de consenso

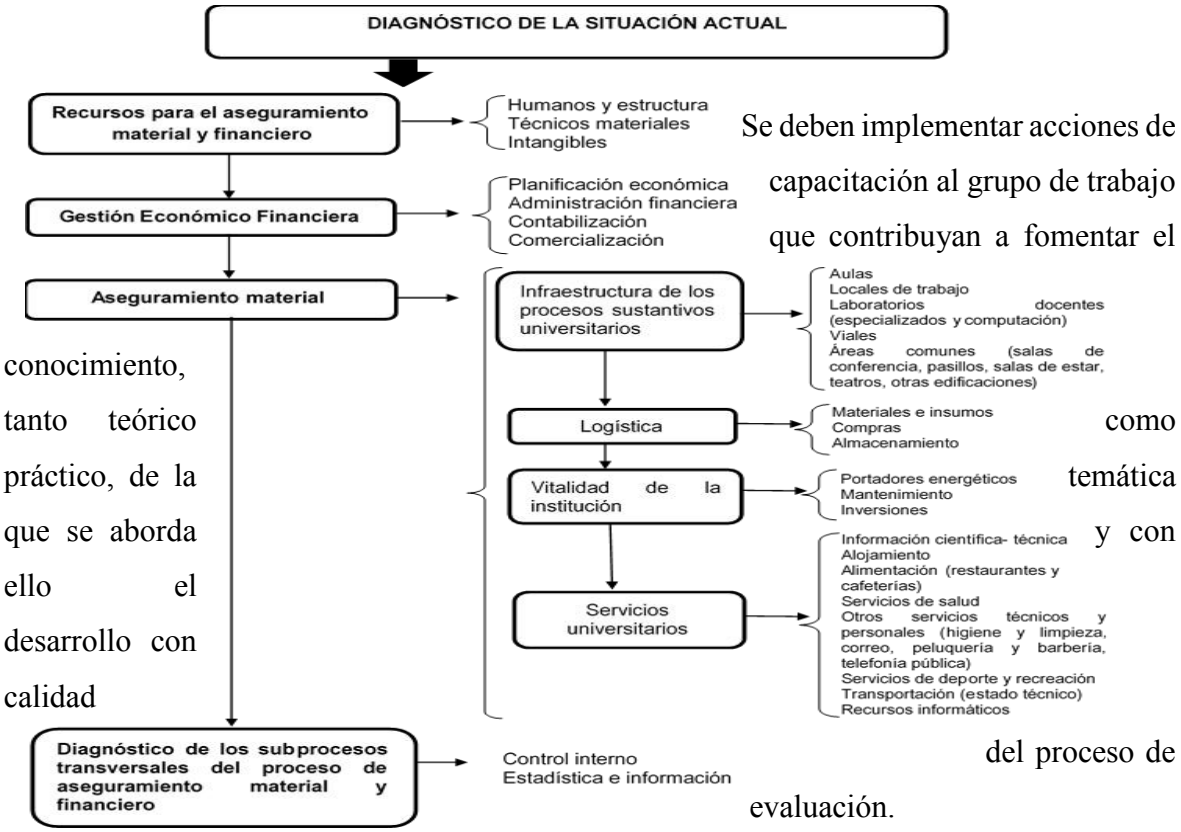
**Paso 4. Elaboración del cronograma del proceso de evaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero**

A través de la tormenta de ideas y el trabajo en grupo, de consenso el jefe del grupo y los miembros de este, se elaborará el cronograma, el cual debe tomar como referencia la propuesta siguiente: nombre y apellidos de los miembros ejecutores del procedimiento y cargo en la organización, tiempo de implantación, período de divulgación a toda la comunidad universitaria, distribución de las tareas por los subgrupos, tareas a ejecutar por etapas, aseguramientos necesarios, período de realización de cada una, participante(s), ejecutores de cada tarea y jefe del subgrupo como responsable designado para el cumplimiento de cada tarea y del procesamiento de la información, fecha del análisis del resultado final, elaboración de documentos y entrega de la información a la alta dirección

**Paso 5. Aprobación del cronograma de ejecución**

Esta aprobación debe realizarse en la reunión de puntualización de tareas o en el Consejo de Dirección. Para ello se debe realizar lo siguiente: presentación por el jefe del grupo, del cronograma de trabajo elaborado para el proceso, con la intención de ser analizado, modificado o enriquecido en caso necesario y aprobado por los miembros del Consejo de Dirección.

**Paso 6. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo**




Se deben implementar acciones de capacitación al grupo de trabajo que contribuyan a fomentar el conocimiento, tanto teórico como práctico, de la temática que se aborda y con ello el desarrollo con calidad del proceso de evaluación.

**Paso 7. Revisión y/o actualización de los elementos del proceso de aseguramiento material y financiero**

**Etapa II. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en la organización**

**Objetivo**: determinar el estado actual en que se encuentran las actividades que forman parte del proceso de aseguramiento material y financiero, los recursos necesarios para asegurar un desempeño adecuado y los subprocesos transversales (Ver figura 2).

**Etapa III. Diseño y ejecución de estrategias de mejora**

**Objetivo**: diseñar a partir de las deficiencias encontradas, estrategias y acciones que permitan la mejora constante del proceso de aseguramiento material y financiero, así como herramientas para la asignación de recursos estableciéndose prioridades.

**Etapa IV. Control y seguimiento de las acciones**

**Objetivo**: efectuar el control, el seguimiento y la evaluación sistemática y objetiva de los niveles de ejecución e impacto de las acciones y en función de estas realizar los cambios pertinentes.

## CONCLUSIONES

1. Con la profundización en la teoría se pudo comprobar la importancia de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en las IES, pues esta permite la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida, en un ambiente de necesaria eficiencia y eficacia en el uso de los recursos
2. En las investigaciones precedentes se adopta el enfoque de procesos para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, pero se evidencia la carencia de un enfoque estratégico, sistémico e integrado, solo lo tratan desde uno de sus subprocesos, apreciándose un tratamiento escaso del aseguramiento material, le confieren un enfoque principalmente operativo a corto plazo y no establecen relación con los sistemas de gestión de la calidad
3. El procedimiento propuesto estructurado en cuatro etapas y 16 pasos contribuye a la acreditación de los procesos sustantivos y las instituciones

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Alpízar Santana, M. (2013|a|). La gestión del financiamiento como soporte de la educación superior cubana. Revista cubana de educación superior, (2), 65-82
2. Alpízar Santana, M. (2013|b|). Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad. El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) del Ministerio de Educación Superior (MES) y sus universidades. Agencia Española de Cooperación Internacional y al Desarrollo AE-CID
3. Alpízar Santana, M.(2013|c|). Sistema de Dirección del Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF) del Ministerio de Educación Superior.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior CEPES
4. Alpízar Santana, M. (2014|a|). El Perfeccionamiento del modelo de gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectivo de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación superior. Universidad 2014
5. Alpízar Santana, M. (2014|b|). La financiación y la gestión económico-financiera en la educación superior. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000100009&script=sci_arttext

6. Álvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. M., Ruiz Tapia, J. A. (2010). Diseño de un modelo y programa de implantación de sistemas de gestión integral para Instituciones de Educación Superior (IES) en México basados en la gestión del conocimiento (KM), caso de estudio Facultad de Contaduría y Administración (FCA), UAEM. Ponencia presentada en el 7mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba
7. Batista Zaldívar, M. A. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto de Tecnologías y Ciencias Aplicadas
8. Gallego Porras (2012). Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica financiero para la Universidad de Granma.Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Granma Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
9. Gimer Torres, I., Michelena Fernández, E., Hernández Rabell, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Ingeniería Industrial, XXXI (2), p.1-6
10. González Cruz (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de IES cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central de las Villas
11. González Cruz, E., et al. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVI/No. /mayo - agosto/2015/p. 152-175
12. Guerra Bretaña, R.M., Meizoso Valdés, M. C., Durán Ramos, I. (2012). Ventajas y limitaciones de la implantación de la NC-ISO 9001 en la universidad. Ponencia presentada en el 8vo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba
13. Ibarra Morales, Casas medina, Sotelo Ríos (2014). La universidad estatal de Sonora: Desafíos y perspectivas de un enfoque socialmente responsable. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana. Cuba

14. Jaquinet Espinosa, R.M. (2016). Contribución al control de gestión en las Instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Matanzas
15. João Fernandes, D. (2016). Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad "José Eduardo Dos Santos". Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central de Las Villas
16. Lopes da Graca, A. E. (2010). Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba
17. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
18. Partido Comunista de Cuba. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba: Partido Comunista de Cuba
19. Prado Alfaro, A. G. (2011). Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de Cultura Física. Didáctica y Educación. (3), 121-136.
20. Sánchez, M. (2009). Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
21. Santín Cáceres, O.F. (2009). Procedimiento de planificación económica en la educación superior para asegurar sus objetivos estratégicos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad central "Marta Abreu" de Las Villas Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
22. Taboada Zamora et al. (2014). La gestión de la integración, hacia una mejor gestión del conocimiento en la Universidad Agraria de La Habana. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana. Cuba

23. Torres Narbona, L. E. (2012). Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. Ponencia presentada en el 8vo Congreso Internacional de Educación superior. Universidad 2012
24. Valle Barra, M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. Revista Iberoamericana de Educación, p. 1-15
25. Velázquez Zaldívar, R. (2011). "Sistema de Recursos Humanos. Capítulo del libro Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera. La Habana: Editorial Félix Varela."
26. Velázquez Zaldívar, R. (2017). Conferencia inaugural VIII Conferencia Científica Internacional. Universidad de Holguín. Cuba
27. Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas, Villa Clara

## ANEXO 1. MUESTRA DE LAS HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ASEGURAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO

| Nr. | INDICADOR | EXPRESIÓN DE CÁLCULO |
|---|---|---|
| **Recursos para el aseguramiento material y financiero** | | |
| **Recursos humanos y estructura** | | |
| **Aseguramiento material** | | |
| **Infraestructura de los procesos sustantivos universitarios** | | |
| **Estado de las aulas** | | |
| 28 | % de satisfacción de los estudiantes y profesores con las condiciones materiales de las aulas | $\frac{\text{Cantidad de estudiantes satisfechos}}{\text{Cantidad de estudiantes}}$ $\frac{\text{Cantidad de profesores satisfechos}}{\text{Cantidad de profesores}}$ |
| 29 | Disponibilidad de aulas | $\frac{\text{Cantidad de grupos por carreras}}{\text{Cantidad de aulas}}$ |
| 30 | Disponibilidad de medios técnicos | $\frac{\text{Cantidad de medios técnicos}}{\text{Cantidad de aulas}}$ |
| **Locales de trabajo** | | |
| 31 | % de satisfacción de los profesores y trabajadores no docentes (TND) con las condiciones materiales de los locales de trabajo donde se desempeñan | $\frac{\text{Cantidad de profesores satisfechos}}{\text{Cantidad de profesores}}$ $\frac{\text{Cantidad de TND satisfechos}}{\text{Cantidad de TND}}$ |
| **Laboratorios especializados** | | |
| 32 | % de satisfacción de los estudiantes y profesores con las condiciones materiales de los laboratorios | $\frac{\text{Cantidad de estudiantes, profesores satisfechos}}{\text{Cantidad de estudiantes, profesores}}$ |
| **Laboratorios de computación** | | |
| 33 | % de satisfacción de los estudiantes con las condiciones materiales de los laboratorios | $\frac{\text{Cantidad de estudiantes satisfechos}}{\text{Cantidad de estudiantes, profesores}}$ |
| 34 | Relación estudiante por computadora | $\frac{\text{Cantidad de PC}}{\text{Cantidad de estudiantes}}$ |

Estimado (a) estudiante

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados con la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, usted ha sido seleccionado (a) como experto (a), por lo que le agradeceríamos que respondiera con sinceridad la encuesta siguiente. Considere que la opinión que usted aporte contribuirá mucho a la investigación. Le anticipamos las gracias por su ayuda y colaboración.

Marque con una X la categoría que considera adecuada para cada criterio, evaluándolos de **Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)**

**Carrera:**_____ **Becado:** _____ Sí _____ No

| No | Preguntas | Respuestas | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sí | No | MM | M | R | B | E |
| 1 | Conoce usted qué beneficio o mejora recibe con el plan de la economía y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso | | | | | | | |
| 2 | Cómo calificaría el nivel de actualización de los textos básicos, guías de estudio, materiales, revistas científicas, que se le brinda para desarrollar sus estudios | | | | | | | |
| 3 | Disponibilidad de textos en la biblioteca del centro que garanticen las consultas que requiere su desempeño académico como estudiante | | | | | | | |
| 4 | Los materiales que le son entregados para la docencia, como libretas, lápices, papel y otros, en qué grado de suficiencia los calificaría | | | | | | | |
| 5 | Condiciones materiales de las aulas donde recibe las clases para asimilar con eficiencia los conocimientos | | | | | | | |
| 6 | Evalúe cada uno de los componentes siguientes en las aulas: | | | | | | | |
| | • Mobiliario | | | | | | | |
| | • Pizarrón | | | | | | | |
| | • Medios técnicos | | | | | | | |
| | • Ventilación | | | | | | | |
| | • Iluminación | | | | | | | |
| | • Local | | | | | | | |
| | • Ambientación | | | | | | | |
| 7 | Los laboratorios especializados donde desarrolla sus prácticas, qué nivel material de respuesta le brinda a su formación profesional | | | | | | | |
| 8 | Evalúe cada uno de los componentes siguientes en los laboratorios especializados | | | | | | | |
| | • Equipamiento | | | | | | | |
| | • Mobiliario | | | | | | | |
| | • Redes técnicas | | | | | | | |
| | • Local | | | | | | | |
| | • Ambientación | | | | | | | |
| 9 | Disponibilidad material necesaria para desarrollar las prácticas de computación que requiere su formación profesional | | | | | | | |
| 10 | Cómo calificaría los servicios que se ofertan en la red universitaria | | | | | | | |
| 11 | Cómo calificaría el nivel de acceso a los servicios de internet | | | | | | | |
| 12 | Qué calificación general le otorgaría a la Residencia Estudiantil donde usted vive | | | | | | | |
| 13 | Evalúe cada uno de los componentes de la Residencia Estudiantil | | | | | | | |
| | • Mobiliario | | | | | | | |
| | • Iluminación | | | | | | | |
| | • Ventilación | | | | | | | |
| | • Ambientación | | | | | | | |
| | • Instalaciones sanitarias | | | | | | | |
| | • Local | | | | | | | |
| | • Suministro de agua | | | | | | | |
| | • Sistema de seguridad y protección (vigilancia) | | | | | | | |
| 14 | Cómo calificaría el tiempo de espera (cola) para el servicio de comedor | | | | | | | |
| 15 | Qué grado de suficiencia usted le daría a la cantidad de alimentos que recibe generalmente en el comedor | | | | | | | |
| 16 | Qué calificación le otorgaría a la calidad e higiene en la elaboración de los alimentos que brinda el comedor | | | | | | | |
| 17 | Cómo calificaría los servicios de salud que recibe en el centro | | | | | | | |
| 18 | Cómo evaluaría las instalaciones disponibles para realizar los servicios de salud en el centro | | | | | | | |
| 19 | Qué calificación le daría a las opciones recreativas y culturales organizadas y propiciadas por el centro | | | | | | | |
| 20 | Cómo evaluaría las instalaciones y los medios que se disponen para la realización de actividades recreativas y culturales | | | | | | | |
| 21 | Qué calificación le daría a las opciones deportivas organizadas y propiciadas por el centro | | | | | | | |
| 22 | Cómo evaluaría las instalaciones y los medios que se disponen para la realización de actividades deportivas | | | | | | | |

**Aulas**

| No | No aula | Local | | | | | Pizarra | | | | | Mobiliario | | | | | Iluminación | | | | | Fácil Eléctricidad | | | | | Control | | | | | MT. Enseñanza | | | | | Ventilación | | | | | Ambientación | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Residencia estudiantil**

| No | Área | Local | | | | | Instalaciones Sanitarias | | | | | Mobiliario | | | | | Carpintería | | | | | Iluminación | | | | | Fácil Electricidad | | | | | Control | | | | | Ambientación | | | | | TV | | | | | Teléfono público | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E | MM | M | R | B | E |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

# INFLUENCIA DE LOS VIDEO JUEGOS EN LA CONDUCTA DE LOS ALUMNOS DE SEGUNDO GRADO DE LA PRIMARIA MANO AMIGA CUALCAN LERMA

**AUTORES:**

**L. P. Nadia Lucero Castañeda Espinoza**

**nadilua15@gmail.com**

**Universidad Interamericana para el Desarrollo, UNID**

**Dr. Edmundo Jesús Laurencio Castillo**

**edmundolaurencio@upvt.edu.mx**

**Universidad Politécnica del Valle de Toluca**

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo principal implementar un instrumento que permitió identificar la influencia de las Tecnologías, en especial los videojuegos, en la conducta de los alumnos de segundo grado de la primaria Mano Amiga Lerma.

El sustento teórico en que se basa la presente investigación obedece a teorías y conceptos sobre la tecnología y el uso de ella, especialmente el uso de los videojuegos y al desarrollo cognoscitivo según Piaget, enmarcando la etapa de desarrollo en que se encuentra la muestra de acuerdo a la edad cronológica de los niños, es decir el estadio preoperatorio; supuestos teóricos del aprendizaje, haciendo énfasis al aprendizaje por imitación de Bandura y de Lev Vygotsky, y por último, los resultados, conclusiones y sugerencias de la investigación.

**Palabras clave:** videojuegos, aprendizaje, conducta, agresión.



**SUMMARY**

The main objective of this work was to implement an instrument that allowed the identification of the influence of Technologies, especially video games, on the behavior of the second grade students of Mano Amiga Lerma primary.

The theoretical basis on which this research is based on theories and concepts about technology and its use, especially the use of video games and cognitive development according to Piaget, framing the stage of development in which the sample of agreement to the chronological age of the children, in the preoperative stage; Theoretical assumptions of learning, emphasizing the learning by imitation of Bandura and Lev Vygotsky, and finally, the results, conclusions and suggestions of the research.

**Key words:** video games, learning, behavior, aggression.

## METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se utilizó, para los fines de la investigación fue el descriptivo, ya que permite ayudar a especificar las características de los efectos del uso de los videojuegos en el comportamiento de los alumnos.

La muestra de esta investigación estuvo conformada por los alumnos de segundo grado grupo "B", pertenecientes a la escuela primaria "Mano Amiga Lerma"; con la característica particular de ser un grupo solo de 22 varones, con edades entre los 7 y 8 años, en dicha muestra se observaron comportamientos agresivos durante el juego, por lo cual se consideró importante analizar las posibles causas de tal comportamiento.

## DESARROLLO

Las tecnologías de la información y la comunicación hoy en día son herramientas que juegan un papel imprescindible dentro de la vida cotidiana, ya que las nuevas generaciones están familiarizadas con el uso y dominio de estas.

Sin embargo, los diversos tipos de tecnología no siempre son benéficos en el uso diario y sobre todo en la utilidad que le dan las personas. Tal es el caso de tablet´s, smarphones, videojuegos o cualquier otro tipo de aplicación de juegos.

Las nuevas situaciones que la realidad muestra, hacen darse cuenta que los niños desde edades tempranas hacen uso de diferentes aparatos y aplicaciones, así como todo tipo de juegos para "entretenerse" durante sus momentos libres.

Entendiendo como "entretenimiento" al conjunto de actividades que permite a los seres humanos emplear su tiempo libre para divertirse, evadiendo temporalmente sus preocupaciones (Lexicoon, 2017).

En esta investigación se describe si se encontró relación entre el uso de los videojuegos y la conducta de los alumnos de segundo grado de la primaria "Mano Amiga Cualcan Lerma". Pues el tipo de estudio utilizado fue el descriptivo el cual está definido por Danhke (1989, citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) como: aquel que se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El diseño de esta investigación fue no experimental, transeccional descriptivo, este tipo de diseño tuvo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, es un estudio puramente descriptivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La recolección de datos se realizó a través del método CAWI, por sus siglas en inglés Computer Assisted Web Interviewing, con ayuda de un cuestionario a través de un enlace en la Web, realizado por medio de Google Forms, el cual fue enviado a los alumnos del segundo grado de primaria para ser respondido.

Para inmiscuirnos en el contexto del fundamento teórico de la investigación cabe señalar las siguientes definiciones respecto a tecnología.

Según (Sánchez, 2012) la tecnología es un conjunto de conocimientos previos de un arte industrial que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos.

Por otro lado (Alegsa, 2016), menciona que es el conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas. Puede referirse a objetos que usan las personas; como máquinas y utensilios, hardware; pero también abarca sistemas, métodos de organización y las técnicas.

Para efectos de la investigación se retomó la definición de Alegsa (2016), ya que el autor hace referencia en su definición no solo a las máquinas que se ocupan para realizar alguna tarea (recursos), sino que también refiere que la tecnología abarca los procesos, los sistemas y los métodos que se utilizan para realizar una tarea o un objeto, facilitando y satisfaciendo las necesidades de las personas.

(Álvarez G. , 2013) menciona que al estar la tecnología cada vez más presente en las actividades diarias, hace que se propicien cambios en los hábitos y la forma de actuar de las personas que la utilizan, sea en lo profesional o en lo personal, esto debido al frecuente uso de dispositivos móviles y de internet que se intensifica de una forma que comienza a cambiar el comportamiento social.

Sin duda el uso de equipos tecnológicos facilitó la vida de todas las personas, en especial la vida de las personas que se desempeñan de manera profesional y laboral (empleados); haciendo más fácil el trabajo. Sin embargo, no deja de tener sus pros y sus contras.

Según un estudio psicológico realizado por la psicóloga y PhD en salud mental, Anna Lucia Spear King, es importante que el usuario tenga buen sentido para notar cuando esas actividades están alcanzando un nivel exagerado. Una de las principales señales es la disminución de la convivencia social y familiar para hacer uso de dispositivos. Otra evidencia es sentirse ansioso, angustiado o nervioso en la imposibilidad de utilizarlos (Álvarez G. , 2013).

Efectivamente, la tecnología se impone por sí sola, tal como lo menciona Juárez & Mombiela (2011), tan es así que se ve reflejada en el día a día de las labores de las personas. A pesar de que se sabe (conciente o inconcientemente) que los videojuegos pueden traer cambios en las conductas de quienes lo ocupan, aun no existe una teoria o estudio que se atreva a confirmar dicha relación.

Es por eso que se siguen realizando estudios con el convencimiento de que se conseguirá por fin demostrar que jugar video juegos genera adicción, aislamiento y provoca violencia, algo que parece que todo el mundo sabe que es cierto aunque no se haya podido demostrar (Juárez & Mombiela, 2011).

Otro punto a considerar en este sentido del uso de los videojuegos, es la inconciencia de los padres al no poner límites a los niños para el tipo de videojuegos que utilizan (edades para los que están permitidos); el tiempo límite que pueden ocuparlos; o bien, el delimitar lo que se considera normal en cuanto a las conductas violentas.

En este sentido cabe mencionar al autor Rodríguez, 2002, citado en (Juárez & Mombiela, 2011) al mencionar lo siguiente: los problemas de los videojuegos no están en donde se señalan, en facilitar o promover la violencia directamente, sino en el clima de permisividad que generan donde ciertas actitudes violentas, machistas, sexistas, discriminatorias, etc. se pueden considerar normales.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta la teoría del desarrollo cognoscitivo según Piaget. Piaget (1928) ha estudiado el desarrollo del niño a partir del análisis de la conciencia que éste tiene acerca del origen de las reglas. El desarrollo cognitivo permite al niño ser capaz de situarse en la perspectiva de los otros.

Álvarez y Jurado (2011), hacen un análisis de los estadios generados por Piaget y se tiene la siguiente descripción de estos:

- Estadio sensoriomotor: desde el nacimiento hasta aproximadamente un año y medio a dos años, el niño utiliza sus habilidades motrices para explorar el entorno que le rodea (reflejos, imágenes y conceptos).
- Estadio preoperatorio: de los 2 a los 7 años, la conducta intelectual pasa del nivel sensoriomotor al conceptual y se presenta una rápida evolución de las capacidades representativas, incluido el lenguaje hablado, que acompaña al acelerado desarrollo conceptual de este periodo.
- Estadio de las operaciones concretas: de los 7 a los 11 años, hace referencia a las operaciones lógicas usadas para la resolución de problemas. El niño ya no solo es capaz de utilizar el símbolo, sino que es capaz de un modo lógico llegar a la cuestión de forma aceptada.
- Estadio de las operaciones formales: desde los 11 a los 15 años, el niño ha superado las dificultades que le provocan las situaciones abstractas del estadio de las operaciones concretas. Las estructuras cognoscitivas (los esquemas) "maduran"

cualitativamente; el niño adquiere la capacidad estructural de aplicar las operaciones lógicas a todo tipo de problema, puede reflexionar sobre la lógica de un argumento independientemente de su contenido.

El estadio preoperatorio, que menciona Piaget, se retomó para fines de esta investigación, ya que la muestra se encuentra en un rango de edad de 7 y 8 años. Como se mencionó anteriormente este estadio abarca de los 2 a los 7 años. En esta etapa los niños ya cuentan con una capacidad representativa y la característica principal que se retoma es el juego simbólico.

El juego simbólico donde los niños son capaces de representar, en el juego, valga la redundancia, la realidad que vive en su cotidianeidad.

Para entender cómo es posible que un niño pueda aprender conductas que ve en su vida diaria a continuación se presentan dos conceptos de lo que es el aprendizaje, y posterior a ellos se presenta la teoría del aprendizaje de Bandura, la cual permitirá tener un amplio panorama de la forma en que pueden aprender los niños, así como la importancia de ésta.

Aprendizaje es un cambio duradero en los mecanismos de conducta que implica estímulos y/o respuestas específicas y que es resultado de la experiencia previa con esos estímulos y respuestas o con otros similares" (Domjan, 2007). Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia (Robbins, 2004).

Ambos conceptos igualmente importantes, el primero porque al aprender realizamos cambios en nuestra conducta a través de ciertos estímulos y de la experiencia, y el segundo porque reafirma que cuando existe un aprendizaje a través de la "experiencia" existe un cambio sobre la conducta.

La Teoría del Aprendizaje Social de Bandura hace referencia al aprendizaje por observación, ya que el autor se dio cuenta que a temprana edad los individuos aprenden observando las conductas de las personas más cercanas a ellos, o por modelos de otra índole tales como la televisión, llegando así a imitar la conducta observada.

En su estudio clásico, Bandura hizo que observaran una película en que un adulto pateaba, golpeaba y se sentaba sobre el muñeco bobo. Cuando los niños fueron llevados a la sala de

juegos donde se encontraba el muñeco bobo, se mostraron significativamente más agresivos hacia el muñeco que un grupo de niños que no había visto la película. Es decir, habían aprendido a actuar de manera agresiva por modelamiento. (Rice, 1997).

Con lo mencionado se destaca que los niños al ser observadores pueden adquirir reacciones emocionales, actitudes hacia una persona, creencias, conductas, o cosas asociadas de acuerdo a las experiencias que han tenido.

Bandura (citado en Woolfolk, 2006), se ha enfocado en factores cognoscitivos, como en las creencias, la autopercepción y las expectativas, de manera que su teoría ahora se conoce como Teoría Cognoscitiva social. La Teoría Cognoscitiva social establece una distinción entre el aprendizaje activo y el vicario. El aprendizaje activo es aquel que se logra al realizar y experimentar las consecuencias de los propios actos. Tal vez parezca que se trata nuevamente del condicionamiento operante, pero no es así: la diferencia reside en el papel que tiene las consecuencias. Quienes están a favor del condicionamiento operante creen que las consecuencias fortalecen o debilitan la conducta. Sin embargo, en el aprendizaje activo se considera que las consecuencias ofrecen información. Nuestra interpretación de las consecuencias crea expectativas, afecta la motivación y moldea las creencias. Aprendizaje Vicario es aquel que ocurre al observar a otros.

Por otra parte, la importancia de la obra de Vigotsky reside en su concepción de la conciencia como fruto de la vida social. Será prescindible conocer el contexto en el que vive el individuo, las relaciones sociales en las que se encuentra envuelto, para abordar la comprensión de su funcionamiento mental (Fernández, 2000).

Vigotsky elaboró la ley de doble formación de los procesos psicológicos. Explica que las personas utilizamos nuestros procesos mentales primero con una función interpersonal, de comunicación con los demás, para posteriormente atribuirles una función intrapersonal (Trujillo, 2010).

Vigotsky (citado en Trujillo, 2010), también elaboró lo que se conoce como niveles del desarrollo para sistematizar como los adultos u otros iguales del niño intervienen como mediadores o herramientas en el proceso del aprendizaje:

- Nivel de Desarrollo Real (NDR): configurado por aquello que el niño es capaz de hacer por sí mismo en un momento dado y puede llevarlo a cabo sin necesitar de la intervención de otras personas o herramientas auxiliares.
- Nivel de Desarrollo Potencial (NDP): aquello que previsiblemente el niño podrá llegar a ser si se la proporciona la ayuda necesaria.
- Zona de Desarrollo Próximo (ZDP): Consiste en la ayuda que prestamos al niño y es la distancia que existe entre lo que el niño hace solo y lo que será capaz de hacer una vez que le hayamos suministrado los apoyos necesarios. Esta ayuda puede ser proporcionada por adultos o por otros niños más capaces respecto a aquello que se quiera que aprenda.

Cabe resaltar que la participación de otras personas en el proceso se vuelve inevitable, de manera que no se podrá producir un desarrollo individual sin pasar primero por la interacción social, pues es bien sabido que el ser humano es un ser social por naturaleza.

Retomando los supuestos teóricos que sustentan la investigación y los resultados obtenidos a través del método CAWI por medio del cuestionario en línea, a continuación, se presenta el análisis de resultados obtenidos, de los 22 alumnos de la muestra a los que se les dio el enlace del cuestionario solo 16 accedieron a responderlo. El formulario fue aplicado durante la primera semana de Julio del 2017 obteniéndose los siguientes datos:

De acuerdo con Lexicoon, 2017, el entretenimiento es un conjunto de actividades que permite a los seres humanos emplear su tiempo libre para divertirse, lo cual se observó en los encuestados ya que el 18.8% de la muestra manifestó mayor preferencia por los videojuegos cuyo tema es el Futbol, el 12.6 % por Mario Bros, mientras que Avengers, Cazador de Dinosaurios, Pacman, Call of Duty, Lego y otros, obtuvieron un porcentaje del 6.3%; con base en esta información se afirma que uno de los entretenimientos de los niños efectivamente son los videojuegos.

Respecto al tiempo que los niños ocupan para jugar videojuegos se encontró que el 87.5% de la muestra lo hace diariamente de una a dos horas, mientras que el 12.5 % manifestó hacerlo con un periodo de tres a cuatro horas, lo que significa que la tecnología y el entretenimiento están inmersos en la vida cotidiana de las nuevas generaciones, pues forman parte de su contexto y de sus tiempos libres.

En cuanto al tiempo permitido para el uso de los videojuegos, la respuesta de los padres coinciden con la de sus hijos, ya que ambos mencionan que se les permite jugar entre una y dos horas con un 87.5% de menciones, mientras que el 12.5% manifestó dejar jugar a sus hijos de tres a cuatro horas.

Sin embargo, cabe señalar que los niños no solo se entretienen en videojuegos, sino que el 68.8% de ellos prefiere salir a jugar con sus amigos, practicar algún deporte o realizar otra actividad diferente.

A pesar de las preferencias mencionadas por los alumnos y debido a que la tecnología está cada vez más inmiscuida en la vida de todos, cabe señalar que el constante uso de ésta puede traer cambios en los hábitos y en la forma de actuar de los individuos, tal como lo menciona Álvarez G.

En cuanto al tema de la investigación respecto al cambio de comportamiento por el uso de los videojuegos, es importante tomar en cuenta el contexto, ya que el propio ambiente en el que los niños de hoy en día se están desenvolviendo, implica que tienen mayor alcance y contacto con la tecnología, por tanto, se ven más familiarizados con esta.

Lo mencionado anteriormente se confirma cuando los padres, participantes de esta investigación, afirmaron haber notado cambios en el comportamiento de sus hijos al jugar videojuegos. 56.2% de ellos refirieron notar dichos cambios, mientras que el resto de los padres de la muestra manifestó no haber notado un comportamiento diferente en su hijo; aclarando en este punto, que les permiten jugar poco tiempo un videojuego o que los niños no tienen videojuegos.

Los padres que confirmaron que el frecuente uso de los videojuegos comienza a cambiar el comportamiento social de sus hijos, notaron que se vuelven más activos e hiperactivos, que dejan de hacer otras actividades, además de que los perciben ansiosos y con cierta adicción.

Desglosando las respuestas que los padres dieron respecto a los cambios de comportamiento de sus hijos, se tiene:

Un 38%, menciono que su hijo se vuelve más activo e hiperactivo, el 15% dijo que los niños dejan de hacer otras actividades como la tarea, además de que los perciben ansiosos y con cierta adicción.

Solo un 8% admitió que los niños imitan a personajes de los videojuegos, mientras que otro 8% mencionó que estos se vuelven rebeldes y groseros; con lo cual se trae a colación el aprendizaje social según Bandura, ya que esta teoría hace referencia al aprendizaje por observación, lo cual ha sucedido en este porcentaje de niños, pues han tenido estos cambios conductuales teniendo como modelo a los personajes de los videojuegos, es decir, están aprendiendo al observar las conductas de sus personajes favoritos de los videojuegos, ya que son modelos cercanos a ellos, llegando así a imitar la conducta observada.

Aunque es minoritario el porcentaje de padres que han notado estos cambios conductuales en sus hijos es importante no dejar de lado el contexto en el que se están desenvolviendo los niños, ya que como dice Vigotsky, es imprescindible conocer el contexto en el que vive el individuo, para comprender sus relaciones sociales y comportamiento.

Por eso el contexto en el que un niño se involucra tiene que ver con sus habilidades sociales, entonces si un niño cambia su forma de relacionarse por seguir patrones de conducta que ve reflejados en personajes que él admira o que gusta de ellos, su imitación de las conductas serán un parte aguas para que él niño pueda relacionarse entre pares.

Rodríguez (2002), considera que los videojuegos en si no son un problema, sino que los padres juegan un papel fundamental al respecto, ya que el clima de permisividad sobre el tiempo de uso, o sobre los videojuegos que les compran (de acuerdo a su edad, o no); es lo que puede hacer la diferencia en que exista influencia por el uso de los videojuegos en su conducta.

Lo cual en la investigación se vio reflejado pues el porcentaje de quienes admitieron que existieron cambios conductuales (el 56.2%) respecto a imitar personajes (8%) o a volverse rebeldes y groseros (8%), fue un porcentaje mínimo en comparación con cambios como el que los niños se vuelven más activos e hiperactivos (38%); que dejan de hacer otras actividades, además de que los perciben ansiosos y con cierta adicción (15%). Eso debido a

que los padres no les permiten jugar más de dos horas un videojuego y otros no les dejan tener videojuegos o simplemente no les compran.

**CONCLUSIONES**

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación se tiene:

Los niños gustan de los videojuegos, sin embargo, prefieren salir a jugar con sus amigos, realizar algún deporte o realizar cualquier otra actividad por encima de estos.

No se encontraron, dentro de las preferencias de los tipos de videojuegos, algunos que no fueran aptos para la edad de los niños, ni que representaran violencia.

Las horas que invierten en jugar un videojuego, oscila entre una y dos horas con permiso de los padres de familia.

Los cambios conductuales que los padres observan, en su mayoría tiene que ver con que sus hijos se muestran más activos, que dejan de hacer otras actividades, por lo cual se concluye que en pocos casos se observan cambios conductuales que tienen que ver con violencia o rebeldía.

La forma de crianza, el grado de permisividad respecto a los videojuegos y el propio contexto en el que se desenvuelven los niños, son factores que determinan la influencia de estos en cambios conductuales.

El aprendizaje por imitación de Bandura sigue estando vigente en la actualidad, al verse reflejado en los casos referidos sobre imitación de un personaje de los videojuegos, ya que estos se convierten en modelos a seguir por quienes gustan de ellos.

Por último y con respecto a esta investigación, se sugiere:

Que los padres analicen el grado de permisividad respecto a los videojuegos, es decir, que revisen el tiempo permitido a sus hijos para jugar con esta tecnología, tomando conciencia sobre la clasificación de estos con respecto a la edad de sus hijos.

Fomentar y reforzar la convivencia en casa y en la escuela, para fortalecer las habilidades sociales en los niños, ayudando de esta manera a que tomen conciencia de cuán importante es la socialización entre pares, así como la importancia de la convivencia familiar.

Generar talleres para padres en el que se traten diferentes temas, en favor de la convivencia familiar y social, dentro de los cuales también se incluyan temas como límites a los niños y el reforzamiento de valores.

**BIBLIOGRAFÍA**


Alegsa, L. (2016). *ALEGSA*. Obtenido de Definición de tecnología: http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php

Álvarez, G. (2013). *Inteligencia en E-Comerce*. Obtenido de VirketGroup: https://www.g4a.mx/blog/usos-y-abusos-de-la-tecnologia/

Álvarez, M., & Jurado, C. (2011). *Desarrollo Socioafectivo e intervenciones con familias*. España: ICeditorial.

Domjan, M. (2007). *Principios de aprendizaje y conducta*. Madrid: Paraninfo.

Fernández, A. (2000). *De cómo el educador y la tele pueden ser amigos: una propuesta de educación audiovisual*. Honduras: Guaymuras.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Juárez, A. G., & Mombiela, T. V. (2011). *Los videojuegos*. Barcelona: UOC.

Lexicoon. (2017). *Diccionario*. Obtenido de http://lexicoon.org/es/entretenimiento

Morrison, G. (2005). *Educación Infantil*. Madrid: Prentice Hall.

Rice, P. (1997). *Desarrollo Humano: Estudio del ciclo vital*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sánchez, J. C. (2012). *La tecnología*. Madrid: Díaz de Santos.

Trujillo, M. L. (2010). *Desarrollo Socioafectivo*. Madrid: Editex.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. Ohai: Pearson Educación .

# PROYECTOS DE INTEGRACIÓN DE SABERES. MODELO PARA ENSEÑAR Y APRENDER. EXPERIENCIAS Y RESULTADOS

**AUTORES:**

**Dr.C. Norberto Pelegrín Entenza Ph.D. Profesor –Investigador .Universidad Técnica de Manabí .Ecuador. E-mail: norbepelegrin@gmail.com . Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.**

**MSc. Analién Pelegrín Naranjo. Doctoranda en Turismo. Universidad de Alicante. España E-mail: apelegrin88@yahoo.es**

**Dr.C. Renier Esquivel García.Ph.D. Profesor-Investigador. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. E-mail: renieresquivel@yahoo.es. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.**

**RESUMEN**

La investigación presenta el modelo teórico conceptual para la integración de saberes en la asignatura integradora Fundamentos de Administración del I nivel del nuevo proyecto curricular de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, lo que ha generado cambios en el desempeño de docentes y estudiantes. Sus principales aportes son el modelo y la modelación del proyecto integrador de saberes con sus dimensiones e indicadores, su fundamentación teórica y metodológica y las premisas que lo sustentan. Con su aplicación práctica se ha contribuido a la formación de competencias investigativas en las estudiantes determinadas para este nivel y consolidar en la planta docente la estrategia interdisciplinar y transdisciplinar de la carrera para la integración de conocimientos, habilidades y valores desde una adecuada articulación de los procesos: docencia, investigación y la vinculación con escenarios empresariales de la comunidad como criterio fundamental de la praxis.

**Palabras clave:** 1. Proyecto ,2. Integración, 3. Saberes, 4. Enseñanza, 5. Aprendizaje

**SUMMARY**

The research presents the theoretical conceptual model for the integration of knowledge in the integrative subject Fundamentals of Administration of the I level of the new curricular project of the degree Bachelor in Business Administration of the Faculty of Administrative and Economic Sciences of the Technical University of Manabí, Which has generated changes in the performance of teachers and students. Its main contributions are the model and the modeling of the project integrating knowledge with its dimensions and indicators, its theoretical and methodological foundation and the premises that support it. With its practical application has contributed to the formation of research competences in the students determined for this level and to consolidate in the teaching plan the interdisciplinary and transdisciplinary strategy of the career for the integration of knowledge, skills and values from an adequate articulation of the processes: Teaching, research and linking with business community scenarios as a fundamental criterion of praxis.

**Keywords:** 1. Project, 2. Integration, 3. Knowledge, 4. Teaching, 5. Learning

## INTRODUCCIÓN

La universidad latinoamericana está viviendo un proceso de cambios acelerados para responder a las nuevas demandas educativas que impone el entorno universitario, esto exige la transformación de sus procesos sustantivos: docencia, investigación, vinculación con la comunidad y transferencia de conocimientos y tecnologías para alcanzar la competitividad educativa, preservando la cultura y la identidad de los pueblos.

Para transformarse las universidades han de generar procesos de cambios planeados, entre otros el rediseño de sus proyectos curriculares, posibilitar un amplio acceso social al conocimiento, gestionar la innovación, enseñar a emprender y potenciar el desarrollo integral de las personas mediante políticas inclusivas.

El proyecto curricular de la Carrera Licenciatura en Administración de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí ha renovado su malla curricular mediante la integración de los procesos universitarios: docencia, investigación y vinculación con la comunidad, a la vez que busca la transferencia de conocimientos y tecnologías desde una articulada y coherente relación: universidad-empresa con un enfoque de responsabilidad social .

Se ha logrado un modelo curricular renovador que desde la proyección de los objetivos de la carrera como aspiración social y en correspondencia con el ciudadano que se desea formar y la selección rigurosa de los contenidos que deben ser asimilados como parte de la cultura de la humanidad que ha de ser asimilada, mediante la determinación pertinente del sistema de conocimientos, habilidades y valores (competencias) en las asignaturas integradoras definidas para cada uno de los niveles de la carrera.

El currículo que ha sido aprobado está articulado horizontal y verticalmente, responde a una concepción sistémica, holística, dialéctica e integradora de los diferentes campos de la profesión que permiten una asimilación progresiva de los saberes en relación con los diferentes campos de su futura actuación profesional. Supera las limitaciones de modelos pedagógicos anteriores, en los que prevalecía una concepción muy estrecha de las asignaturas que presentaban contenidos desactualizados y fragmentados, descontextualizados del entorno, lo que fue confirmado en el estudio de pertinencia realizado y fue punto de partida para el nuevo proyecto curricular que hoy se aplica.

El proyecto curricular de la carrera ha sido consecuente con los aportes pedagógicos de las teorías cognoscitivas de Piaget, el enfoque Histórico-Cultural de Vygotski, y el aprendizaje significativo de Ausubel, se aspira a la formación de un sujeto cognoscente activo-reflexivo-participativo en el proceso de enseñanza- aprendizaje, asume al profesor en su rol como dirigente de un proceso desarrollador que guía, media, orienta, planifica ,organiza, ejecuta y controla las diferentes etapas del proceso de enseñanza aprendizaje.

El docente ha de ofrecer bases orientadoras para la acción, para lo cual ha de valerse de recursos y técnicas pedagógicos y técnicas que propicien el descubrimiento mediante la indagación por el alumno ,despertando el cuestionamiento, la reflexión, y la búsqueda de criterios propios con espíritu investigativo crítico, mediante el trabajo gradual con las diferentes fuentes del conocimiento , la utilización de la bibliografía disponible, el empleo correcto y racional de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, el uso adecuado del método científico para entrenarlos en la solución de problemas teóricos y prácticos de la profesión.

Así el proyecto integrador de saberes se ha convertido en un modelo pedagógico para enseñar y aprender, que se apoya en una estrategia pedagógica transversal en cada uno de los niveles de la carrera, donde se ha definido una asignatura integradora que se articula directamente con otras dos, en la que los alumnos en equipos de hasta cinco integrantes dan solución a un problema de la profesión, desde una visión integradora de los componentes del currículo: académico, laboral e investigativo mediante el trabajo disciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario.

Lo antes expuesto justifica el problema científico de la investigación ¿Cómo contribuir desde la asignatura Fundamentos de Administración que se imparte en el primer nivel de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas al proceso de integración de los saberes?

El objetivo de la ponencia es: mostrar el modelo para enseñar y aprender y las estrategias pedagógicas utilizadas en la asignatura Fundamentos de Administración como asignatura integradora.

## METODOLOGÍA

El estudio que se presenta es de tipo experimental transaccional descriptivo se utilizan los mismos grupos antes y después de introducir el estímulo o variable independiente para evaluar el efecto sobre el proceso de integración de saberes logrado en la ejecución de los proyectos en los dos ciclos de cada curso, el enfoque de la investigación es mixto, se combina lo cualitativo y lo cuantitativo, en el mismo se utilizaron los métodos teóricos y empíricos. Se tomó como población y muestra los paralelos D de los dos últimos períodos académicos que se corresponde con el total de la población. También se consultaron expertos del tema y se aplicó la triangulación teórica, metodológica, de fuentes e investigadores.

## DESARROLLO

Los autores han decidido comenzar la ponencia mediante la presentación de una matriz del concepto “proyecto integrador de saberes” según lo expuesto en la literatura científica por diversos autores, realizando un análisis crítico y valorativo del mismo.

**Tabla # 1. Matriz del concepto proyecto integrador de saberes**

| Definición de concepto | Autor | Análisis crítico y valoración de los autores |
|---|---|---|
| Un planteamiento que se basa en un problema real y que involucra distintas áreas.<br>Oportunidades para que los estudiantes realicen investigaciones que les permitan aprender nuevos conceptos, aplicar la información y representar su conocimiento de diversas formas.<br>Colaboración entre los estudiantes, maestros y otras personas involucradas con el fin de que el conocimiento sea compartido y distribuido entre los miembros de la "comunidad de aprendizaje".<br>El uso de herramientas cognitivas y ambientes de aprendizaje que motiven al estudiante a representar sus ideas. | Blumenfeld (1991) en Jimenez, R. B., Albert, J. S. C., Jimenez, A. D. B., & González, M. G. (2013) | Las ideas anteriores referidas a las características de los proyectos integradores de saberes están dirigidas a considerarlos a partir del método de proyectos, es decir se le da un papel rector el método de enseñanza, del que se derivan el resto de las características, lo que hacen es describir su conducción metódica derivado del método que utilizan. |
| "Consiste en un ejercicio investigativo que los estudiantes desarrollan en cada semestre académico en el cual deben articular todos los saberes que cursan para responder al núcleo problemático de su nivel de formación. Por ser una estrategia de investigación formativa | Ramírez, N. H. (2007). | Este concepto a diferencia del anterior se centra en la investigación y lo ubica dentro de la investigación formativa, es decir proporciona y sugiere vías para que el estudiante desde la propia clase se entrene para la investigación, así se le aportan |

| | | |
|---|---|---|
| no se orienta a la generación de un conocimiento objetivamente nuevo sino a la apropiación comprensiva de conocimientos ya elaborados pero nuevos para el estudiante". A través de esta estrategia se pretende el fortalecimiento de los aprendizajes significativos. | | determinadas estrategias muchas veces algorítmicas, que deben reproducir. Por lo tanto, la labor del docente es proporcionar modelos o modos de actuar para enseñar a investigar. |
| El proyecto integrador se encuentra enmarcado en la construcción de un modelo curricular alternativo. Implica un proceso de investigación permanente y la adopción de núcleos temáticos para cada nivel, que pretenden estar apoyados por las llamadas materias satélite o de apoyo. Como currículo alternativo debe construirse con la participación colectiva de docentes, estudiantes y estamentos administrativos". | "Moreno Méndez, J. A. I. M. E., Rodríguez Quintero, G l o r i a., Mera Rodríguez, E. D. I. T. H., & Beltrán Vargas, Luz. (2007). | Estos autores lo enmarcan como un proyecto alternativo desde el curriculum, desde la investigación y reclaman la participación colectiva de los docentes, esta última consideración los autores de la ponencia lo consideran de vital importancia, para alcanzar la verdadera integración de los saberes . |
| "Proyecto integrador como estrategia pedagógica-didáctica para vincular activamente al estudiante en su propio proceso de formación y aprendizaje, fundamentado esencialmente en el aprendizaje basado en problemas y que particularmente se direcciona a la resolución de preguntas que surgen de problemáticas de contexto, basado en una estructura jerárquico- | (Escobar, 2010) en Solano, J. E. (2016). | Muy interesantes resultan estas precisiones al enmarcarlos en estrategias pedagógica – didáctica que facilita la correcta orientación ejecución y control del proceso, un proceso contradictorio y problémico que ha de ser resuelto bajo la mirada del aprendizaje centrado en problemas. |

| | | |
|---|---|---|
| funcional de líneas de investigación determinadas por los sustentos epistemológicos de los programas y sus interacciones interdisciplinares” | | |
| La Secretaria Nacional de Educación Ciencia y Tecnología ( SENESCYT) describe al proyecto de integración de saberes como “el eje de producción de aprendizajes, que expresa los avances y logros educativos de los estudiantes en cada una de las unidades de análisis y que por su carácter teórico-práctico, posibilita el desarrollo de habilidades y destrezas en contextos de aplicación de saberes y conocimientos” | Universidad Técnica de Manabí. Vicerrectorado Académico (2017) | La definición resalta la contribución a los aprendizajes, logros educativos, carácter teórico-práctico y al desarrollo de habilidades. Aspectos a los que sin lugar a dudas contribuyen los proyectos de integración de saberes. |
| como “proyecto integrador como una estrategia didáctica que se fundamenta en realizar actividades articuladas entre sí, con un inicio, un desarrollo y un final con el propósito de identificar, interpretar, argumentar y resolver un problema del contexto, y así contribuir a formar una o varias competencias del perfil de egreso, teniendo en cuenta el abordaje de un problema significativo del contexto disciplinar investigativo, social, laboral- profesional” | López (2012) define citado por (Chávez, Martínez, & Cano, 2014) | Definición que enfatiza en el carácter de proceso de los proyectos integradores y su contribución a la formación de competencias. |

| | | |
|---|---|---|
| Un proyecto integrador es el tipo de evaluación que comprueba, fundamentalmente, objetivos relacionados con uno o varios temas o unidades didácticas de una asignatura. Este tipo de proyecto puede integrar contenidos abordados en otras asignaturas. | López Calvajar, G.A., Toledo Rodríguez, O., & Meza Salvatierra, J. (2017). | Es una definición que se centra fundamentalmente en el componente evaluación como fin para comprobar el cumplimiento de los objetivos, descuida la importancia de estos proyectos en su relación dialéctica con el resto de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje. |
| Los proyectos integradores (PI) reúnen los conocimientos de varias materias y logran que el estudiante obtenga una competencia completa resolviendo una problemática en específico. Las asignaturas se organizan de modo que todos los estudiantes de cualquier semestre de formación realizarán, en cada curso académico, un proyecto de tecnología que integre varias materias y que se adapte a la etapa formativa en que se encuentran (García García, 2013) | (Chávez, Martínez, & Cano, 2014). | Esta definición enfatiza en la relación intermaterias para resolver problemas y apropiarse de las competencias. |
| El Método empleado por el docente es el aprendizaje basado en proyectos (ABPro), cuyos objetivos, acercan a los estudiantes a la profesión de tecnólogos, "desmitificar" la tecnología al enfrentar al estudiante a un problema "real", alimentar la curiosidad del estudiante y motivarle | (García, Escribano, & Gaya, 2014). | Definición que se basa en el aprendizaje basado en proyectos acercándolos a la profesión mediante la integración de los conocimientos mediante el aprendizaje multidisciplinar. Le da un papel preponderante al |

| | | |
|---|---|---|
| al aprendizaje multidisciplinar mediante la integración de los conocimientos técnicos con Acercamiento a las profesiones (participación de empresas), internacionalidad, sostenibilidad curricular, emprendimiento, innovación tecnológica, desarrollo de competencias transversales (trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, aprendizaje autónomo, planificación y gestión del tiempo etc.) Esto pretende incluir un proyecto integrador (PI) en cada ciclo de cada tecnología. Dicho PI se forma mediante la colaboración de tres o más asignaturas de un mismo curso, con la participación en algunos de los casos de un agente externo (empresa, asociación, ONG o similar) que ayuda en el diseño y la evaluación del propio proyecto, cuando no también en su desarrollo | | método de aprendizaje basado en proyectos. |
| Tomando como referencia la Iniciativa CDIO (Concebir-Diseñar-Implementar-Operar) define un marco educativo orientado a la formación técnica y tecnológica que promueve el aprendizaje de conceptos fundamentales de la disciplina al igual que el desarrollo de | (Martínez, Muñoz, Cárdenas, & Cepeda, 2013). | Parte de la metodología (Concebir-Diseñar-Implementar-Operar) para la formación técnica y tecnológica para desarrollar aprendizajes fundamentales de la disciplina y desarrollar competencias genéricas. |

| | | |
|---|---|---|
| competencias genéricas ( personales, interpersonales y propias para concebir, diseñar, implementar y operar productos y sistemas en un contexto empresarial y social) | | |

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los autores consultados

Como se aprecia en la tabla anterior, cada autor lo define de forma diferente en dependencia de los enfoques, tendencias pedagógicas y teorías del aprendizaje que asumen, por lo que es necesario asumir una posición coherente con los propósitos de la investigación.

Los autores de la ponencia definen operacionalmente como proyectos integradores de saberes para la carrera Licenciatura en Administración aquellos que plantean diversidad de problemas como contradicción existente entre lo conocido y lo desconocido, que generan disonancias y contradicciones cognitivas identificadas por los docentes en correspondencia con problemáticas generales y frecuentes del proceso administrativo como objeto de estudio de la administración en su desarrollo dinámico y dialéctico sustentado por los aportes de las teorías, enfoques y escuelas gerenciales, que incluye su carácter de : técnica, arte y ciencia, cuya solución demanda de la investigación científica y los soportes tecnológicos, mediante las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones , así como la aplicación de herramientas gerenciales para lo cual el alumno en su solución requiere del sistema de conocimientos, habilidades y valores (competencias) integrando diferentes áreas del saber apoyados en la disciplinariedad, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en consonancia con los objetivos del nivel como categoría rectora definidos en el proyecto curricular.

A continuación, se señalan las ventajas pedagógicas que ofrecen para estudiantes y docentes la solución de los proyectos integradores de saberes

**Figura # 1. Ventajas pedagógicas que ofrecen para estudiantes y docentes la solución de los proyectos integradores de saberes.**




**Fuente: elaboración propia**

La Universidad Técnica de Manabí clasifica los proyectos integradores de la forma siguiente según la estructura de la malla curricular en Proyectos de: integración básica múltiple; integración profesional específica y de intervención socio-profesional, caracterizando cada uno de ellos y ofreciendo orientaciones para su conducción metodológica.

Según Ramírez, N. H. (2007): El propósito fundamental del proyecto integrador es desarrollar en el estudiante, la habilidad para integrar los distintos saberes que hacen parte, y son necesarios para responder el núcleo problema de cada uno de los niveles de formación. Da cuenta de la habilidad del estudiante para buscar información, integrarla y ponerla al servicio de un ejercicio de investigación y de la capacidad para interpretar el saber específico de su propia disciplina con una proyección hacia lo integrado del saber. Este criterio es asumido por los autores de la ponencia al considerarlos muy pertinentes y congruentes con los fines de la investigación.

El gráfico siguiente sintetiza los aportes de los proyectos integradores a la formación de competencias.




**Figura # 2. Aportes a la formación integral de competencias de los proyectos integradores de saberes. Fuente: elaboración de saberes.**

En el proceso de concepción, planificación organización, ejecución y control de los proyectos integradores de saberes los estudiantes y docentes han de transitar por las etapas que se representan a continuación que forman parte del modelo diseñado para enseñar y aprender

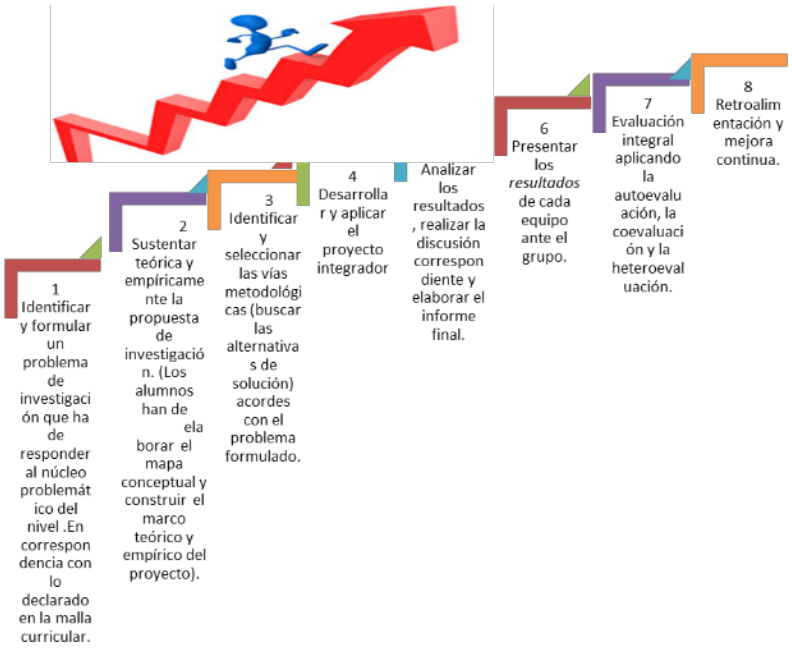


**Figura #2. Etapas de los proyectos de integración de saberes**

**Fuente: elaboración propia**

Las premisas que se asumen desde el punto de vista pedagógico para la fundamentación del proyecto integrador por su valor y posibilidades de aplicación real al contexto donde se realiza la investigación, se han adaptado a partir los aportes de los criterios de los autores Hewitt Ramírez, N., & Barrero Rivera, F. (2012). Estas son:

A. El proyecto integrador bajo el prisma de la investigación formativa.
B. La enseñanza a través de la investigación y como docencia investigativa.
C. La investigación formativa como una herramienta del proceso enseñanza-aprendizaje.
D. La formación para que el estudiante adquiera conocimientos, actitudes, habilidades, valores (competencias).

A continuación, se presentan los principales resultados de la experiencia en la asignatura Fundamentos de Administración. Se describe de forma sintetizada la estructura metodológica del proyecto integrador para este nivel.

Tipo de proyecto: Proyectos de integración básica múltiple

Objetivo del proyecto: Fundamentar las bases teóricas de la administración y su aplicación al ámbito empresarial.

Estructura del informe final del proyecto de integración de saberes I nivel. Existe una guía detallada elaborada por los profesores implicados en el proyecto integrador y dirigido por la asignatura integradora, que es orientada y entregada a los estudiantes, que incluye las partes siguientes: 1. Introducción, Desarrollo (Marco teórico referencial de la investigación), 3. Diagnóstico administrativo, 4. Conclusiones y 5. Bibliografía.

Resultados del proyecto integrador de saberes. Primera parte. (Período octubre de 2016-febrero 2017). Medio ciclo. Total: 35.

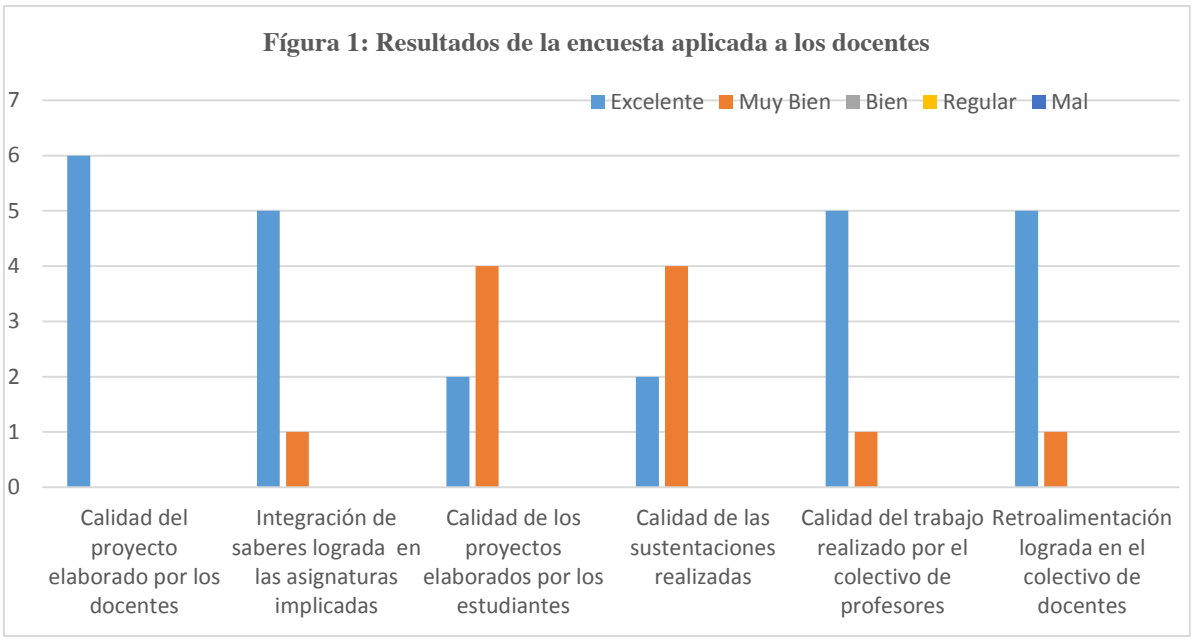
Se lograron resultados muy positivos en el cumplimiento del sistema de tareas que fueron ejecutadas con gran calidad y sustentadas por los estudiantes donde se evidenció el cumplimiento de los objetivos previstos. Con 10 puntos 28 estudiantes que representan el 80,0 %, 6 estudiantes con 9 que representan el 17,1 % y un estudiante abandonó.

Resultados del proyecto integrador de saberes. Segunda Parte. (Período octubre de 2016-febrero 2017): Ciclo final. La mayoría de los estudiantes 26 de 34 obtuvieron muy buenos

resultados (entre 8 puntos a 10). En estos estudiantes se manifestó el desarrollo de habilidades para trabajar en los equipos, dominio de los conocimientos y aplicación al contexto empresarial, se cumplió con la metodología indicada, las sustentaciones fueron muy convincentes. Las dificultades se centraron en el no cumplimiento de la estructura del proyecto en algunos aspectos por algunos equipos, errores ortográficos, de redacción y de expresión oral, asentamiento de las referencias bibliográficas, dificultades en la calidad de algunas presentaciones. No responder adecuadamente a algunas preguntas formuladas por el profesor y el grupo.

Resultados del proyecto integrador de saberes. Primera parte. (Período abril 2016-septiembre 2017). De forma general se apreciaron resultados favorables 19 estudiantes se ubican entre 8 a 10 puntos y 10 entre 6 y 7 puntos, es de señalar el esfuerzo y constancia por la realización de las tareas correspondientes a esta etapa, 2 alumnos obtienen 0 porque no se integraron, ni participaron activamente en las tareas del proyecto y 2 alumnos no se presentaron. Es importante señalar la exigencia y sentido de responsabilidad de los jefes de los equipos, además de la importancia que jugó en todo el proceso integrar con carácter sistémico la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación. Con los docentes implicados en el proyecto integrador (6) del I nivel participes de la experiencia se aplicó una encuesta que arrojó los resultados mostrados en la figura 1.

**Fígura 1: Resultados de la encuesta aplicada a los docentes**

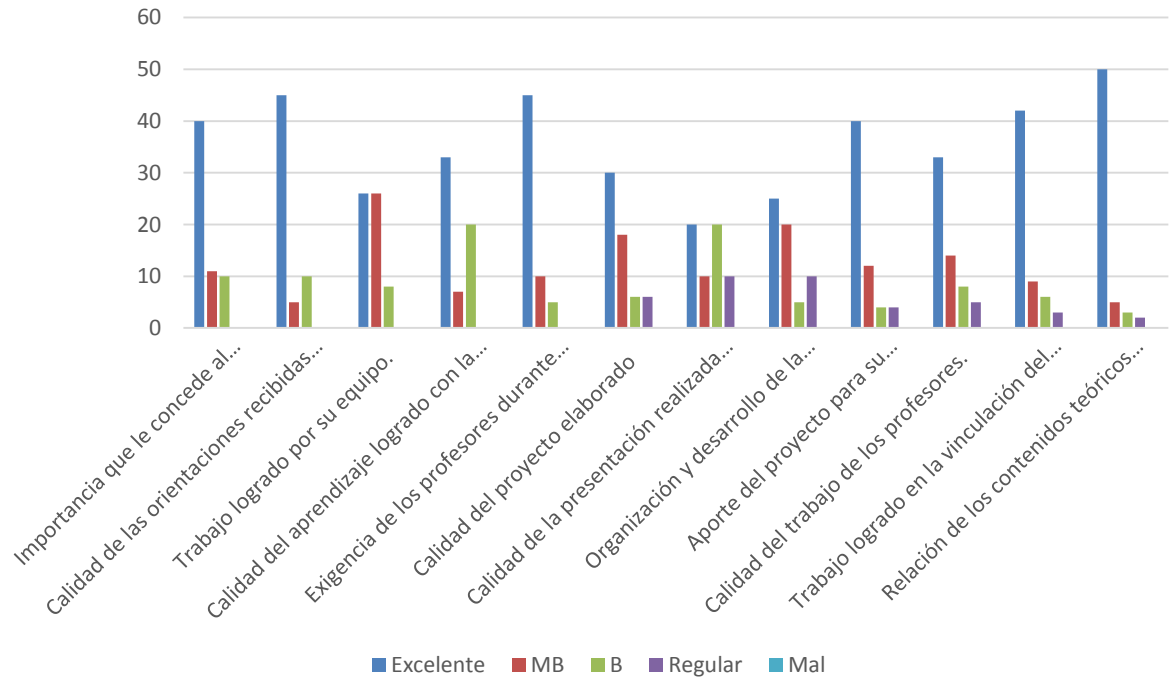



**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de la encuesta aplicada confirmaron opiniones muy positivas por los docentes que son partícipes de la experiencia. Además se aplicó en una reunión la técnica del PNI (positivo, negativo e interesante) sobre el proyecto integrador con los docentes donde los involucrados coincidieron en plantear los siguientes aspectos negativos siguientes: La resistencia al cambio por docentes y algunos estudiantes; la dispersión de los estudiantes en paralelos distintos para formar los equipos; la lejanía de algunos estudiantes que limitó el tiempo para el trabajo de los equipos; la tendencia a la copia, lo que exige mucho control del docente desde la clase; Necesidad de cambiar los horarios de la semana de sustentación para que los docentes participen todos y por último las dificultades existentes con las normas bibliográficas .

La encuesta final aplicada a sesenta estudiantes participes de la experiencia se comportó de la forma que se ilustra en la figura 2.

**Fígura 2: Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes**




**Fuente: elaboración propia**

**CONCLUSIONES**

Quedó definido operacionalmente el proyecto integrador de saberes y se construyó el modelo para enseñar y aprender, sus premisas y las estrategias pedagógicas que fueron aplicadas.

Se logró transformar la concepción, planificación, organización ejecución y control del proceso enseñanza aprendizaje, lo que confirma la importancia y pertinencia de los proyectos integradores de saberes para la formación de competencias de los estudiantes.

Se lograron cambios cualitativos y cuantitativos en los modos de actuar de estudiantes y docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Cárdenas, G. C., & Quintero, S. H. (2014). El proyecto integrador: estrategia para el desarrollo de pensamiento crítico. Una visión dialógica del concepto de calidad docente. Entramados: educación y sociedad, 1(1), 251-265.

Chávez Flores, E. M., Macías, C., & Macías, C. (2016). El sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA); propuesto por la secretaria nacional de educación superior ciencia, tecnología e innovación (SENESCYT); y su repercusión en la Facultad de Ciencias de la Educación Humanas y Tecnologías, Universidad Nacional de Chimborazo, año 2012-2015 (Bachelor's thesis, Riobamba, UNACH 2016).

Hewitt Ramírez, N., & Barrero Rivera, F. (2012). La integración de los saberes: una propuesta curricular para la formación en investigación en la educación superior. Psychologia. Avances de la disciplina, 6(1).

Jaimes, F. (2010). El proyecto integrador: una estrategia pedagógica para la formación integral de los estudiantes. Desarrollo & Gestión, (5).

Jiménez, R. B., Albert, J. S. C., Jiménez, A. D. B., & González, M. G. (2013). Los proyectos integradores profesionales como elementos dinamizadores del proceso de formación y desarrollo de habilidades profesionales del ingeniero informático. Avances en supervisión educativa, (18).

López Calvajar, G.A., Toledo Rodríguez, O., & Meza Salvatierra, J. (2017). La formación de habilidades investigativas en los estudiantes a través del estudio de casos. Universidad y Sociedad, 9(2), 97-105. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Meza, D. (2014). La transcomplejidad como opción integradora de saberes. Comunidad y Salud, 12(2), I-II.

Moreno Méndez, Jaime; Rodríguez Quintero, Gloria; Rodríguez, Edith y Beltrán Vargas, Luz (2007). Estrategias didácticas desarrolladas por los docentes para orientar el trabajo integrador en la Facultad de Psicología. Psychologia. Avances de la disciplina, 1(1).

Ramírez, N. H. (2007). El Proyecto Integrador: Una estrategia pedagógica para lograr la integración y la socialización del conocimiento. Psychologia. Avances de la disciplina, 1(1), 235-240.

Solano, J. E. (2016, November). El uso del aprendizaje basado en problemas como instrumento para la disminución de la deserción académica: el caso del proyecto integrador en la Universidad la Gran Colombia. In Congresos CLABES.

Universidad Técnica de Manabí. Vicerrectorado Académico. (2017). Instructivo metodológico sobre proyectos integradores de saberes. p: 1-6.

# PROPUESTA DE TALLER DE ESTRATEGIAS METACOGNITIVAS PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE TERCERO DE SECUNDARIA

**Autor:**

**Irma Magali Hernández Ortiz**

**Maestra en Educación en el área de Docencia e Investigación**

**magalimaestra@gmail.com**

**SEIEM, Multiversidad Mundo Real Edgar Morin**

**RESUMEN**

En la gestión de los aprendizajes intervienen una serie de aspectos que deben de ser considerados para que el docente realice una eficiente intervención pedagógica, adecuada a las características psicosociales requeridas por los estudiantes.

La identificación de los contextos que intervienen en el aprendizaje permitirá al docente, gestionar didácticas acordes a las necesidades de los educandos y con apoyo de un taller de estrategias metacognitivas se favorecerá en los estudiantes el uso de herramientas que acompañen las orientaciones del docente en la mejora del logro educativo.

El presente trabajo muestra los avances de una investigación cualitativa de tipo investigación acción participante. Se analizan los contextos de pertenencia a través de la encuesta, la entrevista y el relato de vida; los cuales permitieron percibir la relación del contexto y el aprendizaje, así como las necesidades metacognitivas básicas para el diseño de una propuesta de taller de estrategias metacognitivas para la gestión de los procesos de aprendizaje de los estudiantes de tercero de secundaria.

**Palabras clave:** Contextos de pertenencia, aprendizaje, estrategias metacognitivas, gestión.

**SUMMARY**

The learning management involves a series of aspects that must be considered in order to the teacher perform a good pedagogical intervention, adequate to the psychosocial characteristics required by the students.

The identification of the contexts involved in teaching, will allow the management of didactics according to the needs of the students and with the support of a high metacognitive strategies will favor in the students the use of tools that accompany the orientations of teacher in the improvement of educational achievement.

The present work shows the progress of a qualitative investigation of the type research participatory action. The contexts of belonging through the survey, the interview and the story of life are analyzed; which allowed the context and learning relationship as well as the basic metacognitive needs for the design of a proposal of workshop of metacognitive strategies for the management of the learning processes of the third grade high school student.
**Keywords:** Contexts of belonging, learning, metacognitive strategies, management.

**INTRODUCCIÓN**

Los escenarios cada vez mas complejos que enfrenta la sociedad, hacen reflexionar sobre las consecuencias del actuar como personas y sobre todo como formadores de las actuales y futuras generaciones.

Las metas mundiales establecen y justifican la necesidad de una reforma de las practicas y fines educativos que permitan atender la diversidad social y cultural, las cuales se traducen en políticas y acciones que permitan la formación de seres humanos capaces de contribuir desde la generación del conocimiento hasta el compromiso con la vida sustentable.

Desde esta perspectiva Jack Delors (1996) plantea lo siguiente:

"La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal. Esta finalidad va más allá de

todas las demás. Su realización larga y difícil, será una contribución esencial a la búsqueda de un mundo más vivible y más justo" (p.12,13)

Para entender el contexto educativo es necesario partir de una visión social, ya que los planteamientos teóricos y metodológicos corresponden a procesos históricos replanteados en concordancia con la temporalidad presente.

La gestión actual del aprendizaje se pretende describir, comprender y explicar a través de la realidad social, los actores, las instituciones, que intervienen e influyen, en el proceso, desde una visión integradora y multirrelacional capaz de permitir entender los contextos que inciden de manera directa y determinante en los alumnos, de ahí la necesidad y la importancia del taller estrategias metacognitivas para la gestión del aprendizaje.

**METODOLOGÍA**

Esta investigación, es de corte cualitativo, al reunir las características de Hernández (2014): "por la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados" (p. 358)
En un sentido mas amplio la investigación cualitativa es:

> "el enfoque se basa en métodos de recolección de datos *no* estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales" (Hernández, 2014, p.8)

Se trabajó bajo la metodología de investigación acción participante, por ser " un proceso continuo en espiral por el que se analizan los hechos y conceptualizan los problemas, se

planifican y ejecutan las acciones pertinentes y se pasa a un nuevo proceso de conceptualización" (Bautista, 2011, p. 106)

**Objetivo general**

Analizar los contextos de pertenencia de estudiantes del tercer año del nivel de secundaria y su relación en el desarrollo de estrategias metacognitivas.

Generar una propuesta de taller de estrategias metacognitivas que mejoren la gestión de aprendizajes en estudiantes del tercer año de nivel secundaria.

**Preguntas de investigación:**

¿Cuáles son los contextos de pertenencia que influyen en el adolescente del tercer año del nivel secundaria para el aprendizaje?

¿Cuáles son las estrategias metacognitivas que los estudiantes del tercer año del nivel secundaria necesitan desarrollar, para mejorar su gestión de aprendizajes?

El muestreo realizado se fundamento en las diversas etapas de la investigación de acuerdo a los siguientes sustentos:

> 1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos)
>
> 2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que mas adelante se denominará "saturación de categorías).
>
> 3. La naturaleza del fenómeno de análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo)". (Hernández, 2014, p. 384)

El muestreo fue de tipo segmentado y homogéneo las características de los al poseer una misma característica o perfil, como lo es el nivel educativo que cursan, la edad y grupo poblacional, lo que permitió profundizar el conocimiento de este grupo en especifico.

La unidad de análisis es procesal, al centrase en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

La recolección de información se desarrollo a través de los siguientes instrumentos:

Encuesta de contexto de aprendizaje, la cual permitió para este tipo de investigación indagar, para obtener datos, opiniones y motivaciones, logrando profundizar en la problemática del estudio.
Para obtener respuestas verbales y perspectivas en las propias palabras del entrevistado se usó la entrevista estructurada de ambientes de aprendizaje.

En la búsqueda de mayor profundidad en los procesos de aprendizaje se hizo uso del Relato de vida, que permitió conocer experiencias muy personales de los estudiantes.

El desarrollo de la investigación se llevo a cabo de la siguiente manera:

1. Etapa de solicitud de autorización ante las autoridades de supervisión de zona escolar y de la escuela secundaria para llevar a cabo la investigación.

2. Etapa de recolección de información aplicación de encuestas, selección de muestra para aplicar entrevista y relato de vida. Dentro de esta etapa y de acuerdo a los objetivos de la investigación se decidió a proceder de la siguiente manera.

- Etapa uno, la población inicial estuvo integrada por 161 estudiantes de tercero de secundaria.

- Etapa dos, se consideró una muestra de 13 estudiantes que tenían la característica de vivir con uno de los padres u otro familiar.

- Etapa tres, se considero una muestra de 3 estudiantes que reflejaran la situación de vivir con papá, vivir con mamá y con otro familiar que no fuera el padre o la madre.

4. Etapa de análisis de información.

El registro de la información recabada a través de los instrumentos, se categorizó en tablas de frecuencia, lo que permitió realizar análisis y redactar conclusiones de cada etapa.

5. Etapa de diseño de taller de Estrategias Metacognitivas.

A partir de los datos recolectados, se identificaron las áreas de oportunidad para el diseño de un taller de estrategias metacognitivas para estudiantes de secundaria.

**Diagnóstico**

Se analizaron los contextos de pertenencia de estudiantes de secundaria a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y relato de vida que permitieron el diseño de una propuesta de taller de estrategias metacognitivas cuyo objetivo es la mejora de la gestión de los aprendizajes.

**Justificación**

El contexto educativo actual ha sufrido una serie de cambios en la constante búsqueda de gestionar la mejora de los resultados escolares, por lo que en los últimos años se han reflejado estos esfuerzos en una diversidad de reformas educativas sobre todo en educación básica.

En esta constante modificación de la intervención educativa, los docentes enfrentan una realidad muy compleja en el aula de clases, debido a la implementación de diferentes modelos educativos, situación que ha propiciado la necesidad de comprender el ¿por qué? de los bajos o nulos resultados educativos y el ¿cómo impactan los contextos actuales de los alumnos en el logro de aprendizajes? En consideración a las evaluaciones nacionales e internacionales.

En México el modelo educativo 2011, centra su atención en considerar los **contextos** de los que provienen o en los que se ven inmersos los alumnos, exigiendo que los docentes diseñen su intervención pedagógica considerando estas condiciones como medio de aprendizajes significativos, para esta investigación se considerará la palabra *contexto*, como un término que se deriva del vocablo latino *contextus* y que se refiere a todo aquello que rodea, ya sea física o simbólicamente, a un acontecimiento, en este estudio, el contexto permitirá interpretar o entender el proceso de aprendizaje de los en diferentes ámbitos de su vida.

La relevancia de la presente investigación reside en que al conocer los contextos de pertenencia que influyen en el aprendizaje los docentes podrán gestionar didácticas que favorezcan mayor aprendizaje en sus estudiantes apoyándose de estrategias metacognitivas en su intervención diaria.

**Marco teórico**

La presente investigación se fundamenta en los siguientes referentes teóricos:

**Metacognición**

Brown (1978) citado por Burón definió a la metacognición como el conocimiento de nuestras cogniciones (p. 10)

Para Burón (2002) "es el conocimiento y regulación de nuestras propias cogniciones y de nuestros procesos mentales … "conocimiento autorreflexivo" puesto que se refiere al conocimiento de la propia mente adquirido por la autoobservación" (p.11)

La metacognición ha sido centrada principalmente dentro del ámbito educativo como cualquier operación mental: percepción, atención, memorización, lectura, escritura, comprensión, comunicación, etc.

En la actualidad se hace mas énfasis a la función autorreguladora (y no solo cognitiva) por lo que se dice que es el conocimiento y la autorregulación.

La autorregulación es considerada una de las estrategias metacognitivas más importantes del estudiante, ya que le permite organizarse efectivamente y establecer una jerarquía de prioridades. Por lo general ésta se ha asociado a un mejor desempeño académico y aprendizajes de mayor calidad (Mezquita, Valdés, Pool & Canto, 2006).

Desde la óptica de Burón (2002) la metacognición "es el conocimiento que tenemos de todas las operaciones mentales ¿qué son? ¿cómo se realizan? ¿cuándo hay que usar una u otra? ¿qué factores ayudan o interfieren en su operatividad? etc. Para hacer referencia a estos aspectos metacognitivos se habla de meta memoria, meta lectura, meta escritura, meta atención. (p.11)

Según Pozo (1989), proviene de la teoría y la investigación del procesamiento de información, el cual se ha ampliado para incorporar los aspectos relevantes de la autorregulación. Desde este punto de vista, la autorregulación es casi un sinónimo de conciencia metacognoscitiva, que incluye el conocimiento de la tarea (qué hay que aprender, cómo y cuándo), así como el de las capacidades, intereses y actitudes personales. El aprendizaje autorregulado requiere que los estudiantes tengan conocimientos básicos que les permitan comprender las cualidades personales, las exigencias de las tareas y las estrategias para lograrlas (Pozo, Monereo & Castelló, 2002).

**Pensamiento complejo y educación**
**Edgar Morin**

Para Edgar Morin, resulta necesario que la nueva reforma de la educación se centre en la forma de organizar el conocimiento, plantearlo de manera que los estudiantes sean capaces de estructurar y analizar las problemáticas, para ello es necesario desarrollar en los estudiantes un pensamiento analítico integrador.

> "…Para articular y organizar los conocimientos y así reconocer y conocer los problemas del mundo, es necesaria una reforma de pensamiento. Ahora bien, esta reforma es paradigmática y no programática: es la pregunta fundamental para la

educación ya que tiene que ver con nuestra aptitud para organizar el conocimiento" (Morin, 1996, p. 15)

**Estrategia**

Una técnica se vuelve estrategia cuando la utilizamos sabiendo cuándo, de qué manera y dónde emplearla (Heit, 2012, p. 88)

Estrategia de aprendizaje

Procedimientos predominantemente mentales que el alumno sigue para aprender. (Rodríguez, 2007, p. 4)

**Taller**

"El taller pedagógico es una oportunidad académica que tienen los docentes para intercambiar conocimientos y llevar a la práctica acciones educativas que enriquezcan su trabajo cotidiano; además, promueve la adquisición y actualización de conocimientos en los diferentes ámbitos del quehacer académico y docente, pues en los talleres los educadores, aprenden haciendo" (Alfaro, 2015, p. 86)

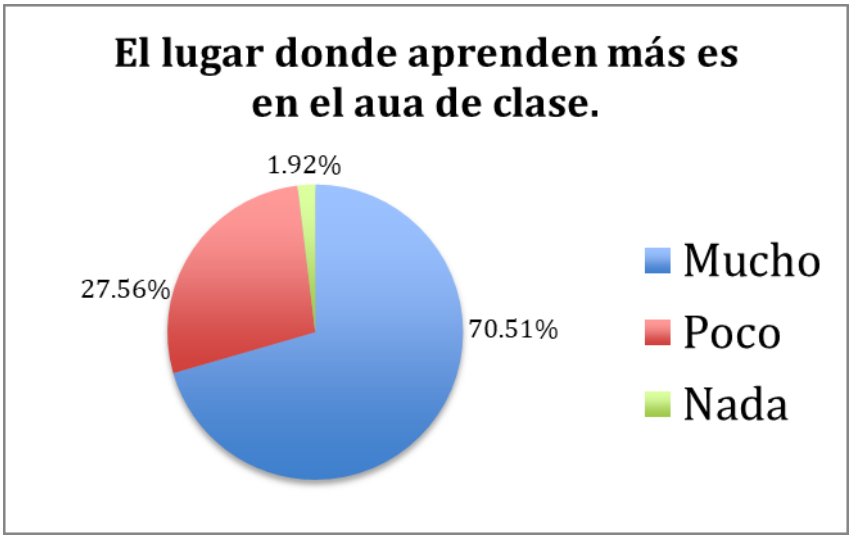
Para Ander 1986 "El taller es un ámbito de reflexión y de acción en el que se pretende superar la separación que existe entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y el trabajo"

En enseñanza, un taller es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si son acompañados de una demostración práctica.

El taller ha de permitir el acceso al conocimiento y la practica de estrategias metacognitivas de manera dinámica, acorde con las características de los estudiantes.

**RESULTADOS**

Se aplicaron 161 encuestas a estudiantes de tercero de secundaria, cuya edad fluctúa entre los 14 y 15 años de edad; de los cuales se desprende la siguiente información:




En relación a las etapas de metacognición y el aprendizaje los alumnos refieren lo siguiente:

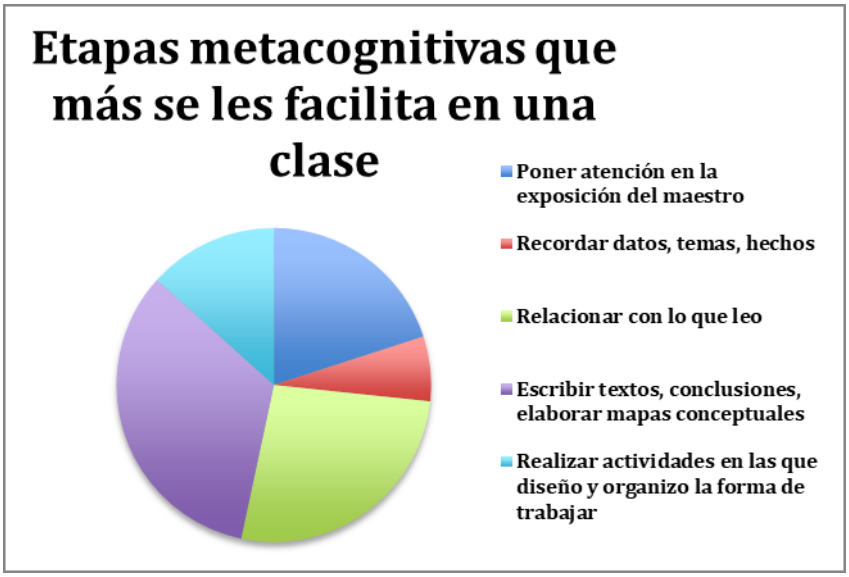
En un 55 % los alumnos consideran que la atención a la explicación del docente es parte fundamental para aprender.

El 55% considera que memorizar ayuda a aprender.

El 28% de los alumnos consideran que leer les facilita leyendo y encontrando relaciones entre al información tratada.

El 39.9% piensa que se les facilita el aprendizaje escribiendo.

El 32% piensa que aprende mas fácilmente al realizar actividades en las que organizan , diseñan para llegar al resultado solicitado.




Etapas metacognitivas que más se facilitan en una clase.

Las etapas metacognitivas que mas se les facilitan a los estudiantes en una clase son:

En primer lugar, la elaboración de mapas conceptuales, redacción de textos.

En segundo lugar, relacionar ideas después de una lectura.

En tercer lugar, poner atención a la exposición que realiza el docente.

En cuarto lugar, realizar actividades en las que se diseñe u organicen actividades.

En quinto lugar, recordar o memorizar datos.

Así mismo los estudiantes reconocen que: los maestros facilitan el aprendizaje cuando explican los temas claramente, llevan materiales que me ayudan a entender, me piden que realice proyectos, cuando hay orden y disciplina en la clase, hacen divertida la clase, me dejan leer y resolver actividades a partir de la lectura y al contario no facilitan el aprendizaje, cuando no resuelven mis dudas, no saben exponer o no tienen conocimiento de la materia.

En base al análisis de los resultados de las encuestas se propone el diseño de un taller de estrategias metacognitivas para lectura.

Bajo las siguientes etapas:

1. Motivación a través de informaciones sobre la eficacia del dominio de la estrategia al comenzar cada sesión de entrenamiento.
2. Explicar de manera detallada a los estudiantes ¿cómo se procede en los tres pasos principales de la la tarea: planeación, control de la ejecución y evaluación.

Por ejemplo, el docente puede demostrar la planeación de la realización de una tarea, la priorización de actividades por hacer, organización del lugar y elementos de trabajo.

**CONCLUSIONES**

El contexto que ofrece mayores oportunidades de aprendizaje es la escuela, por ello es de relevante importancia que los docentes trabajen en desarrollar en los estudiantes las habilidades necesarias para desarrollar un pensamiento organizador y analítico que les ayude a entender y actuar las problemáticas que enfrenten en el ámbito escolar y que les favorezca el aprender a aprender.

Facilitar el entrenamiento en el uso de estrategias metacognitivas en todas las asignaturas permitirá que los estudiantes se apoderen de estas, para una integración de saberes que den respuesta a los nuevos paradigmas actuales. Por lo tanto, el docente debe facilitar actividades escolares que permitan en el estudiante la reflexión, la toma de decisiones; de manera que se familiarice con procesos de auto reflexión y auto regulación como parte de su proceso de aprendizaje.

Los centros escolares tienen el reto de planear y diseñar programas, talleres orientados a el desarrollo de estrategias metacognitivas acordes con las características de su población estudiantil además de capacitar si es necesario a sus docentes para que ellos puedan implementarlos en su practica diaria.

El trabajo de esta investigación comienza y este es un primer acercamiento al abordaje de estrategias metacognitivas en estudiantes de nivel básico de esta localidad, es necesario dar seguimiento para consolidar la implementación del taller de estrategias metacognitivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Alfaro, A; Badilla, M. (2015) El taller pedagógico, una herramienta didáctica para abordar temas alusivos a la Educación Ciudadana, Revista Electrónica Perspectivas, ISSN: 1409-3669, Edición 10, Junio 2015 / pp 81-146.

Ander. E (1986). Hacía una pedagogía autogestionaria. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
Bautista, N. (2011) Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones, Bogota, Manual Moderno.

Burón, J. (2002). Enseñar a Aprender: Introducción a la Metacognición, Bilbao, Ediciones Mensajero.

Delors, J. (1996) La educación encierra un tesoro, Francia, UNESCO.

Heit, I. (2012) Estrategias metacognitivas de comprensión lectora y eficacia en la Asignatura de Lengua y Literatura [en línea], Revista de Psicología, 8(15). Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/estrategias-metacognitivas-comprension-lectora.pdf [Fecha de consulta: 27julio2017]

Hernández, R. (2014) Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill.

Mezquita, Y., Valdés, A., Pool, W. & Canto, J. (2006). Relación entre la autorregulación y la comprensión de textos escritos. Educación y Ciencia, 10(19), 36-44.

Morin, E. (1996) El paradigma perdido. Barcelona: Kairós.

Morín, E. (2001) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Barcelona: Paidós.

Pozo, J. (1989), Teorías Cognitivas del Aprendizaje. Madrid, Morata.

Pozo, J., Monereo, C. & Castelló, M. (2002). El uso de estratégico del conocimiento. En C. Coll, J. Palacios & A. Marchesi (Eds.), Desarrollo psicológico y educación (2ª ed.) (pp. 211-234). España: Psicología y Educación.

Rodríguez, R. (2007) Compendio de estrategias bajo el enfoque de competencias. Instituto Tecnológico de Sonora, Primera Versión, pp.4

# LAS UNIVERSIDADES COMO UN ELEMENTO DETONADOR DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

**AUTORES:**

**M. en A. Dania Elba Villaseñor Padilla.**

**dania_elbavp@yahoo.com.mx**

**M. en A. RH. Edwin Flores Ortíz**

**edwin_godwin@hotmail.com**

**M. en F. D. Irac Estrada Gutiérrez.**

**iracestrada@gmail.com**

**RESUMEN.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en la economía de México, al constituir el 99.8% de las empresas en el país (INEGI, 2009) y generar el 77.1% del empleo (INEGI, 2015). Sin embargo, en México el 75% de los nuevos negocios fracasan antes de cumplir dos años en el mercado, principalmente por "falta de competitividad" (Instituto del fracaso, 2014); o también se debe a características importantes como finanzas débiles; falta de objetivos y planeación deficiente. Con lo anterior se hace referencia a aspectos importantes de los negocios como los criterios de competitividad; siendo estos: la planeación, la innovación, la administración, la calidad, el servicio al cliente, el valor agregado, las tecnologías, la comercialización y las alianzas estratégicas (Nishizaki, 2016); que muchas veces no son percibidos por los nuevos negocios como necesarios. Dentro del presente proyecto se logra identificar por medio de una investigación de campo dentro del municipio de Lerma, diversas áreas de oportunidad para las Mipes, donde el sector educativo, específicamente las áreas económico-administrativo, pueden desempeñar un papel como detonador de la competitividad, logrando una relación ganar-ganar, entre el sector educativo y el empresarial.

**Palabras Clave**: Competitividad, MIPES, Universidades

**ABSTRACT.**

Micro, small and medium-sized enterprises play a very important role in the Mexican economy, accounting for 99.8% of companies in the country (INEGI, 2009) and generating 77.1% of employment (INEGI, 2015). However in Mexico, 75% of new businesses fail before reaching the market for two years, mainly due to "lack of competitiveness" (Instituto del fracaso, 2014); or is also due to important features such as weak finances; lack of goals and poor planning. The above refers to important aspects of business as the criteria of competitiveness; these are: planning, innovation, management, quality, customer service, value added, technologies, marketing and strategic alliances (Nishizaki, 2016); Which are often not perceived by new businesses as necessary. Within the present project, it is possible to identify, through a field research within the municipality of Lerma, several areas of opportunity for the Micro, small and medium-sized enterprises, where the educational sector, specifically the economic and administrative areas, can play a role as a detonator of competitiveness, achieving a win-win relationship between the educational and business sectors.

**Keywords**: Competitiveness, Micro, small and medium-sized enterprises, Universities

**INTRODUCCIÓN.**

El papel de las Mypes dentro de la economía mexicana es fundamental, ya que gran parte de las empresas en México son precisamente micro y pequeñas, las cuales contribuyen al Producto Interno Bruto y a la generación de empleos. La realidad de las Mipes es preocupante, ya que el 75% de los nuevos negocios fracasan antes de cumplir dos años en el mercado, principalmente por “falta de competitividad” (Instituto del fracaso, 2016).

El presente estudio se realiza en el municipio de Lerma donde las Mipes representan cerca del 90%, teniendo como objetivo detectar las necesidades de capacitación y asesoría que la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca pueda ofrecer para impulsar la competitividad de estas empresas. A partir de este estudio se busca proponer estrategias orientadas a las Universidades para que se desempeñen como elementos detonadores de la competitividad de las micro y pequeñas empresas de México.

## METODOLOGÍA.

### Objetivo del estudio

El propósito del estudio es identificar las necesidades de capacitación y asesoría de las Mipes que la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca pueda ofrecer, mediante fuentes primarias y secundarias, para impulsar la competitividad de las Mipes en la región.

### Preguntas de investigación

¿Existe la necesidad de ofrecer servicios de capacitación y asesoría a Mipes del municipio de Lerma para fomentar su competitividad?

¿Cuáles son los servicios de capacitación y asesoría demandados a la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca por parte de las Mipes del municipio de Lerma, que fomenten su competitividad?

### Justificación del estudio

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en la economía de México, al constituir el 99.8% de las empresas en el país (INEGI, 2009) y generar el 77.1% del empleo (INEGI, 2015). Cabe mencionar que el promedio de vida de los negocios en el Estado de México es de 7.4 a 7.8 años; teniendo una paridad con el promedio nacional. Según el INEGI (2014), en el censo económico; menciona que al menos en el Estado de México nacieron cerca de 605 585 negocios y sobreviven hasta el momento 15% de los negocios; la esperanza de vida en el municipio vecino de Toluca, es de 7.9 años, y el resto; incluyendo Lerma, es de 7.5 años.

En México el 75% de los nuevos negocios fracasan antes de cumplir dos años en el mercado, principalmente por "falta de competitividad" (Instituto del fracaso, 2016); o también se debe a características importantes como finanzas débiles; falta de objetivos y planeación deficiente. Con lo anterior se hace referencia a aspectos importantes de los negocios como los criterios de competitividad; siendo estos: la planeación, la innovación, la administración, la calidad, el servicio al cliente, el valor agregado, las tecnologías, la comercialización y las alianzas estratégicas (Nishizaki, 2016); que muchas veces no son percibidos por los nuevos negocios como necesarios.

Según el INEGI (2015), el 14.7% de los Negocios en México no desea crecer; debido a complicaciones administrativas, o por qué se siente satisfecho con su empresa; según este mismo organismo nos dice que el 26% de las microempresas no crece debido a la baja demanda de sus productos, y un 19% de ellas no crece por la competencia con los negocios informales. Por otra parte, las pequeñas empresas no crecen con 11% por la baja demanda de sus productos; y el 14.9% por la competencia con los negocios informales; cabe destacar que el 22.7% de los Negocios no tiene un despegue, debido a la falta de fuentes de financiamiento, o el acceso a estos.

Con todo lo anterior se puede decir que existe la necesidad significativa de una organización que permita, o de acceso a capacitaciones, asesorías u oportunidades de desarrollo, ya que por ellos mismos no lo han logrado; y que es de vital importancia, ya que garantiza que las microempresa evolucionen de manera constante, en diferentes criterios como los ya mencionados; y que las pequeñas empresas puedan competir con las medianas y grandes empresa; con ello, forjar negociaciones estratégicas, que les permitan evolucionar en su ecosistema empresarial; y que permitan la creación de nuevas fuentes de trabajo formal.

Existe la necesidad de una organización que les facilite el establecer un negocio o desarrollarlo; puesto que hasta el momento solo existen instituciones que les ofrecen financiamientos, pero que no les ayudan a eliminar las barreras que el mercado les plantea. El establecimiento del Centro de Negocios es de gran importancia ya que garantizara que una gran cantidad de negocios evolucionen o se establezcan de manera formal, que sean competitivos y que satisfagan las necesidades de mercado; que permita eliminar las barreras que aquellas personas físicas o morales de la región tengan con respecto al acercamiento a instituciones que faciliten su permanencia en el mercado; con ello, asegure el crecimiento de la región y del estado en particular; sirviendo lo siguiente como muestra del impacto del emprendedurismo: las MiPyMEs son consideradas impulsoras del crecimiento económico, en particular en países en desarrollo. En México, estas empresas aportan alrededor del 34.7% de la Producción Bruta Total (Gobierno de México, 2015).

**Tipo de investigación y muestreo**

La investigación es de carácter mixta; ya que pretende identificar necesidades de las Mipes. La detección de las causas se determina en primera cuenta de datos secundarios, que sirven

de guía para la posterior obtención de datos primarios. Con respecto a los datos primarios son recolectados a través de una encuesta, donde se considera un muestreo no aleatorio, no probabilístico, aplicado a 200 empresarios con establecimientos dentro de la región de Lerma.

## DESARROLLO

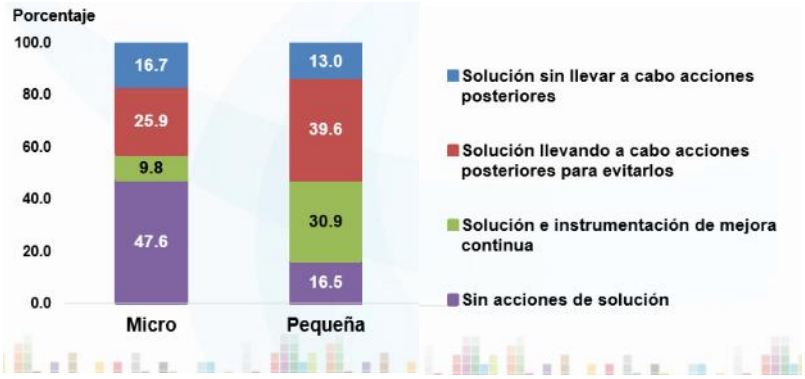
El estudio parte de un contexto nacional y se centra en el municipio de Lerma, ya que es donde se encuentra ubicada la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, municipio donde más del 90% de empresas son Mipes y que actualmente presentan necesidades empresariales no satisfechas, en relación a capacitación y asesoría.

Contexto Nacional

Uno de los principales aspectos a considerar es entender el contexto nacional en que se desarrollan las Mipes; para esto, es necesario recurrir a información estadística que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nos proporciona a manera de Censos Económicos o encuestas. Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del INEGI (2015); con un esquema de muestreo probabilístico y estratificado a 26,997 empresas; nos dice que el 97.6% de las empresas son Micro; el 2% son Pequeñas y el 0.4% son Medianas. Las micro empresas ocupan al 75.4 % del personal; el 13.5% las pequeñas, y el 11. %1 las medianas. Por otro lado, el 65.6 % de las micro empresas no capacita a sus empleados; por creer que tienen las habilidades y conocimientos adecuados; las pequeñas ocupan el 43.2 %; a comparación de un 36.8 % de las medianas.

El 47.6 % de las micro empresas no realiza acciones de instrumentación ante problemas presentados; el 25.9 % de estas mismas empresas realiza acciones después de haberse presentado el problema; el 9.8 % realizan acciones de mejora continua. El 16.5% de las pequeñas empresas no realiza acciones de mejora; el 30.9% de estas realiza acciones de mejora continua; ante un 39.6 % realiza acciones después de haberse presentado el problema (ver figura 1).

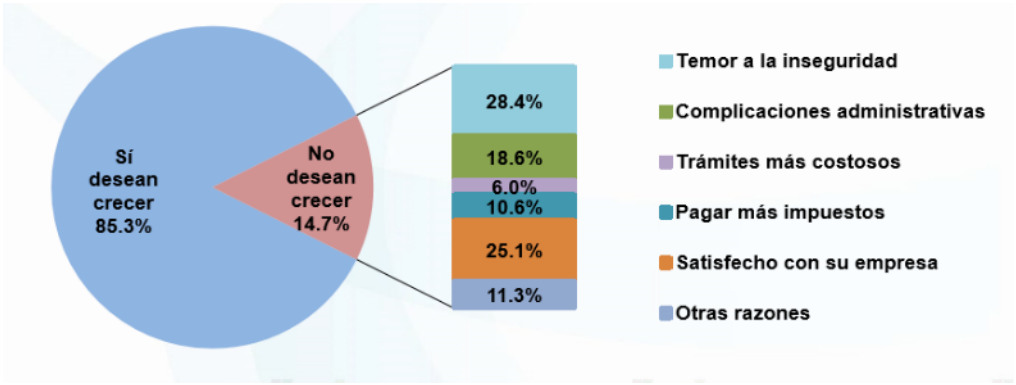
Figura 1. Acciones tomadas por la Mipes




(ENAPROCE, 2015)

El 85.3 % de las micro empresas opinaron que si desean crecer; ante un 14.7 % de estas, que no lo desean; las causas de que estas no deseen crecer son muy variadas y también se presentan en esta misma encuesta del INEGI. El 28.4% tienen temor a la inseguridad; el 18.6 % tienen complicaciones administrativas; el 6% dicen que los tramites son muy costosos; 10.6 % no quieren pagar más impuestos; el 25.6%, se sientes satisfechos con su empresa; 11.3 % por otras razones (ver figura 2).

Figura 2. Gráfica comparativa de empresas que desean crecer y las que no.

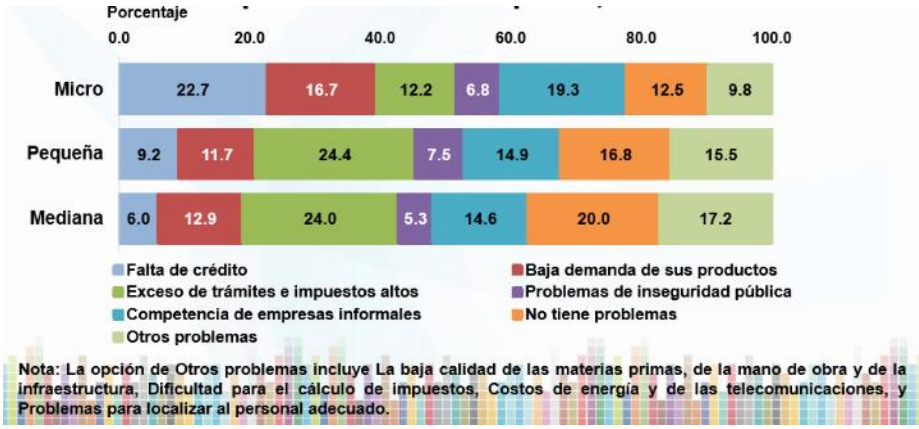



(ENAPROCE, 2015)

De las causas principales por las empresas no crecen se encuentran de la siguiente forma: de las micro empresas el 22.7% no crecen por falta de acceso a un financiamiento; el 16.7% por la falta de demanda de sus productos; el 12,2% por la falta de exceso de trámites e impuestos elevados; el 19.3 % por competencia con comercios informales, el 12.5% considera no tener

problemas. El 9.2% de las pequeñas empresas indican que no crece por falta de financiamiento; 11.7% por la baja demanda de sus productos; el 24.4% por exceso de trámites e impuestos elevados, el 14.9%; por la competencia con los comercios informales, el 16.8 % considera no tener problemas (ver figura 3).

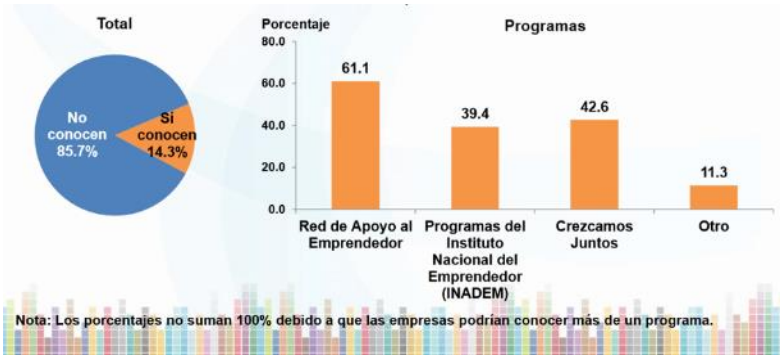
Figura 3. Causas por las que no crecen las empresas.




(ENAPROCE, 2015)

En lo que concierne al conocimiento de programas y apoyos por parte de las Mipes; este se desprende de la siguiente forma: del total de la muestra el 85.7% no conocen los apoyos; el 14.3% si los conocen. Del total que conocen los programas el 61.1 % conocen la Red de Apoyo al Emprendedor; el 39.4% conocen los programas del INADEM, el 42.6% conoce el programa crezcamos juntos; y el 11.3% otros programas o apoyos (ver figura 4).

Figura 4. Distribución del conocimiento de programas

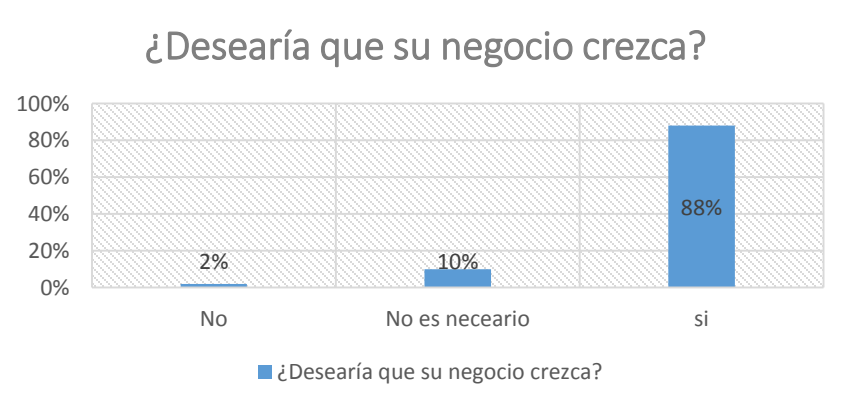



(ENAPROCE, 2015)

Municipio de Lerma

De las empresas en el municipio de Lerma el 77.74% son micro, 9.97% pequeñas y 12.29% medianas. Los datos secundarios ya presentados, nos llevan a obtener datos primarios de forma cualitativa y cuantitativa; para poder entender el impacto a nivel local y determinar la situación del contexto de estudio. Así también es importante identificar las necesidades que tienen los negocios en Lerma a fin de establecer los servicios que se prestará dentro de la Universidad; esto a través de la recolección de datos a través de un cuestionario dirigido a las Mipes. De la muestra se obtuvo que un 48% de empresas tienen giro comercial, un 36% con giro dedicado a la prestación de servicios; y un 16% a la producción de bienes. Por otro lado, la muestra indicó que un 88% desea que su negocio crezca y un 2% no desea crecer; y un 10% mencionó que no es necesario un crecimiento. (Ver Figura 5).

Figura 5. Porcentaje que considera el crecimiento




Elaboración propia

De los empresarios que mencionaron que deseaban un crecimiento, los aspectos que les gustaría mejorar o incrementar son: con un 42% las ventas, con un 8% los empleados, un 26% la cantidad de productos, con un 10% las mercancías en el almacén, y un 14 % no mejoraría nada.

Según la percepción de los encuestados mencionan que: lo que impide que su negocio prospere se debe en un 6% a la falta de clientes; en un 18 % a que hay mucha competencia; con un 4% a la falta de un crédito o financiamiento; el 20 % a una administración deficiente; en un 14 % a la falta de interés; y el 38 % a otras causas.

De la muestra, el 14% ha solicitado alguna vez consultoría profesional, con el fin de mejorar su negocio; el 58% no lo ha hecho; y el 28% no conoce algún organismo que lo asesore.

Uno de los aspectos de relevancia que se cuestiono es que, si recurriría a una institución u organización a que le ayudara a establecer, desarrollar o mejorar un negocio; de lo que se obtuvo que el 74% dijo que sí; el 26% dijo que no. También se les pregunto si estarían dispuestos a que una persona de la Universidad (estudiante o docente) les asesorara con el fin de fortalecer o establecer una idea de negocio; de lo que el 82% dijo que si estaría dispuesto; y el 18% no lo estaría.

Cabe señalar que dentro de la investigación se encontró que los negocios no toman acciones preventivas para afrontar los problemas; efectúan acciones durante y después del problema; inclusive no hacen nada; lo que muestra que desconocen la forma de identificar un problema y que se basan en la experiencia para evitar un problema similar.

Las principales causas encontradas en la investigación que son por las que tienden a desaparecer son; la falta de crédito o financiamiento; baja demanda; exceso de trámites; competencia; baja calidad de los materiales; calidad de la mano de obra. Otros aspectos que los empresarios consideran que son causas por las que fracasan las empresas son: el macro ambiente del país, falta de publicidad, no saber qué es lo que quiere el cliente, desarrollo de nuevos producto o servicios; no alcanzan los materiales, a la administración deficiente; mucha competencia; y un tema muy importante, la falta de interés del empresario; lo que denota un problema serio en la cultura emprendedora.

Lo que muestra esta investigación es que al menos el 85.7% de las Mipes no conoce un programa u organización que les proporcione información; consultoría; o cualquier forma de apoyo para hacer crecer su negocio. La mayoría de los negocios quiere que su negocio prospere (88%); lo que indica una necesidad amplia en la muestra tomada; de lo que quisieran mejorar estos empresarios son las ventas, cantidad de productos ofrecidos y la administración del almacén. Así también hacen referencia a que no han recurrido a una consultoría profesional a fin de mejorar su negocio; y también que no conocen a ningún consultor; pocos dijeron si haber recurrido a consultoría profesional, lo que muestra un área de oportunidad para las Universidades y Empresas respecto a crear vínculos de apoyo empresarial para

fomentar la competitividad en la región, así como fortalecer el aprendizaje significativo de los estudiantes de las Universidades.

Definitivamente si las Universidades crean programas de capacitación y asesoría a Mipes existe un mercado dispuesto a recibir una consultoría personalizada a fin de diagnosticar, desarrollar o establecer una idea de negocio o un negocio; lo que denota que será una solución para que estos empresarios logren la competitividad en sus empresas.

Es importante mencionar que la mayoría de los negocios necesita conocer y mejorar el clima laborar de su negocio; y también necesita desarrollar a sus empleados; puesto que ellos denotan inseguridad hacia ellos; y es por esto que no los contratan; aunado a las causas antes descritas, será más difícil que los negocios crezcan y es algo que un Centro de Negocios Universitario buscará investigar y disminuir; a través del asesoramiento; desarrollo y seguimiento de cada negocios que recurrirá a él.

## CONCLUSIONES

El estudio se llevó a cabo dentro de un municipio del Estado de México, sin embargo la realidad de las Mipes en todo México es similar, ya que en su mayoría carecen de conocimientos que les permita lograr mayor competitividad, y por otro lado tenemos las Universidades, fuentes de conocimientos, que en muchas ocasiones no son aplicados, siendo una oportunidad el crear sinergia entre Mipes y Universidades, fungiendo estas últimas como detonadores de la competitividad de las micro y pequeñas empresas, ofreciendo servicios de orientación, capacitación y acompañamiento en la implementación de estrategias de creación, crecimiento y consolidación de Mipes.

Gran parte de las Mipes están dispuestas a recibir apoyo para fomentar su competitividad, sin embargo, ante la inseguridad que existe en el país, no pueden confiar en cualquier organización, pero si el apoyo viene de una Universidad de la región puede existir mayor confianza.

Definitivamente es necesario crear estrategias para emprender Centros de Negocios dentro de las Universidades teniendo como objetivo el apoyo a la región, así como la aplicación y generación de conocimiento.

**REFERENCIAS, BIBLIOGRAFÍA.**


- Bravo, G. y. (2011.). Hacia una caracterización del emprendedor rural en Cundinamarca, municipios de El Rosal y Subachoque. Gestión y Sociedad.
- Carre, N. (2015). L'Étude de Marché: Vos clients et vos concurrents. CCI Entreprendre.
- Coca Carasila, M. (2007). Importancia y Concepto del Posicionamiento una breve revisión teórica. Perspectivas, pág. 106.
- Emprededor, O. N. (2015). Analisis Transversal del Gasto en politicas de apoyo al emprendedor. MyPiMEs.
- Emprendedor, I. M. (2016). Directorio de Incubadoras del Estado de Mexico. Toluca: IME.
- Etzkowitz, H. (2002). Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university industry government Networks. Science and Public Policy.
- Fracaso, I. d. (2014). Libro del Fracaso. CDMX.
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. Universia Business Review, 64-81.
- INEGI. (2009). Censo Economico 2009.
- INEGI. (2014). Censo Economico 2014.
- INEGI. (2015). ENAPROCE. MEXICO.
- Isenberg, D. (2010). Cómo iniciar una revolución indistrial. Harvard Business.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. Journal of Economic Literature.
- Kurb, M. (1986). Consultoria: um guía para a profissão. Rio de Janeiro, Brasil: Guanabara...
- López, E. S. (2010). La consultoría de Gestión Humana en empresas medianas. . Estudios Gerenciales.
- M.Porter. (1987). Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA.
- Mayer-Granados, E. L., & Jiménez-Almaguer, K. P. (2011). Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo. CienciaUAT.

- Melián Navarro, A., & Campos Climent, V. (2010). Emprendedurismo y Economía Social como mecanismos de Inserción Sociolaboral en tiempos de crisis . Revesco. Revista De Estudios Cooperativos.
- Rodríguez, I. J. (2006). Propuesta de Proyecto para Centro de Negocios en Santa Marta, Varadero. Revista de Arquitectura e Ingeniería.
- Urquiza, R. Y. (2012). ¿ Qué son los servicios compartidos? Diferentes Negocios, un solo soporte. Deloitte.
- Varian, H. (1994). Microeconomía intermedia. Barcelona: Antoni Bosch Editor. .
- Vesga, R. (2014). Modelo de Negocio. Medellin.


**REFERENCIAS, ELECTRÓNICAS.**


- Center, I. B. (20 de Febrero de 2015). IVO Business Center . Obtenido de http://ivo.com.mx/que-son-los-centros-de-negocios/
- Díaz, J. A. (2017). Universidad Tecnologica de Tabasco. Obtenido de Centro de Incubacion y Desarrollo de Negocios: http://www.uttab.edu.mx/vinculacion/centro-incubacion.action
- Economia, S. d. (2014). Reglas de operacion del Fondo Nacional del Emprendedor. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016
- Mexico, G. d. (2015). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2019. Obtenido de http:// www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465
- Nishizaki, B. (10 de Octubre de 2016). Blog del Emprendimiento. Obtenido de Claves para mejorar tu competitividad: https://www.inadem.gob.mx/claves-para-mejorar-tu-competitividad/
- SIEM. (18 de Abril de 2017). Registros Totales de MiPyMEs. Obtenido de https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/guarda.asp?estado=15&municipio=051&consultaporliga=1&var=0&registrosTotales=602

# EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO DE PROFESSORES E COMPETITIVIDADE NO AMAZONAS: UMA EXPERIÊNCIA NO PARFOR

**AUTOR :**

**Ademar Vieira dos Santos**[9]

**Ricardo Augusto Lima de Souza**[10]

**RESUMO**

Esse estudo tem como objetivo descrever um relato de nossas experiências como professores formadores no Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica PARFOR, em Coari, no interior do Estado do Amazonas. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96 de 20 de novembro de 1996 determina que para assumir a Educação Básica os professores terão que possuir formação em cursos de Licenciatura e, juntamente com a Constituição Federal de 1988, determinam que o ingresso no magistério público deva ser por concurso. Com isto, supera-se no Amazonas todo um histórico processo de alienação e atraso em relação à formação dos professores, considerando que noventa e cinco por cento dos docentes que ministravam aulas nas escolas do interior do Estado não possuíam curso superior. Trata-se de um estudo bibliográfico no qual se usou também as vivências empíricas dos próprios pesquisadores. Como resultado constatou-se que após a conclusão da formação superior os professores se tornaram mais preparados e, deste modo, também mais competitivos, posto que vários deles ingressaram no magistério por meio de concurso público. Da mesma maneira, muitos desses professores hoje estão realizando cursos de pós-graduação, proporcionando, dessa forma, uma melhor qualidade na educação aos jovens nas mais remotas áreas do Estado, possibilitando que os homens e as mulheres da floresta consigam acessar e incorporar outras leituras de suas realidades sociais e técnicas de



[9] Doutorando em Educação pela Universidade de Aveiro – Portugal – avsantos2013@gmail.com
[10] Mestre em Educação Matemática/professor da Universidade Federal do Amazonas-Brasil-ricsouzam@gmail.com

agricultura de subsistência, de suas formas de lidar com o solo, a geografia, e a sustentabilidade Amazônica.

**Palavras chave:** Educação, formação de professores e competitividade no Amazonas

**ABSTRACT**

This study aims at describing a report on our experience as teachers in the teacher training course called National Programme of Incentives for the Qualification of Basic Education Teachers - PARFOR, in Coari, a town in the interior of the state of Amazonas. The Law of Directives and Basis for National Education – LDB, Law nº 9.394/96, November 20 1996, states that teachers who want to assume Basic Education must have a Graduation Course and, in conjunction with the 1988 Federal Constitution, determines that admission to the public teaching profession must be by means of a contest. By doing so, a whole historical process of alienation and delay in relation to teacher training is overcome in the state of Amazonas, considering ninety-five percent of teachers that used to give classes in schools in the interior of the state of Amazonas did not have a Graduation Course. It is a bibliographical study in which the empirical experiences of the researchers themselves were also used. As a result it was found that upon completion of higher education teachers became more prepared and thus more competitive, as many got into the teaching profession by means of public contests. In the same way, many of these teachers today are taking post-graduation courses, providing young students who live in remote areas of the state a better quality education, making it possible that men and women from the forest can access and incorporate further readings of their social and technical realities of subsistence agriculture, their ways of dealing with soil, geography, and Amazonian sustainability.

**Keywords:** Education; teacher training; competitivity in the state of Amazonas

## INTRODUÇÃO

Os programas de formação de professores da Educação Básica no Brasil representam uma quebra de paradigma, um olhar histórico sobre o desenvolvimento cultural e educacional dos brasileiros que vivem nos locais mais remotos, se considerarmos que ao longo da história desse país os governos deram pouca atenção à formação de professores da Educação Básica

Na Amazônia colonial a educação dos filhos já era um grande sonho na vida de muitos caboclos no interior do Estado. Apesar de não entenderem muitas coisas sobre educação, pelo fato de serem em sua maioria analfabetos, de certo modo almejavam que os seus filhos tivessem instrução. "Uma das grandes aspirações de todos os caboclos da Amazônia era de ter uma escola na vizinhança, ao alcance dos filhos. Até aceitavam manter essa escola em casa, com a professora paga pelo governo". (Araújo 2003 p. 565).

Para ribeirinhos, agricultores ou seringueiros o sonho de ver os filhos estudando, apenas concluindo o Ensino Primário não passou de um grande pesadelo. Isto de certo modo na época se devia à falta de interesse das autoridades locais, dos latifundiários ou patrões, pois de acordo com eles, para realizar o tipo de atividade que os trabalhadores e os seus filhos desenvolviam no seringal e na floresta, não havia a necessidade de educação ou conhecimento escolar. "Esse modelo não favorece a demanda da educação, que não é vista como meta prioritária em face da grande população rural analfabeta composta, sobretudo, por escravos", (Aranha 2003, p. 155), visto que na Amazônia da época todo sistema de produção se dava na forma de simples práticas extrativistas. "A floresta é o principal centro de atividade dessa indústria. Nela se encontravam, outrora, o epadu (coca) o cravo, a canela, a castanha, a borracha, a salsaparrilha" (Araújo 2003 p. 228).

Como demonstra Aranha (2003), não havia, principalmente nas áreas periféricas, uma política de educação sistemática e planejada, preocupada com os alicerces da estrutura educacional da colônia. De acordo com a autora, esta situação fica muito clara com a chegada da Família Real ao Brasil em 1808, quando de início D. João VI determinou as primeiras medidas a respeito da educação, criando, dessa forma, algumas escolas de grau superior para atender às necessidades do momento, daquelas pessoas que tinham vindo da Europa acompanhando a corte portuguesa. Para atingir tal finalidade, resolveu formar engenheiros, médicos e advogados, isto é, ignoraram a Educação Básica.

Essa falta de organização contribuiu para um processo de fragmentação do currículo escolar e do sistema educacional brasileiro de modo geral, que, como se pode constatar, perdurou por todo o século XIX. Esta condição nos colocou numa situação histórica de desigualdade em relação aos demais países que naquela época já tratavam da organização e unificação dos seus currículos e processos de ensino.

Em relação à formação de professores, somente em 1835 foram fundadas as primeiras escolas normais no Brasil nas quais eram oferecidos dois anos de curso, de nível secundário, atendendo a um pequeno número de alunos. Além do mais, as questões teóricas e técnicas do curso se distanciavam muito da atuação profissional do professor. "O descaso pelo preparo do mestre faz sentido numa sociedade não comprometida com a prioridade à educação elementar. Apesar disso, as escolas normais são implantadas aos poucos, sobretudo no final do século XIX" (Aranha, 2003).

As emergentes transformações que se iniciaram no contexto do sistema capitalista do século XX, o crescimento industrial e a explosão demográfica colocaram em questão as medidas sociais e educacionais tomadas no século anterior e passaram a exigir avanços na legislação educacional, nas técnicas e, por conseguinte, nos programas de atendimento à Educação Básica nos países em desenvolvimento.

As luzes desse novo cenário começaram a mudar de maneira mais evidente a partir da Constituição de 1988. Posteriormente à promulgação da Constituição que apontava as linhas gerais da estrutura educacional brasileira, em um período de intensos debates sobre reformas nas políticas educacionais no congresso Nacional ao longo de oito anos, foi aprovada, em 1996, a Lei de Diretrizes e Base da Educação, LDBEN nº 9.394/96 que, no Art. 62, afirma que a formação de docentes para atuar na Educação Básica far-se-á em nível superior, em curso de Licenciatura, de graduação plena, em universidades e Institutos Superiores de Educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil, nas quatro primeiras séries do Ensino Fundamental, e do Ensino Médio (Silva, et al. 2017).

**Os novos contextos políticos e a formação de professores no Amazonas**

Essas diretrizes evidenciaram um grande avanço no processo de formação de professores da Educação Básica no Amazonas, pois a partir delas foram criados vários programas de formação de professores.

No Art. 63, II, foram criados programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queriam se dedicar à Educação Básica. Ainda, no Art. 63, III, determinou-se a criação de programas de educação continuada para os profissionais

dos diversos níveis. A partir desses espaços criados pela própria legislação, o Ministério da Educação, através da CAPES cria e coloca em funcionamento alguns cursos de formação de professores do Ensino Básico, entre estes o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor)[11] (Silva, et al. 2017).

Segundo o autor, a efetivação do programa de formação de professores, na UFAM, realiza-se com base na Resolução nº 039 de 11 de setembro de 2014. O Art. 1, dessa resolução, implanta e regulamenta, no âmbito da universidade, o Programa Estadual de Formação dos Professores da Educação Básica, parte integrante do Plano Nacional, com o objetivo de atender à demanda por formação inicial e continuada de professores em efetivo exercício da docência, nas redes públicas de educação básica no Estado do Amazonas.

Com base no Art. 2, foram criados, na vigência do Programa, os cursos de primeira[12] e segunda[13] Licenciatura, todos presenciais, com número de vagas, município de funcionamento e ano de início definido. Estas orientações se consolidaram nas "metas e estratégias" (Art. 2, IV e XII), do Plano Nacional de Educação (PNE), no que trata do ensino da matemática, e tem como finalidade: fomentar a oferta de educação superior pública e gratuita prioritariamente para a formação de professores e professoras para a Educação Básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, bem como para atender ao déficit de profissionais em áreas específicas.

Refletindo sobre esse movimento político que envolvia mudanças na formação de professores, de D'Ambrósio (1996), entende que os problemas das Licenciaturas não serão resolvidos apenas com mudanças curriculares por tratar-se de um processo que vai se delineando com base nos valores construídos pelos próprios professores e isso só pode acontecer fundamentado nas experiências práticas vivenciadas cotidianamente pelos docentes. Nesse sentido, ocorrem as reflexões e experiências formativas dos autores desse



[11] O Parfor, na modalidade presencial é um Programa emergencial instituído para atender o disposto no Art. 11, III, do Decreto nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009 e implantado em regime de colaboração entre a Capes, os estados, municípios o Distrito Federal e as Instituições de Educação Superior – IES.

[12] Os cursos de primeira licenciatura destinam-se a formação de professores em efetivo exercício da docência e outros profissionais da educação, sem a habilitação legal.

[13] Os cursos de segunda licenciatura destinam-se a formação de professores graduados e em efetivo exercício da docência na educação básica.

artigo com professores em formação, tomando como base as convivências com os professores em formação dos cursos de Matemática e Pedagogia no Município de Coari/Amazonas.

**Formação de professores da Educação Básica e Competitividade no interior do Amazonas**

Os cursos de formação de professores no interior do estado, principalmente nos lugares distantes, foram recebidos pelos docentes com muita satisfação, considerando que só possuíam o "Curso de magistério" no caso dos professores de 1ª Licenciatura. Para eles, a realização do curso de graduação é um momento único, que antes, para alguns, parecia ser impossível de acontecer. O fato de se surpreenderem se deve aos longos e históricos tempos de isolamento cultural, arquitetados pelos senhores que manipulam os chamados ciclos econômicos e de poder político da região, para os quais sempre foi importante manter a segregação cultural dos povos amazônicos. Para Morin et al (2003), nossa autonomia como indivíduos responsáveis pelas transformações locais não só depende da energia que captamos biologicamente do ecossistemas, mas da informação cultural que adquirimos.

Ao iniciar os cursos de formação muitos professores acreditavam ter um grande domínio sobre os conteúdos que ministram nas escolas urbanas ou rurais onde trabalhavam com base nos saberes que trazem do magistério, Ensino Médio. Após o início das primeiras unidades curriculares, estes mesmos sujeitos começaram a perceber que os conhecimentos são históricos e contextualizados e, assim, passaram a ver que possuíam muitos conhecimentos, porém, fragmentados, pois não conseguiam ligar os fatos com os seus pressupostos e, por conseguinte com suas realidades sociais. Neto (2013) salienta que a organização dos conhecimentos é que caracterizam a aprendizagem cognitiva no contexto escolar. Isto, de certo modo, parece ser muito impactante nos professores em formação inicial, que de maneira urgente começam, a partir dos novos saberes aprendidos, codificar e decodificar o mundo onde vivem e ensinam, afirmando que passaram a entender com mais clareza o sistema educacional e as ideologias dominantes que orientam as relações políticas de poder da localidade.

Tem sido comum ouvir os professores em formação afirmarem, em suas apresentações acadêmicas, que, a partir daquele momento, passaram a ter maior cuidado

didático ao planejarem os conteúdos para ministrar as aulas de seus aprendizes no Ensino Básico. Entenderam que deveriam realizar uma avaliação diagnóstica para mensurar com mais clareza o nível de conhecimento que os alunos trazem das séries anteriores, como também passaram a ter alguma evidência do capital cultural que os aprendizes dispõem. Para Borges (2007), a elaboração de um currículo de ensino aprendizagem que tem como base os pressupostos de uma pedagogia crítica e o compromisso com a transformação da realidade social, deve apresentar-se com os seguintes pontos básicos em sua proposta: diagnóstico e formação de objetivos; seleção de conteúdos curriculares; organização dos conteúdos; e organização e avaliação do processo.

Essas mudanças reveladas pelos próprios professores em suas práticas cotidianas podem ser consideradas de fundamental importância no processo de formação continuada, pois indica que os docentes estão mudando as suas formas de pensar em relação ao processo de ensino-aprendizagem. Morin (2002) recomenda que em primeiro lugar se realize a reforma do pensamento, para em seguida se efetivar a reforma do ensino. Nessa direção, o autor reclama que estamos realizando muitas reformas físicas no prédio da escola, porém esquecendo de reformar o pensamento dos professores, pedagogos, gestores e administradores.

Ao iniciar os cursos de formação, muitos professores dizem estar mais conscientes politicamente para participar da vida das comunidades nas quais trabalham. Independentemente do tipo de curso de graduação que realizam, esses profissionais em formação se destacam no interior das comunidades, pois são as pessoas com mais conhecimentos acadêmicos sobre matemática, educação, saúde, meio ambiente, política e outros saberes, o que lhes permite, juntamente com a comunidade, criar competência[14] e projetar profundas mudanças também na forma de pensar e agir dos comunitários, pelo fato



[14] (Perrenoud, 2000) afirma que se trata de um termo polissêmico e o define como a capacidade de agir de modo eficaz em uma situação específica, apoiado em conhecimentos, mas sem que se limite a eles, para que assim seja possível atuar em contextos diferentes de forma consciente. O conceito de competência incorpora diretrizes da escola altiva e estendem-se aos programas e currículos escolares considerados instrumentos imprescindíveis para os sujeitos, capazes de enfrentar mudança, de se adaptarem a novas situações e de funcionarem de forma ativa como cidadãos.

de estarem cotidianamente bem próximos das famílias e dos jovens estudantes no contexto urbano e da floresta.

Nesse contexto de interação de conhecimentos e trocas de saberes e valores, as comunidades no interior do Amazonas começam a refletir sobre as suas formas de produzir e lidar com a natureza de modo geral. Isto nos permite perceber que os comunitários estão se tornando mais competitivos quanto à qualidade dos produtos agrícolas que estão produzindo e, por conseguinte, vislumbrando uma melhor qualidade de vida.

Diante do processo de globalização que no momento atual promove maior abertura do Amazonas ao mercado dos estados amazônicos, bem como mercados nacional e internacional e da tentativa de entrar no novo paradigma produtivo, a formação de recursos humanos torna-se de fundamental importância para aumentar a competitividade dos homens e das mulheres, trabalhadores do interior do Amazonas, seja pela formação de pesquisadores altamente qualificados pelas universidades, pelo sistema de pós-graduação que são potencialmente responsáveis pela produção científica de ponta e pela produção de novas tecnologias adequadas à realidade geográfica da Amazônia, bem como pela modernização das empresas da região que dependem de pesquisa científica de ponta.

Nesse contexto, a formação dos professores da Educação Básica das escolas da floresta torna-se de extrema importância por considerar que há no interior do Amazonas, com maior evidência, a necessidade de se formar mão-de-obra mais qualificada e mais competitiva para empresas, e até mesmo para a produção de artesanato, tendo em vista que para produzir, realizar negócios e competir no mercado globalizado os sujeitos precisam ter competência e leitura acadêmica para codificar e decodificar os produtos do mercado (Sobral, 2000).

Acredita-se que dessa forma os indivíduos do interior podem se tornar mais competitivos no mercado, ou seja, com maior grau de empregabilidade. Assim, as empresas que desenvolvem projetos de exploração de petróleo, a exemplo do gasoduto de Coari, não precisarão mais importar trabalhadores para realizar atividades básicas de produção de outros estados brasileiros. Nomeadamente as empresas locais, ou de outros lugares que trabalham na região, devem realizar maior contenção de despesas com passagens de empregados, como

também ficarão mais competitivas no mercado. Diante disso, percebe-se que há uma legitimação de caráter mais econômico, possibilitada pela educação dos atores amazônicos (Sobral, 2000).

Ainda segundo o autor citado, um dos princípios atuais do "Consenso de Washington" é de que a educação é a base para o desenvolvimento. Essa ideia já estava em evidência na década de 70 com a teoria da economia da educação, que afirmava serem os investimentos em educação de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer país. Ou seja, a educação é um instrumento de potencial valor enquanto condição de competitividade nos municípios amazônicos, no sentido de permitir que os trabalhadores e as empresas locais possam interagir e, por conseguinte, irem se inserindo no novo paradigma de produção do capitalismo atual que é baseado, sobretudo, na dominação do conhecimento. Diante dessa condição a educação pode ser considerada de fundamental relevância no que se refere ao seu papel de promotora de igualdades sociais.

As reflexões realizadas reforçam o entendimento de que o desenvolvimento no Amazonas pode ser obtido através de uma maior competitividade dos cidadãos amazônicos, das empresas e do Estado no mercado local e internacional, deste que os cursos de formação de professores da Educação Básica e as políticas educacionais sejam realizadas de acordo com os pressupostos históricos da educação para a competitividade e de cidadania dos povos da região (Sobral, 2000; Afonso e Antunes 2001).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura consultada e a experiência como professores formadores de professores da Educação Básica pelos mais remotos lugares, pequenas cidades, rios e lagos do interior do Amazonas, nos possibilitaram refletir de maneira mais contextualizada sobre a importância dos cursos de formação de professores para a competitividade na região.

De início, olhando-se a história da educação no Amazonas desde as épocas coloniais, constata-se que os cursos de formação de professores da Educação Básica rompem historicamente com longos séculos de descaso e atraso em relação à formação de professores, principalmente nas localidades consideradas periféricas, como é o caso do Estado do Amazonas, onde o poder político não priorizava a formação do professor, por considerar que

não havia necessidade de educar o povo, pelo fato das atividades produtivas de catadores de sementes, seringueiros, madeireiros e outras, não exigirem leitura ou conhecimentos acadêmicos mais elaborados.

Constatou-se que a Constituição Brasileira de 1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação, Lei nº 9.394/96, foram de fundamental importância nesse processo de superação histórica e cultural sobre a formação dos professores. Nas entrelinhas das leituras realizadas entende-se que o as mudanças políticas e econômicas que aconteceram no contexto do mundo globalizado do século XIX, contribuíram imensamente para forjar a aprovação das leis educacionais vigentes e as mudanças de pensamento sobre educação e competitividade nos países em desenvolvimento, a partir do século XX, fazendo com que todos evidentemente colocassem em questão as suas formas didáticas de ensinar e de produzir conhecimento.

Tudo isso ocorreu com a finalidade de formar mão-de-obra mais qualificada para o mundo do trabalho, frente aos adventos do uso das novas tecnologias e das novas exigências de qualidade dos produtos industrializados e até mesmos das matérias primas, que antes saiam direto da floresta amazônica sem nenhum beneficiamento para o mercado internacional, fator que fazia com que os produtos regionais perdessem grande parte do seu valor de compra nos mercados estrangeiros.

Entendemos que a competitividade na produção não acontece de forma aleatória aos demais processos indutores do desenvolvimento social, e entre estes a educação fundamental é de essencial importância, principalmente nas regiões de periferia, por considerar que as atividades mais básicas possíveis desenvolvidas na floresta exigem leitura e conhecimento. Nessa perspectiva, constata-se que no Amazonas o processo de competitividade parece estar sendo lentamente construído, considerando-se que através dos programas de formação de professores da Educação Básica, uma grande massa de pessoas do meio rural, das tribos indígenas ou povos das águas estão recebendo formação básica.

Ao mesmo tempo um grande número desses professores que hoje estão concluindo o curso de Licenciatura, por meio do PARFOR, já estão realizando cursos de especialização, mestrado, e até mesmo doutorado, o que pode ser exemplificado pelos alunos da turma de especialização em Educação Infantil, inscritos na plataforma Paulo Freire, que realizaram o

curso no Instituto de Saúde e Biotecnologia na Universidade Federal do Amazonas, Campus UFAM em Coari, em parceria com a prefeitura do município.

Assim, já se pode perspectivar que num tempo não muito distante, os povos da floresta poderão contar com a colaboração de professores pesquisadores muito mais comprometidos em investigar as potencialidades amazônicas, produzindo competências a partir da infinidade de riquezas naturais, colaborando com a formação de novos pesquisadores e pesquisadoras nos mais inusitados locais desse rico Estado.

**REFERÊNCIAS**


Araújo, A. V. **Sociologia da Amazônia**. Manaus Brasil. Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Afonso, A. J., & Antunes, F. (2013). **Educação, cidadania e competividade**: questões em torno de uma nova agenda. *Cadernos de Pesquisa*, (113), 83-112.

Aranha, M. L. de A. (2003). **História da Educação**. São Paulo Brasil: Editora Moderna.

Batista, D., (2003). **Amazônia Cultura e sociedade**. Manaus Brasil. Editora Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Batista, D; (2007**). O complexo da Amazônia**: Análise do processo de desenvolvimento. Manaus Brasil. Editora Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Borges; H. S. (2007). **Metodologia, planejamento e avaliação como integrantes do planejamento curricular.** In Ghedin, E; Gonzaga, A. M. Borges; H. S. (2007) Currículo Avaliação e Gestão por Projetos no Ensino Médio. Editora Travesia/Seduc. Manaus Amazonas Brasil.

Brasil. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União. Brasília, nº 248, de 23/12/96.

Brasil. (2014). **Plano Nacional de Educação (PNE**). Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Metas e estratégias do PNE. Inciso 12.4 www. Planalto.gov.br

Brasil. (2014). **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Metas e estratégias do PNE. Inciso 12.4 www. Planalto.gov.br

D'Ambrósio, U. (1996). **Educação Matemática: da teoria à prática.**

Morin, E. Ciurana E. R. Mota, R. O. (2003). **Educação na Era Planetária** – O pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. Editora Cortez São Paulo Brasil. ISBN nº 85- 249 0937-4.

Neto, J. A. D. S. P. (2013). **Teoria da aprendizagem significativa de David Ausubel**: perguntas e respostas. *Série-Estudos-Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*, (21).

Silva, D. A. Bacury, G. Santos, A. Souza, R. Oliveira, P. (2017). **Contribuições do PARFOR, na e para a formação de professores de matemática no Amazonas**. Editora da Universidade Federal do Amazonas EDUA – Manaus Amazonas Brasil.

Sobral, F. A. F. (2000). **Educação para a Competitividade ou para a Cidadania Social**. Revista perspectiva - São Paulo 14 (1) 200.

# LOS EMPLEADORES DE LOS PROFESIONISTAS EN DERECHO INTERNACIONAL: INVESTIGACIÓN APLICADA EN LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI, UAEM.

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**L. D. I. Alejandra Morado Ríos**

**Dra. Liliana Antonia Mendoza González**

**Dr. Mauricio José Hernández Sartí**

**Objeto de estudio:** Identificar los sectores de inserción laboral del profesionista en Derecho Internacional.

**RESUMEN**

El objetivo de la investigación es identificar y divulgar las opciones para emplearse con las que cuenta el abogado internacionalista, ya sea en México o en el exterior; a través del desglose de los sectores laborales donde puede desarrollarse.

De esta manera se orientará a los egresados de la Licenciatura en Derecho Internacional.

La investigación fue realizada conforme al tipo de paradigma mixto. Utilizando la técnica de entrevista con el objeto de recopilar información con empleadores que se desarrollan en el área jurídica donde se pueda insertar un profesionista en Derecho Internacional.

**Palabras clave:** Empleabilidad, profesiones, abogado internacionalista, mercado laboral, Derecho Internacional.

**ABSTRACT**

The purpose of this research is Identify and disseminate the different places where the International Lawyers can work, either in Mexico or in another country. Through of this study we will guide to these lawyers

**Keywords:** Employability, International Lawyer

## INTRODUCCIÓN

En México hay un gran déficit de abogados internacionalistas, así lo afirma Carlos Luis Bernal Verea (como se citó en Valladares, 2016), el cuál menciona que existen abogados mexicanos especializados en materia internacional que laboran como juez ante la Corte Internacional de Justicia, en el Tribunal del Derecho del Mar y en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Sin embargo, piensa que aún faltan más abogados que estén preparados con respecto al Derecho internacional y que sean capaces de obtener puestos como los antes mencionados. (Valladares, 2016)

Esta área del Derecho es una gran oportunidad laboral para los jóvenes estudiantes ya que como lo menciona el citado autor, no hay mucha competencia en el mercado laboral, toda vez que son pocos los abogados que se especializan en esta materia y realmente se necesitan juristas que defiendan los intereses del país en el exterior, además de poder colocarse en puestos gerenciales en las empresas transnacionales.

El Derecho Internacional es la ciencia en la que se analiza la regulación de la conducta de los estados entre sí y de los órganos internacionales, con el fin de promover y proteger el respeto de los Derechos Humanos, la paz y la armonía entre los estados, determinando su jurisdicción y la ley aplicable a cada estado, con el objeto de armonizar la diversidad de leyes, garantizando su aplicación sobre la base del respeto y el ejercicio pleno de la soberanía de cada uno de los Estados. Regula a los sectores sociales, empresariales, dependencias públicas, privadas y organismos gubernamentales e internacionales.

Cabe mencionar que, hoy en día la globalización que se presenta provoca que las actividades que realiza un abogado es insuficiente para dar soluciones efectivas a la problemática social que enfrentamos. De esta manera es como se evidencia la necesidad por parte de la sociedad

mexicana de juristas especializados en materia internacional (Proyecto curricular, 2010, pág. 46).

La principal función de estos profesionales es la regulación de las relaciones entre sujetos internacionales, defensa de los mismos ante las cortes y enfocar su estudio a los asuntos de la empresa, ya que en la actualidad se requieren profesionales preparados en esos rubros para los asuntos de carácter internacional. (Proyecto curricular)

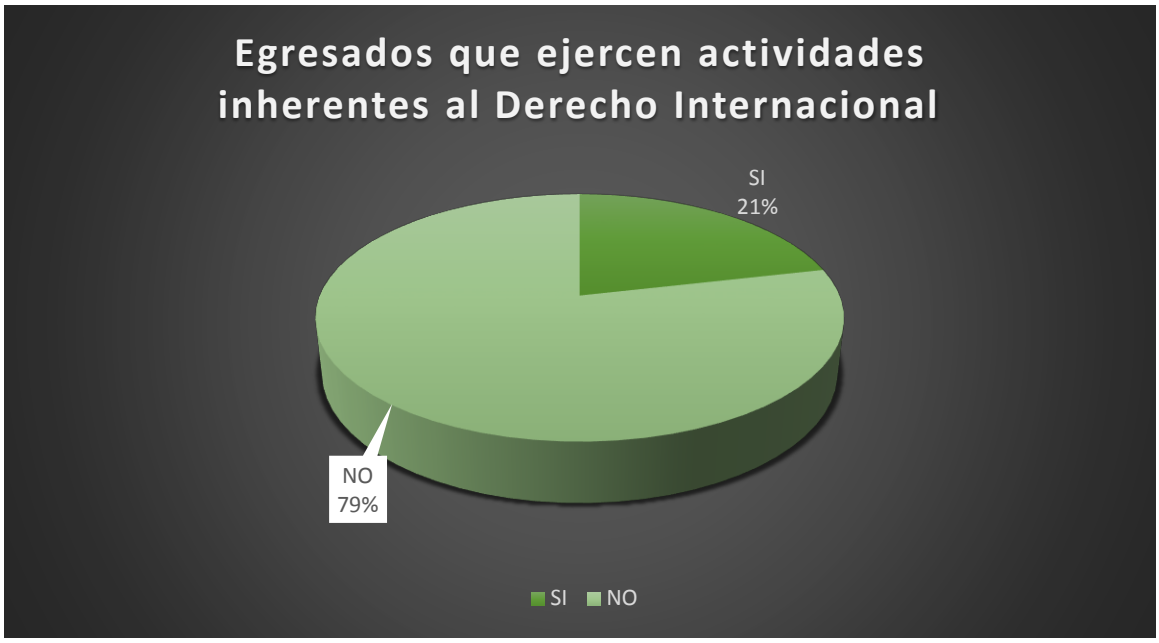
**Antecedentes:**

Como ya hemos dicho la globalización que enfrenta México obliga a los estudiantes a desarrollarse en las áreas que este fenómeno exige, por lo tanto se creó la Licenciatura en Derecho Internacional en la Universidad Autónoma del Estado de México, la cual se enfoca en las áreas sociales, económico-administrativas (Proyecto curricular, 2010), con el objeto de formar juristas con una perspectiva nacional, pero sobre todo internacional enfocado al desarrollo de los sectores empresariales, educativos y sociales. Cabe destacar que esta casa de estudios del Estado de México inicio sus labores en el mes de agosto del año 2010.

Esta licenciatura se justifica su establecimiento en el municipio de Cuautitlán Izcalli "por ser la demarcación municipal que cuenta con el mayor número de habitantes y de servicios de la región, así como por la demanda potencial de 71,699 personas en edad 19 a 23 años que registra la zona". Este municipio es considerado uno de los más importantes en cuanto a desarrollo económico se refieres y es una justificación válida para ofertar esta licenciatura (Proyecto curricular, 2010, pág. 263).

Hasta la fecha han egresado dos generaciones, la primera en el año 2015, en la cual 35 estudiantes egresaron; 11 se han titulado, 1 por tesis y 1 estudiante por tesina, además 9 egresados obtuvieron su título por medio de aprovechamiento académico, y en el año 2016 egresaron 26 alumnos, obteniendo el título en la modalidad de aprovechamiento académico 3 egresados y 1 por modalidad tesina.

De acuerdo a datos obtenidos del Departamento de seguimiento de egresados, se determinó que 35 egresados han compartido su información laboral, de los cuáles 7 están desempleados y 28 se encuentran laborando; con el objeto de ampliar esta información, se presenta la siguiente gráfica.




Estos profesionistas se encuentran laborando en diferentes lugares destacando el Servicio de Administración Tributaria (SAT), Embajadas, el Instituto Nacional de Migración (INM), despachos internacionales y en la Secretaría de la Defensa Nacional o bien actualmente están desempleados.

**Perfil de egreso de la Licenciatura en Derecho Internacional.**

Las habilidades con las que cuenta el abogado internacionalista lo describen como un profesionista multidisciplinario, ya que representa el interés corporativo en el campo del comercio internacional a través de la gestión, crecimiento y desarrollo de las empresas, en las normas reguladoras del Derecho Internacional, el Derecho Aduanero y del Comercio Exterior, y en aspectos tributarios y de inversión extranjera; además actúa como mediador internacional entre empresas mexicanas y de otra procedencia fiscal.

**Funciones que desempeña el abogado internacionalista**

En el ámbito empresarial este profesionista asesora jurídicamente el establecimiento, constitución, fusión y disolución de empresas transnacionales en México; Redacta, revisa, modifica y aprueba contratos de compraventa internacional de mercaderías, laborales, arrendamiento, etc., así como también supervisa su cumplimiento de los mismos; propone estrategias fiscales, comerciales, migratorias y aduaneras, de acuerdo a tratados y acuerdos

internacionales; realiza funciones de mediación con el fin de velar por los intereses de la empresa, apegándose a la legislación mexicana.

En materia aduanera aconseja legalmente la introducción, custodia, almacenaje, manejo y tenencia de mercancías de procedencia internacional, además de supervisar el cumplimiento de las normas que regulan los procesos mencionados. Asesora acerca de las cuotas compensatorias y la promoción de exportaciones. Apoya el cumplimiento normativo en la inspección aduanera. Gestiona los trámites y requisitos aduaneros. Evalúa y reforma los procedimientos jurídicos de las agencias aduanales.

Con respecto al comercio internacional el profesionista apoya el desarrollo y asesora legalmente las transacciones de negocios internacionales. Asesora jurídicamente sobre el régimen de contratación en el campo comercial internacional. Aplica y analiza las normas que regulan la inversión extranjera en México y el mundo. Interpreta la problemática del comercio internacional desde el dominio de la regulación jurídica multilateral, regional y bilateral del comercio. Evalúa y diseña acuerdos y tratados comerciales (arancelarios, de servicios y de propiedad intelectual. Actualiza el sustento jurídico internacional para la transferencia de tecnología y el comercio electrónico. (Proyecto curricular, 2010, pág. 89)

En cuestiones diplomáticas puede laborar ya sea en las embajadas o consulados al servicio del gobierno mexicano en el exterior. En las cuales sus funciones son las siguientes.

1. Embajadas

   La actividad diplomática que se realiza en las embajadas y las actividades que puede realizar el abogado internacionalista son: transmitir los mensajes del gobierno mexicano al gobierno del país de residencia y viceversa. Informan al gobierno mexicano sobre los eventos importantes políticos, sociales, económicos, militares y otros que ocurren en el país de residencia, así como también preparan tratados y visitas de estado.

2. Consulados.

   Estos fungen como representantes de la administración pública de México en el extranjero.

   Las actividades del abogado internacionalista son: Establecer y renovar pasaportes y otros documentos oficiales. Transcripción de nacimientos, defunciones, casamientos,

divorcios, adopciones etc. ocurrido en el extranjero. Información de sus compatriotas sobre los asuntos de la Seguridad Social. Arreglo de la situación militar de los sujetos al servicio militar viviendo en el extranjero. Cuidado a los compatriotas detenidos o encarcelados y vigilancia sobre la legitimidad de procedimientos judiciales. Establecimiento de visados a ciudadanos extranjeros e información sobre los trámites para recibir permisos de entrada, de residencia o de trabajo. (Caccia, 2016)

**Sectores de la empleabilidad del abogado internacionalista.**

De acuerdo al proyecto curricular los ámbitos de intervención profesional del abogado internacionalista son diversos, puesto que en cualquier lugar donde se atienda materia legal, también atienden en algún momento asuntos internacionales ya sea en el sector público y privado.

La licenciatura de Derecho Internacional cuenta con 12 áreas del conocimiento consideradas como el eje central de la licenciatura, los cuales fungiran como apoyo para determinar el sector donde puede laborar el abogado internacionalista y son los siguientes. (Proyecto curricular, 2010).

- Derecho Administrativo
- Derecho Económico
- Derecho Corporativo
- Derecho Mercantil
- Derecho Civil
- Derecho Constitucional
- Derecho Internacional Público
- Derecho Internacional Privado
- Informática jurídica

**A. Sector público**

**1. Secretaría de Relaciones Exteriores.**

En el sector público este profesionista se puede desenvolver en las secretarías de estado como es la SRE ya sea en su departamento de derecho internacional, realizando actividades administrativas o bien a través del Instituto Matías Romero, con el objetivo de participar en

el concurso de ingreso del Servicio Exterior Mexicano y de esta manera emplearse en Embajadas y Consulados (Secretaria de Relaciones Exteriores, 2017).

**2. Secretaría de Gobernación.**

Otra dependencia de gran relevancia para el abogado internacionalista es la Secretaría de Gobernación, en la misma línea puede optar por desenvolverse en el área administrativa en la unidad de asuntos jurídicos, por otro lado, si le interesan los asuntos migratorios, puede integrarse al Instituto Nacional de Migración con la misión de controlar, atender y supervisar la entrada de extranjeros al territorio mexicano, conforme a la legislación de la materia (Instituto Nacional de Migración, 2017).

**3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**

Pero si lo que le interesa es la materia fiscal y aduanera sin duda la dependencia idónea es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que México es uno de los países que ha signando un mayor número de Convenios Internacionales los cuáles se gestionan a través de la Dirección General de Tratados Internacionales de esta secretaria (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2017), ahora bien, si lo que le interesa es emplearse en una de las 49 aduanas del país, entre otras actividades que se realizan en esta dependencia, debe dirigirse al Servicio de Administración Tributaria.

**4. Secretaría de Economía.**

Por otra parte, tal como la anterior dependencia, en la Secretaría de Economía se encuentra la Unidad de prácticas comerciales internacionales, la Dirección general de consultoría jurídica de comercio internacional y la Dirección de asuntos internacionales, en estas áreas las actividades que realiza el abogado son administrativas y de negociación (Secretaría de Ecnomía, 2017).

**5. Secretaría de Salud.**

En esta secretaría el profesionista puede laborar en la Dirección general de relaciones internacionales, así como en otras dependencias realiza actividades administrativas propias de un abogado (Secretaría de Salud, 2017). Un sector más donde puede emplearse es en la Comisión Nacional del Arbitraje Médico ya que en esta institución se ofrecen mecanismos alternativos de solución de controversias entre usuarios y prestadores de servicios médicos,

esta materia es muy novedosa para el abogado internacionalista que ha desarrollado el interés en el arbitraje (Comisión Nacional de Arbitraje Médico, 2017).

**6. Secretaría de la Defensa Nacional.**

Por último, otra Secretaría que se destaca dentro del área laboral del abogado internacionalista es la SEDENA, ya que cuenta con una dirección especializada en asuntos internacionales, este "Es un organismo especializado para la implementación de políticas públicas que fomentarán una Cultura de Respeto a los Derechos Humanos y en la difusión del Derecho Internacional Humanitario" (Secretaria de la Defensa Nacional, 2017). Las funciones del abogado al igual que en otras secretarias es administrativo, ya que realiza informes y trámites ante autoridades competentes con respecto a derechos humanos.

Por otro lado, este profesionista se puede desenvolver en Juzgados y tribunales mexicanos, ya sea en materia civil, penal o familiar, pero con la recomendación de que únicamente se desarrolle en estos sectores como asesor, ya que no son constantes los casos internacionales.

En el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial su principal función es administrar el sistema de propiedad industrial en México, pero a nivel internacional realizando similares actividades, puede laborar en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, toda vez que esta materia caracteriza al abogado internacionalista y es exclusivamente conocedor de las diligencias de la propiedad intelectual (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2017).

**B. Sector privado.**

En el ámbito privado es donde el abogado internacionalista tiene más oportunidad de encontrar un espacio laboral, ya que actúa como consultor o asesor de industrias, empresas, comercios u organizaciones profesionales, que operan en el ámbito del comercio internacional, así como también funge como asesor de relaciones laborales internacionales, además administra y resguarda todos los documentos legales de la empresa.

Lo más deseable es que el abogado internacionalista se integre a las empresas transnacionales ya que estas cuentan con un amplio departamento jurídico o bien trabajan en conjunto con despachos jurídicos externos, los cuales realizan el trabajo que requiera el traslado de abogados, tales como la ejecución de juicios o trámites administrativos.

1. **Empresas transnacionales.**




La oferta laboral de estas empresas es amplia y de acuerdo a entrevistas realizadas a gerentes generales, directores del área jurídica, gerentes del área de importación y exportación del sector acerero, automotriz, logístico y de electrodomésticos. Los cuales aceptan en su totalidad la necesidad en su campo laboral de abogados internacionalistas mexicanos, ya que sería una ventaja con respecto a sus filiales situadas en otros países.

Otra materia importante en la que se puede desarrollar el profesionista es el arbitraje, ya sea en el Centro de Arbitraje México ubicado en las instalaciones del Tecnológico de Monterrey campus Santa Fe, en el cual la mayoría de los casos que son de su conocimiento son internacionales (Centro de Arbitraje México, 2017).

Cabe destacar que los despachos jurídicos en México también en vísperas de la globalización han expandido sus fronteras ya que la globalización que fomentan las empresas ejerce presión sobre los grandes despachos, en particular sobre los especializados en comercio internacional, materia migratoria, tributaria y de propiedad intelectual para que crezcan y se divulguen de forma global, abriendo oficinas en el extranjero, fusionándose o afiliándose con despachos extranjeros a fin de asesorar a dichas empresas en sus operaciones a nivel mundial.

Otro lugar de inserción laboral que claramente están creados para estos profesionistas son las Organizaciones internacionales de las cuáles se destacan las siguientes:

## C. Organizaciones no gubernamentales.

### 1. CIDH

La CIDH es un órgano principal y autónomo de la Organización de los Estados Americanos (OEA) encargado de la promoción y protección de los derechos humanos en el continente americano. La principal función de este Organismo es promover la observancia y la defensa de los derechos humanos en el continente americano (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2017).

### 2. OCDE

Esta organización tiene como enfoque la economía mundial y se dedica al análisis del desarrollo económico y los factores de tipo estructural que influyen, sin embargo, se ha especializado en otras materias.

Dicho esto, existen 14 direcciones, cada una especializada en un campo de trabajo de la Organización. Además, tienen un código de 3 ó 4 letras (indicado entre paréntesis), con el que identifica su trabajo y facilita la búsqueda de sus documentos. Las principales áreas de trabajo de la OCDE son:

- Administración pública y desarrollo territorial (GOV)
- Asuntos financieros y empresariales (DAF)
- Ciencia, tecnología e industria (STI)
- Cooperación con países no miembros (CCNM)
- Economía (ECO)
- Empleo y cohesión social (ELS)
- Estadísticas (STD)
- Medio ambiente (ENV)
- Agricultura (AGR)
- Asuntos fiscales (CTPA)
- Comercio (ECH)
- Desarrollo (DCD)
- Educación (EDU)
- Energía (AIE) (AEN)
- Iniciativa empresarial (CFE)

En mi opinión, las siguientes secretarias son los campos de trabajo adecuados para el abogado internacionalista, haciendo énfasis en que son áreas que se desarrollan en México.

**Economía.**

El Departamento de Asuntos Económicos (ECO) es el área de mayor especialización de esta organización, toda vez que esta fue su principal razón de su creación y las actividades que realiza son las siguientes:

- Los problemas macroeconómicos: en este rubro se encarga de evaluar y estudiar los aspectos mundiales y la política económica que maneja cada país miembro de la OCDE.

- Las cuestiones estructurales o macroeconómicas: con lo que confiere en dicho aspecto la OCDE analiza las políticas estructurales y además propone mejorías en cuanto al desarrollo de estrategias para incrementar el empleo y su respectiva remuneración a nivel mundial.

Medio ambiente.

**En este rubro la OCDE se dedica a defender los intereses a favor de la conservación del medio ambiente por medio de la fomentación entre sus miembros de la integración de políticas económicas, sociales y ambientales, además, se encarga de supervisar los efectos del cambio climático.**

Administración pública y desarrollo territorial.

**La Dirección de Administración Pública y Desarrollo Territorial (GOV) actúa como mediador entre los gobiernos y la sociedad con el fin de entender su interacción, además de auxiliar a los países miembros a adaptar sus políticas administrativas y territoriales a la evolución de las necesidades de la sociedad.**

Asuntos financieros y empresariales.

La principal función de esta dirección es promover el idóneo funcionamiento de las empresas transnacionales, además analiza los avances de los mercados financieros con respecto al sector bancario, al mobiliario y de seguros. Asimismo, se encarga de combatir la corrupción dentro de las empresas.

Asuntos fiscales.

Su principal actividad es promover las normas fiscales internacionales Por otro lado, el Centro se encarga de facilitar la cooperación entre las administraciones fiscales nacionales

con vistas a mejorar la eficacia en los sistemas fiscales, y de reducir las distorsiones fiscales (OCDE, 2017). Economía. Economía.

**3. Organización de las Naciones Unidas.**

Esta organización se dedica a las iniciativas de cooperación, las cuales se destacan por el trabajo en conjunto con las instituciones mexicanas responsables de la procuración de los derechos humanos, así como también de la aplicación de los mismos. Se puede destacar que las actividades más importantes en las labores de abogacía son para erradicar el matrimonio infantil (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

Así pues, trabaja en conjunto con agencias, fondos y programas emanan de ella, las cuales cuentan con sede en México y son las siguientes:

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.
- Banco Mundial.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Centro de información de las Naciones Unidas.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Organización Internacional del Trabajo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas.
- Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.
- Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.
- Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Organización de la Aviación Civil.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.
- Corporación Financiera Internacional.
- Organización Internacional para las Migraciones.

**4. Comisión Internacional de la Cruz Roja.**

Si lo que le interesa es la materia humanitaria, en este rubro hay mucho por hacer no solo en México, sino también en el exterior, el lugar más viable es el Comité Internacional de la Cruz Roja, la delegación regional del CICR para México, América Central y Cuba, las oficinas se encuentran en la Cruz Roja sede Polanco, periódicamente contratan abogados especializados

en Derecho Internacional Humanitario, sin embargo, su principal actividad en México es asistir a los migrantes (Comité Internacional de la Cruz Roja , 2017).

## CONCLUSIÓN

Se ha demostrado que el mercado laboral del abogado internacionalista es amplio y no se encuentra saturado a comparación de otras profesiones, además de la necesidad con la que padece el país para defender en cualquier materia los intereses de la nación.

Cabe mencionar que, debido a la novedad de la Licenciatura, a las funciones que este realiza y en base a mi experiencia, los sectores empleadores se muestran interesados en contratar a los abogados internacionalistas; en definitiva, existe oportunidad de ocupar un puesto en una empresa transnacional, en un organismo internacional o en el gobierno.

En mi opinión puedo concluir que los egresados de la licenciatura en Derecho Internacional, aún no han encontrado el sector adecuado en el cual puedan desarrollarse como juristas internacionales, a pesar de la extensa oferta para ellos; Debido a que en algunos sectores no es fácil ingresar a su campo laboral ya que este profesionista requiere de más preparación y visión. Aunado a esto se destaca a aquellos abogados que han logrado consolidarse en el área internacional.

## REFERENCIAS


Caccia, R. (26 de Abril de 2016). *Renaca*. Obtenido de http://www.renaca.ch/wasmacht-sp.html

Centro de Arbitraje México. (14 de junio de 2017). Obtenido de http://www.camex.com.mx/

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (14 de Junio de 2017). *Organización de los Estados Américanos*. Obtenido de http://www.oas.org/es/

Comisión Nacional de Arbitraje Médico. (14 de junio de 2017). Obtenido de https://www.gob.mx/conamed

Comité Internacional de la Cruz Roja . (14 de Junio de 2017). Obtenido de https://www.icrc.org/es/where-we-work/americas/mexico

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (14 de junio de 2017). Obtenido de http://www.gob.mx/impi

Instituto Nacional de Migración. (14 de junio de 2017). Obtenido de https://www.gob.mx/inm/que-hacemos

OCDE, O. p. (14 de junio de 2017). Obtenido de http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/

Organización de las Naciones Unidas. (14 de junio de 2017). Obtenido de http://www.onu.org.mx/onu-mexico/

Proyecto curricular. (2010).

Secretaría de Ecnomía. (13 de junio de 2017). Obtenido de http://www.gob.mx/se/estructuras/organigrama-de-la-secretaria-de-economia

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (14 de junio de 2017). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5378082&fecha=06/01/2015

Secretaria de la Defensa Nacional. (15 de junio de 2017). *Gobierno de la República*. Obtenido de http://www.gob.mx/sedena/acciones-y-programas/direccion-general-de-derechos-humanos

Secretaria de Relaciones Exteriores. (15 de junio de 2017). Obtenido de http://www.gob.mx/sre

Secretaría de Salud. (14 de junio de 2017). Obtenido de http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce_salud/pdf/organigrama_salud.pdf

Valladares, M. (26 de abril de 2016). *Pulso*, *diario de San luis*. Obtenido de http://pulsoslp.com.mx/2014/12/24/mexico-con-gran-deficit-de-abogados-especialistas-en-derecho-internacional/

# ANÁLISIS DE EGRESO Y EMPLEABILIDAD DE LA LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**Paulina Torres Gómez Universidad Autónoma del Estado de México**

**E-mail: paulist36@gmail.com**

**Mtra. en Adm. Karina González Roldán Universidad Autónoma del Estado de México**

**Dra. en D. Liliana Antonia Mendoza González**

**RESUMEN**

La Universidad Autónoma del Estado de México, en su Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, imparte cuatro licenciaturas en las cuales se encuentra la Licenciatura en Negocios Internacionales (LNI) donde los conocimientos y habilidades del profesionista, están establecidos en el proyecto curricular de la licenciatura en Negocios Internacionales.

Se debe fortalecer ciertas áreas de conocimiento de las negociaciones y ampliar las habilidades que el profesionista adquiere durante su formación, con el fin que tenga una mayor incorporación al mercado laboral. La Unidad Académica no ha realizado ninguna investigación con respecto a la investigación.

**Palabras claves**

- Negocios Internacionales
- Habilidades
- Conocimientos
- Empleabilidad
- Competencias

**INTRODUCCIÓN**

Gracias a la globalización se han planteado retos elementales en el comercio exterior y todo el proceso de transacción de estas actividades productivas, consecuencia de la expansión tecnológica, liberación de políticas relacionadas con el comercio y sus recursos, pero qué son los negocios internacionales.

Para Robinson (2000) afirma que un negocio internacional es:

> Un sistema de producción o prestación de servicios, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centrales planificadas en una casa matriz cuyo control se basa preeminentemente, aunque no exclusivamente, en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias, y que a su vez es poseída por ciudadanos del país donde tal matriz tiene su domicilio.

En este sentido los Negocios Internacionales reúne dos elementos: la administración de empresas y la actividad internacional, es decir, son un conjunto económico distribuido internacionalmente.

En el Proyecto Curricular del Licenciado en Negocios Internacionales (LNI) de la Universidad Autónoma del Estado de México UAEM (2010), señala el éxito de los negocios internacionales estriba en su capacidad para adaptarse a que las diferentes formas que emergen en este contexto, en particular, en los ámbitos del comercio, las finanzas, las relaciones internacionales, la transferencia tecnológica, la inversión, la producción, el marketing, la gestión y operación de organizaciones internacionales, multinacionales y transnacionales.

El perfil socioeconómico de la región IV del Estado de México y de la zona de impacto de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI), permiten definir campos promisorios para el desarrollo de la educación superior universitaria, con base en los siguientes criterios: 1. Vincular a la Universidad con las necesidades sociales y económicas de la región, 2. Impulsar áreas de conocimiento de fortaleza institucional que contribuyan al desarrollo regional, 3. Ofrecer estudios profesionales que complementen el esfuerzo interinstitucional y eviten la competencia en el campo educativo, y 4. Desarrollar áreas que promuevan la multidisciplina y especialización académica, así como la optimización de recursos. (Gaceta Universitaria, 2010)

Como parte de ejercer su misión de generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, la UAEM proyecta la visión por

lograr una cobertura educativa más amplia, es por ello que el 27 de mayo de 2010, el H. Consejo Universitario de la UAEM, aprobó la creación de un nuevo profesionista denominado Licenciado en Negocios Internacionales, dando apertura el 9 de agosto de 2010 a la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, atendiendo a la zona IV del Estado de México abarcando principalmente de Coyotepec, Cuautitlán Izcalli, Huehuetoca, Tepotzotlán, y Villa del Carbón, así como otros municipios cercanos.

Un modelo pedagógico, se caracteriza por la articulación entre la teoría y la práctica según las finalidades educativas, es decir, cuando se ponen en la práctica, deriva en un proceso cuyo desarrollo evidencia el funcionamiento operativo, la dinámica y la eficiencia. La importancia de la fundamentación psicopedagógica como base del diseño curricular, radica en considerar las características de los protagonistas del proceso educativo: alumnos, docente y escuela, para efectos de esta investigación se centrará en el alumno.

Existen patrones de cambio gracias a la globalización, dichos patrones exigen al profesionista en Negocios Internacionales, poder desempeñarse de manera eficiente en el mercado laboral, con relación a la responsabilidad, compromiso, dedicación, aprender a trabajar bajo presión. El Perfil de Egreso que señala el Proyecto Curricular de la UAEM (2010) sobre el Licenciado en Negocios Internacionales, señala las competencias del alumno durante su proceso educativo, se basa principalmente en los resultados de los análisis de permanecía académica y relevancia social, en la Figura 1 muestra los elementos que contempla dicho perfil:




**Figura 1.** Elementos del Perfil de Egreso del Licenciado en Negocios Internacionales.
**Fuente:** Elaboración propia con base al proyecto curricular del LNI de la UAEM (2010).

Al ser egresado de la licenciatura deben tener diferentes habilidades para poder desempeñarse tablecer un buen

entorno, poder desarrollar proyectos en centros y unidades de negocios rentables, con el fin de sacar provecho de las oportunidades de inversión y tener el contacto con las diferentes culturas, relaciones empresariales con el entorno internacional, ejercer como negociador en procesos logísticos de exportación e importación, producción multinacional, inversión en divisa extranjera, durante toda la carrera se tienen las oportunidades de ir aprendiendo más sobre como negociar y con la vida diaria le enseña a hacerlo más fácil.

Las habilidades demostrarán con que capacidades egresan los LNI, peculiaridad que buscan los empleadores para tener la mejor decisión antes de contratar a este especialista.

Deben tener un buen manejo de relaciones humanas, pues intervendrá en diferentes ámbitos profesionales como son las empresas transnacionales o como consultor en materia de comercio internacional, capacidad de resolver problemas y proponer soluciones alternativas, así mismo establece una comunicación efectiva frente a otras culturas por medio del uso adecuado del lenguaje, tecnicismos, terminología y los recursos orales adecuados para lograr las mejores técnicas de negociación internacional, definiendo como una comunicación multilingüe en los Negocios Internacionales. (Proyecto Curricular del LNI de la UAEM, 2010)

## METODOLOGÍA

El enfoque mixto de la investigación (cuantitativo – cualitativo), utiliza las fortalezas de ambos tipos de indagación, eso implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos, en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema, que para esta investigación se plantea con la pregunta ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que el empleador requiere de los profesionistas en negocios internacionales que les permitan la incorporación laboral?

Precedentes de la Licenciatura en Negocios Internacionales

A continuación, se abordará el inicio de los Licenciados Negocios Internacionales (LNI) a partir de aquí se identificará con estas siglas, teniendo en cuenta cada uno de los puntos de principales del crecimiento de la profesión.

Los negocios internacionales estudian las transacciones y operaciones comerciales y de inversión que se realizan en otras regiones del mundo.

La globalización ha planteado importantes retos a la política de comercio exterior y al proceso de transacción de las actividades productivas, los negocios internacionales se desenvuelven en un espacio mucho más diverso que el imperante en el ámbito nacional, desde el ámbito de los negocios internacionales, analizar la evolución y perspectivas de los diferentes sectores: agricultura, industria, construcción y servicios, considerando los procesos de cambio demográfico, educativo, financiero y de intercambio económico.

Los negocios internacionales son las transacciones privadas y gubernamentales que involucran a dos o más países. Implican las ventas, las inversiones y el transporte.

Los negocios internacionales están compuestos de dos partes principales:

Comercio exterior. Se refiere a las condiciones, formas y contenido que presenta el intercambio de bienes y servicios; exactamente, son las leyes y regulaciones nacionales para manejar el comercio internacional.

Comercio internacional. Se refiere a todas las operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc., que se realizan mundialmente y en las cuales participan las diferentes comunidades nacionales. (Real Academia, 2017)

| Universidad |
| --- |
| Universidad Autónoma del Estado de México |
| Instituto Politécnico Nacional |
| Universidad Panamericana |
| Universidad Latinoamericana |
| Anáhuac |
| Tecnológico de Monterrey |
| Universidad Autónoma de Nuevo León |

Los negocios internacionales tratan con las costumbres y tradiciones culturales priman en las negociaciones internacionales. Adaptándose a cada uno de los países con los que se realiza la negociación, para así poder tener el mejor resultado de la negociación.

Con los constantes cambios que se tienen con la realidad de México, se han ido generando nuevas circunstancias para el mercado laboral de profesionistas de área económico - administrativa, que exigen que el perfil profesional incluya grandes modificaciones estructurales y curriculares en las instituciones de educación superior que los instruyen.

Conclusión: Se concluye que en la búsqueda de algunos planes curriculares de la LNI se plasma las pocas universidades que tiene como tal la licenciatura, ya que mucho es comparado con el Comercio Exterior y con Administración.

El Perfil del Egresado del Licenciado en Negocios Internacionales.

Se hablará del perfil del egreso de la LNI dentro de la UAEM y se hará una comparación con otras Universidades para saber cuáles son las deficiencias que se tienen en el plan de estudios de cada uno de ellos.

La definición de las características principales del desempeño profesional de la Licenciatura en Negocios Internacionales, así como las competencias que deberá desarrollar el alumno durante el proceso educativo, se basa principalmente en los resultados de los análisis de permanecía académica y relevancia social, que dan contenido a los fundamentos del presente proyecto curricular. (Gaseta UAEM,2017)

Al ser egresado de la licenciatura se debe tener diferentes habilidades para poder desempeñarse en el ámbito laboral, tener la facilidad de poder cumplir metas y así establecer un buen entorno, poder desarrollar proyectos en centros y unidades de negocios rentables, con el fin de sacar provecho de las oportunidades de inversión y tener el contacto correcto con las diferentes culturas, tener relaciones empresariales con el entorno internacional, ejercer como negociador en procesos logísticos de exportación e importación, producción multinacional, inversión en divisa extranjera, durante toda la carrera se tienen las oportunidades de ir aprendiendo más sobre como negocias y con la vida diaria enseña a hacerlo más fácil.

Tomando la comparación de diferentes programas educativos el mapa curricular de diferentes Universidades y ver las deficiencias que tiene el plan curricular de la UAEM o ver que es lo que tiene mejor que las otras universidades.

Se hablará de sus funciones y tareas, competencias y necesidades de los profesionistas de acuerdo a la real academia española.

**Función:** Una función es el **conjunto de elementos y las relaciones entre ellos que son necesarias para definir una estructura.**

**Tarea: Una tarea es** una **labor** u **ocupación.** El término puede hacer referencia a aquello que una **persona** debe realizar.

**Competencia:** el término competencia está vinculado a la **capacidad**, la **habilidad**, la **destreza** o la **pericia** para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

**Necesidad:** Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. También se utiliza esta palabra para significar obligación. Hace referencia también a una situación difícil que atraviesa alguien. (Definicion.com, 2017)

De acuerdo al Proyecto Curricular UAEM de LNI (2017) se definira las funciones, tareas, competencias y necesidades de los LNI para una mayor explicacion de las habilidades de los egresados.

**Funciones y tareas profesionales que desarrollara el egresado**

Se mencionarán cuales son cada una de las funciones que un egresado de la licenciatura debe cubrir para ser un buen profesionista, desempeñando la mejor oportunidad para demostrar sus habilidades.

Genera conocimientos sobre los mercados, cultura y la forma de hacer negocios internacionales en distintas regiones.

- Diseña e implementa estrategias para promocionar y promover los negocios internacionales de empresas establecidas en México con empresarios de otros países.
- Comprende la importancia de adecuado diseño de la estructura organizacional como una ventaja competitiva de la empresa, además de analizar y proyectar las innovaciones del producto o servicio a comercializar.

Evalúa proyectos de inversión para resolver una necesidad en forma eficiente, segura y rentable.

-Valora la mejor decisión de inversión, minimiza riesgos, costos y maximiza beneficios en materia de comercio y finanzas.

-Pronostica estrategias de acuerdo a los acontecimientos internacionales que puedan afectar la empresa y diseña medidas para evitar amenazas y aprovechar las oportunidades de estos cambios.

- Aplica diferentes métodos de estados financieros, con variación al capital contable y al estado de cambio en la posición financiera, con base al flujo de efectivo.
- Evalúa y analiza alternativas económicas relacionadas con el consumo y la producción, para el mejoramiento de la productividad.
- Analiza los diferentes procedimientos internacionales y nacionales para favorecer el adecuado y optimo intercambio comercial entre países y regiones comerciales.
- Identifica las principales variables micro y macroeconómicas que determinan el entorno de la empresa y como estas influyen en las decisiones que se deben tomar.
- Conoce las diferentes estructuras de los agentes económicos y acuerdos de cooperación de tipo horizontal y/o vertical en los que se unen dos o más empresas nacionales o extranjeras para fortalecer su integración.}

Colabora en la correcta aplicación y observancia de la normatividad, acuerdos, tratados y reglamentos en materia de comercio exterior, inversión extranjera y negocios internacionales.

- Evalúa políticas y estrategias de comercio internacional e inversión extranjera, así como sus repercusiones en negocios nacionales en el extranjero.
- Adecua prácticas internacionales de negocios sobre empresas nacionales en materia legal e identifica las áreas de las empresas susceptibles de cambio normativo o estructural de acuerdo a lineamientos internacionales.
- Analiza la normatividad mundial de comercio, los mecanismos internacionales sobre propiedad industrial y las formas de transferencia de tecnología.
- Aplica los lineamientos de los diferentes tratados de comercios y acuerdos internacionales que se relacionen directamente con su producto o servicio.
- Asesora negocios internacionales sobre el establecimiento, constitución transformación y movilidad de las sociedades; el régimen de contratación comercial internacional; contratos internacionales de compraventa y de transporte; transferencia de tecnología y el comercio electrónico.

Genera conocimientos sobre aplicaciones numéricas y su influencia sobre los negocios internacionales.

- Analiza matemáticamente las operaciones financieras, de inversión y de riesgo en los negocios.

- Elabora estrategias de maximización de beneficios y minimización de riesgo de acuerdo con las amenazas de mercado y la estructura organiza del negocio.
- Identifica amenazas de riesgo en los negocios.

Emplea software matemático y estadístico adecuado, para una correcta evaluación de los resultados y una mejor toma de decisiones en la empresa.

- Recopila, analiza e interpreta datos para elegir opciones de mejora administrativa, comportamiento de la empresa, áreas de oportunidad y mejoramiento de proceso.
- Realiza análisis matemáticos y estadísticos que brinden certeza en la toma de decisiones, de manera confiable, precisa y en el momento adecuado.

Aplica las tecnologías de la información y la comunicación para agilizar el contacto entre personas y empresas, para recopilar información internacional de manera oportuna y a bajo costo.

- Maneja eficientemente sistemas de información y comunicación, utilizando herramientas actuales y considerando elementos y técnicas internacionales de negociación.

Fomenta un ambiente propicio para el análisis, aprendizaje e intercambio de experiencia acerca de los negocios internacionales.

- Coordina y administra grupos y equipos multiculturales, entendiendo su comportamiento, organización e interrelación en la jerarquía de la empresa.

Muestra valores y principios que otorguen confianza y seguridad al área donde se desempeñara como profesionista.

- Manifiesta respeto y tolerancia ante otros culturas y formas de pensar.
- Se mantiene ecuánime e imparcial ante conflictos en que se vea envuelto frente a la comunidad internacional.
- Respeta la deontología de los Negocios Internacionales.

Aplica la comunicación multilingüe en los Negocios Internacionales.

- Establece una comunicación efectiva frente a otras culturas por medio de un uso adecuado del lenguaje, tecnicismo, terminología y los recursos orales adecuados para lograr las técnicas de negociación internacional.

En este sentido, el Licenciado en Negocios Internacionales debe cumplir con la mayoría de todo lo mencionado anteriormente para llegar a ser un buen represéntate de la licenciatura,

optimizando, generando, aplicando y empleando los conocimientos, logrando los mayores éxitos para poder estar en la cima de los grandes negocios en el mundo y ser digno de la profesión internacional.

**Competencias profesionales del licenciado/a en Negocios Internacionales**

- Maneja tecnologías para el análisis de la de la competitividad en los mercados internacionales con productos nacionales de calidad.
- Diagnostica y proyecta el funcionamiento de los sistemas económicos y sociales.
- Desarrolla programas y estrategias para concretar negocios internacionales en diferentes ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales.
- Diseña modelos, metodologías, programas, estrategias e iniciativas de cadenas productivas.
- Aprovecha acuerdos y tratados comerciales internacionales vigentes, para favorecer la apertura o consolidación de negocios
- Evalúa programas comerciales nacionales e internacionales.
- Comprende y aprovecha las estructuras regionales y sectoriales de diferentes países para generar nuevos negocios.
- Investiga y evalúa la toma de decisiones, con base en los cambios observados en otros países.
- Colabora con equipos multidisciplinarios para mejorar la competitividad y desarrollar una visión integral y estructurada de la empresa.
- Investiga sobre normas jurídicas internacionales y su relación con los negocios internacionales.
- Maneja sistemas de información de vanguardia para operar la comercialización y toma de decisiones.
- Genera credibilidad en la relación con el entorno de acuerdo con la ética de la profesión.
- Impulsa la internacionalización de Pymes.

A diferencia de otras profesiones se tiene la capacidad para poder emplear los diversos conocimientos optimizando las competencias que se mencionaron anteriormente, llevando un mayor rendimiento en los diferentes progresos que se tienen en la actualidad.

**Necesidades o problemas que contribuirá a satisfacer o resolver**

- Expansión de los negocios en nuevos mercados.
- Detención y promoción oportuna de oportunidades de negocios en los mercados internacionales.
- Fundación de empresas dedicadas al ambiente multinacional.
- Desarrollo de programas de comercialización específicos.
- Administración de las operaciones de la empresa, con visión económica del país y del mundo.
- Fomentar las transacciones privadas y gubernamentales que involucran a dos o más países.
- Desarrollar relaciones internacionales como base de la negociación comercial.
- Formular planes de exportación, para evaluación de inversionistas o compradores.
- Promover las operaciones comerciales para exportar o importar bienes, con inversión directa de fondos en compañías internacionales.
- Disminuir el riesgo compartido o de coinversión, para sostener y controlar un negocio internacional.
- Promover a la pequeña empresa en el ámbito de los negocios internacionales.
- Promover la inversión extranjera directa, licencias (concesiones), empresas conjuntas y otras modalidades de inversión directa.
- Apoyar la conservación o mejora de la competitiva nacional en el ámbito internacional.
- Desarrollar conocimiento para la compresión de los negocios internacionales.
- Generar conocimiento sobre las finanzas internacionales para mejorar la calidad de las decisiones económicas y financieras.

El Licenciado está preparado para poder resolver los problemas que surjan en el transcurso de la negociación, con las bases que se tienen en la profesión se cubren cada una de las necesidades que tengan los empleadores y resolverlo.

Conclusión: Se concluye que con el comparativo que se hicieron de algunos Perfiles de Egreso de diferentes universidades, tanto públicas como privadas hay deficiencias en su plan de estudios, se llega al mismo punto que es ser internacional, desde diferente perspectiva.

Situación actual del Licenciado en Negocios Internacionales en el mercado laboral

En este capítulo se analizará la productividad que tienen los egresados dela licenciatura en negocios internacionales y cuáles son los pronósticos que se esperan.

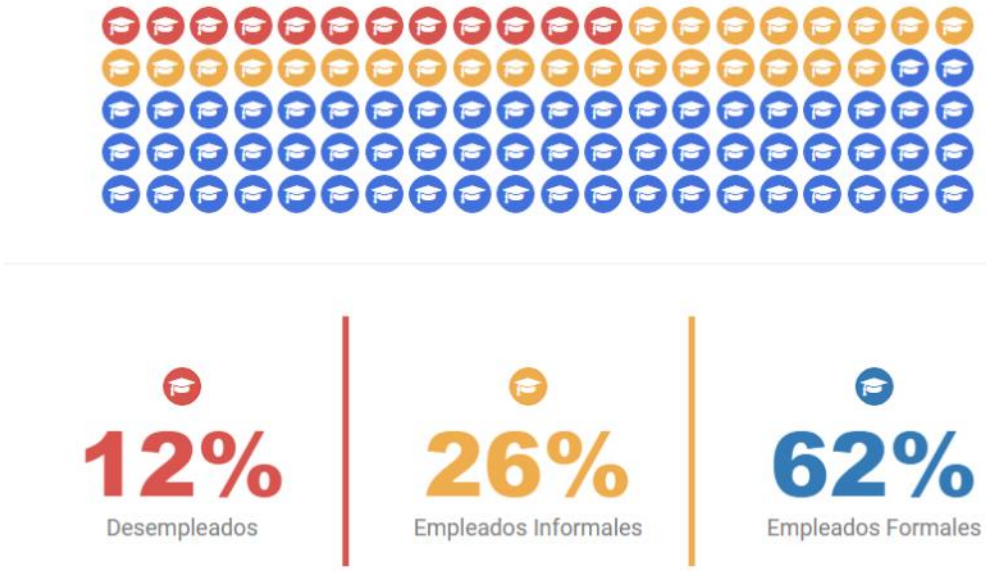
El licenciado analiza, fomenta, promueve, implementa, guía, orienta, desarrolla, facilita, colabora e investiga, los diferentes contextos de las acciones de inversión al operar en los proyectos de las transacciones internacionales, con el fin de contribuir en diferentes negociaciones.

Las funciones, competencias y necesidades que los profesionistas adquieren en todo el proceso de la carrera, se tiene un máximo en adquisición de información para su buena formación.

**Objetivos del programa educativo:** Analizar el contexto de los negocios internacionales, fomentar acciones de inversión extranjera mediante un adecuado estudio de los mercados internacionales. Implementar proyectos de negociaciones socialmente sostenibles y sustentables. Orientar estratégicamente negocios internacionales que contribuyen al progreso del país y a la organización, así como facilitar las transacciones internacionales con apoyo de las nuevas tecnologías de comunicación.

Emplear un rango amplio de vocabulario. Identificar y expresar diversos tipos de relaciones semánticas a nivel discurso. Aplicar una diversidad de técnicas de comprensión de textos. Tomar notas de manera razonable y estructurada en una reunión académica o de trabajo.

Entre los objetivos del programa educativo, los objetivos del plan de estudios y el perfil de egreso de la licenciatura en negocios internacionales hay una gran relación. Los objetivos del programa por su alcance general permiten tener una visión totalizadora de la formación del fututo profesionista y articular de manera coherente con los objetivos del plan de estudios a través de la materialización de los mismos en los objetivos de las áreas curriculares, núcleos de formación y las unidades de aprendizaje, lo cual permite particularizar en el proceso de formación que se desarrolla para alcanzar los objetivos del programa educativo.




Comparando Comercio y Negocios internacionales con la variable Condición de trabajo podemos ver que de 100 egresados el 12% está desempleado, el 26% son empelados informales y el 62% son empleados formales. (Compara Gurú, 2017)

Los logros y consolidación del perfil de egreso de los estudiantes, que los ubica en condiciones óptimas para enfrentarse al exigente mercado laboral.

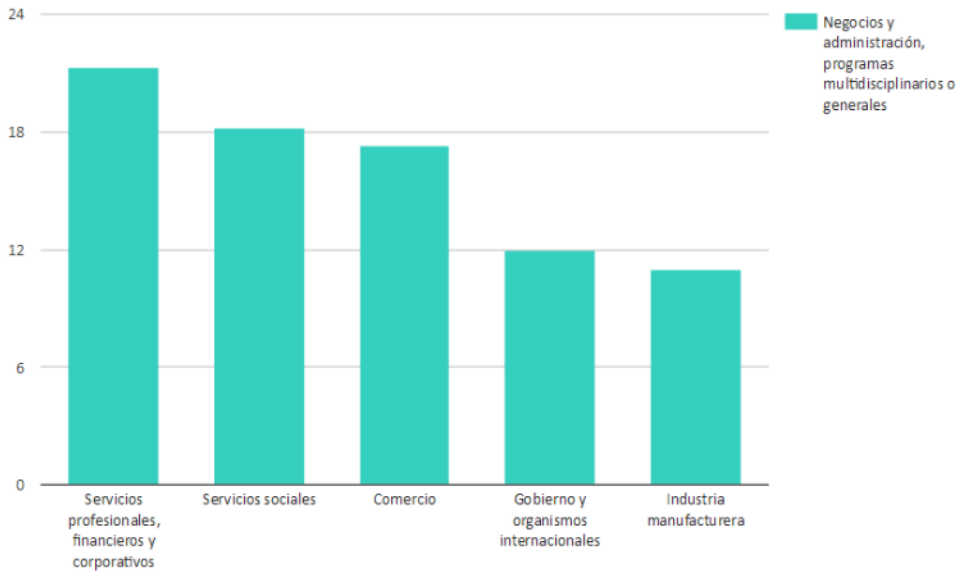
**Número de profesionistas ocupados**

Carreras con mayor número de profesionistas ocupados:

- Administración: 657 mil 689 ocupados
- Contaduría y finanzas: 640 mil 082 ocupados
- Derecho: 532 mil 254 ocupados

Más del 30% de los profesionistas ocupados en las áreas económico administrativas, ciencias biológicas, ciencias sociales y las ingenierías, trabajan en ocupaciones que no son acordes con su formación profesional. (Laboratorio social, 2017)

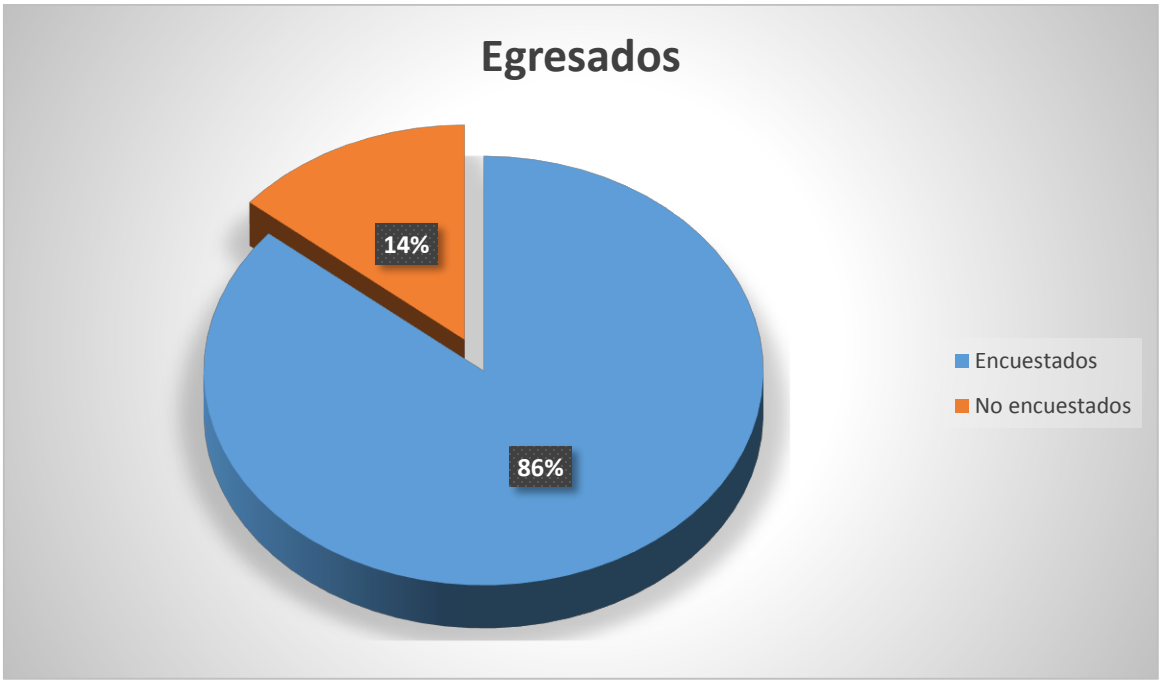
**El área económica que más se desempeñan los egresados de la Licenciatura en negocios internacionales se muestran en la gráfica las cinco principales ramas o sectores de actividad económica en la que se ocupan las personas que estudiaron esta carrera.**



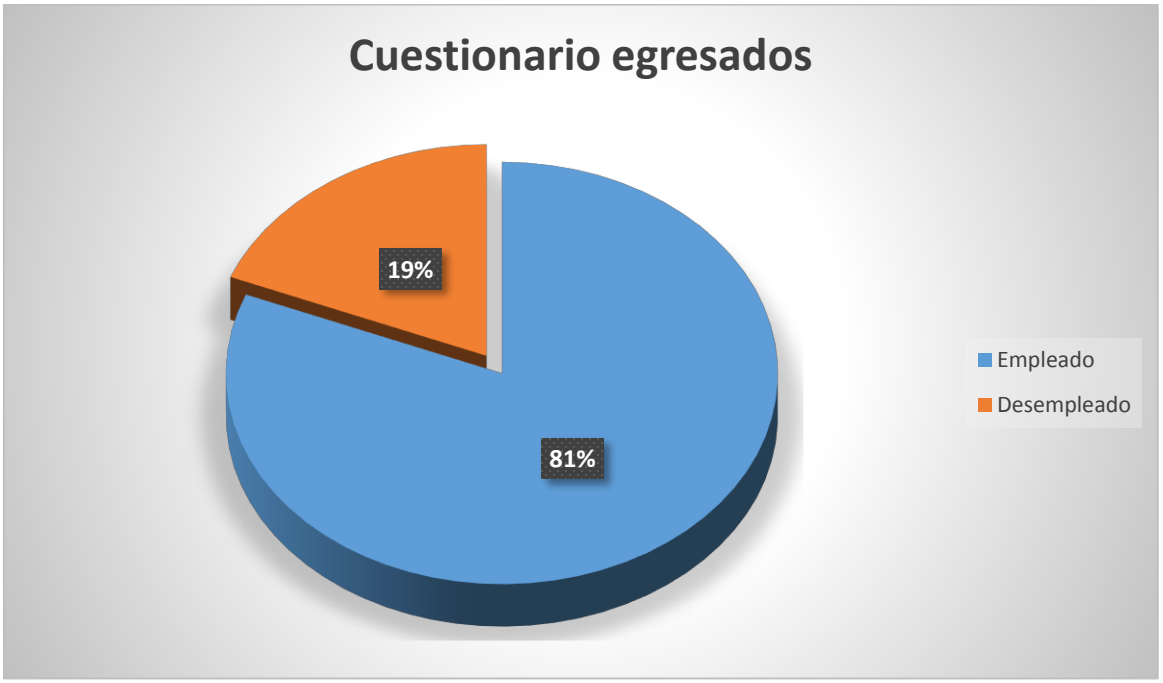

Cifras actualizadas al tercer trimestre de 2016 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, STPS-INEGI

Diagnóstico de la situación actual de las habilidades, conocimientos y mercado laboral del licenciado en negocios internacionales.

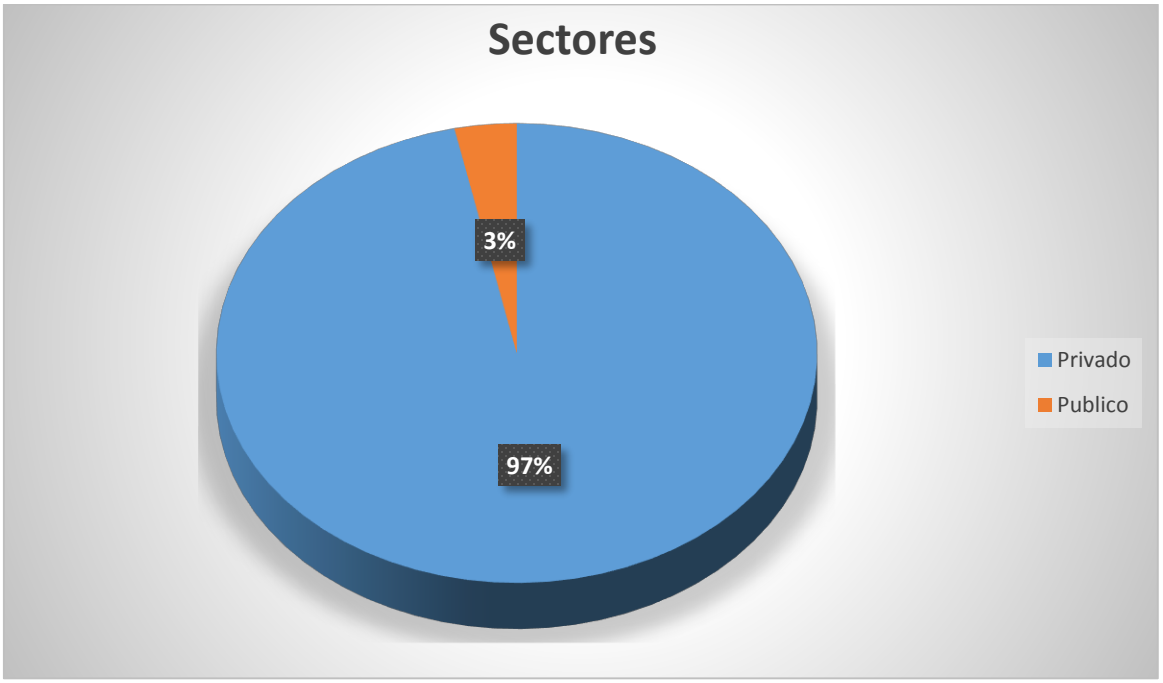
En este capítulo de la investigación se abordará el marco metodológico de las habilidades y conocimientos que el empleador requiere de los profesionistas en negocios internacionales que les permitan la incorporación laboral, bajo el paradigma mixto (cuantitativo – cualitativo).



**Se realizo la encuesta a los egresados de las dos generaciones, a lo cual 14% de ellos no contestaron la encuesta ,siendo asi que el 86% son el total de la poblacion que se tomara para la muestra.**




**En este estadistico de los que 37 encuestados, el 81% son empleados en diferentes empresas y el otro 19% son desempleados.**




**El 97% de los empleados trabajan en el sector privado y el otro 3% en el sector público.**

Con lo anterior se muestra los resultados de los egresados y los alcances que han tenido para las áreas de conocimiento, es necesario que el profesionista tenga perfecto dominio de los diferentes dominios de idiomas.

En la cuestión de las habilidades que debe poseer, a parte de las ya establecidas en el proyecto curricular de la licenciatura.

## CONCLUSIÓN

La creación del profesionista en Negocios Internacionales, se realizó a través de los estudios de acuerdo al Proyecto Curricular de la UAEM de LNI. Entorno, a la dinámica de la globalización de empresas.

El estudio mixto realizado determina ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que el empleador requiere de los profesionistas en Negocios Internacionales que permitan una mayor incorporación al mercado laboral? Se precisó lo siguiente: la oferta educativa en esta licenciatura que otorga la UAEM, debe fortalecer las áreas de conocimientos y ampliar la gama de las habilidades para que los profesionistas en esta área sean competitivos laboralmente, el egresado poder competir en los sectores productivos y sociales que determino el proyecto curricular de la UAEM en LNI.

## REFERENCIAS.


AUI (2017). Obtenido de http://cursos.aiu.edu/Introduccion%20a%20las%20Ciencias%20de%20la%20Educacion/Sesion%2010/PDF/sesion10LCE.pdf

Anáhuac. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.uas.mx/negocios/facultad/licadmonint.asp

Compara Gurú. (2017) Obtenido de https://www.comparaguru.com/blog/las-carreras-mejor-pagadas-las-mayor-desempleo-en-mexico-en-2016

Definición ABC. (2007). Economía. Recuperado el 20 de enero de 2017, de Definición de Internacional: http://www.definicionabc.com/economia/logistica-internacional.php

Instituto Politécnico Nacional. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.ipn.mx/educacionsuperior/Paginas/Lic-Neg-Inter.aspx

Juárez, Marisol. (2017-05-24) "LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, ANTECEDENTES, ACTUALIDAD, REPERCUSIONES Y TRASCENDENCIA" [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://competitividadagroempresarial.blogspot.mx/2009/09/los-negocios-internacionales.html

Observatorio Laboral. (2017) http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Perspectivas sociales y de empleo en el mundo – tendencias 2017. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_541144/lang--es/index.htm

Organización Mundial del Comercio. (2017) Acerca de la organización. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm

Osorio, C. (2007) Diccionario de Comercio Internacional. Bogotá, D.C.: Editorial, Eco Ediciones. pp. 167.

Portal Estado de México. (2017). 6to Informe de Gobierno del Estado de México. Recuperado de https://www.eruviel.com/6toinforme/wp-content/uploads/2017/09/6to_informe.pdf

Real Academia Española. (2017). RAE.es. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL

Robinson, William (2000). La globalización capitalista y la transnacionalización del Estado. En Globalización. Revista Web Mensual de Economía, Sociedad y Cultura. Agosto. Recuperado de http://www.rcci.net/globalizacion/2000/fg138.htm

Tecnológico de Monterrey. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://serviciosva.itesm.mx/PlanesEstudio/Consultas/Planes/ConsultaPlanEstudio.aspx?form=PLANESTUDIO&contenido=perfilegresado&modovista=DEFAULT&Idioma=ESP&claveprograma=LIN06&UnaCol=&VerReq=&VerEqui=&IdTipoArea=&IdMateriaPuente=

UAEM. (2010). Proyecto Curricular Licenciatura en Negocios Internacionales. UAEM.

UAEM. (Mayo de 2010). Gaceta Universitaria. Núm. 179. Época XIII, año XXVI. Toluca México.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.uanl.mx/content/licenciado-en-negocios-internacionales

Universidad Autónoma del Estado de México. (2017). Perfil de egreso. Recuperado de http://web.uaemex.mx/uapci/lic_negintern.html

Universidad Latinoamericana. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.ula.edu.mx/licenciaturas/negocios-internacionales

Universidad Panamericana. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.up.edu.mx/es/licenciatura/gdl/administracion-y-negocios-internacionales

Universidad Politécnica de Tulancingo. (2017). Perfil de egreso. Perfil de egreso. Recuperado de http://www.upt.edu.mx/Contenido/OfertaEducativa/Licenciaturas/LicNegocios.htm#text

# LOS PROFESIONISTAS EN DERECHO INTERNACIONAL: LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA LA EMPLEABILIDAD EN EL MERCADO LABORAL

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES**:

**L. D. I. Claudia Cruz Velázquez**

**Dra. Liliana Antonia Mendoza González**

**Dr. Mauricio José Hernández Sartí**

**RESUMEN**

La Universidad Autónoma del Estado de México, en su Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, oferta cuatro licenciaturas, entre estas se encuentra la licenciatura en Derecho Internacional. Donde los conocimientos y habilidades del profesionista, están establecidos en el proyecto curricular de la licenciatura en Derecho Internacional.

Sin embargo, se debe fortalecer ciertas áreas de conocimiento del derecho y ampliar la gama de las habilidades que el profesionista adquiere durante su formación, con el fin que tenga una mayor incorporación al mercado laboral. Cabe mencionar que, esta Unidad Académica no ha realizado estudios en relación al tema de investigación. Por lo que, es pertinente desarrollar la presente indagación.

**Palabras claves:** Profesionista, derecho internacional, conocimientos y habilidades

## INTRODUCCIÓN

En el marco del Plan Maestro de Desconcentración de la Universidad Autónoma del Estado México (en adelante UAEM), en 1995 se crean departamentos académicos y la formación de profesionales con calidad educativa basada en competencias, para incorporarse al mercado laboral. Como es el caso en 2010 se funda la Unidad Académica Profesional Cuautitlán

Izcalli, donde se imparte cuatro licenciaturas, entre ellas la licenciatura en Derecho Internacional.

En este sentido, la UAEM mantiene su compromiso como institución pública autónoma y con alto sentido de responsabilidad. Además, que, con un amplio conocimiento del desarrollo nacional, regional e internacional. Con el fin de abrir nuevos campus para ofertar estudios profesionales que atienden las demandas y necesidades que contribuyan al impulso socioeconómico estatal y nacional.

En relación a los estudios de pertinencia para la creación de nuevos programas educativos, que analizan el desarrollo socioeconómico, la oferta y demanda educativa regional, así como las condiciones del mercado laboral, la UAEM propone la creación del Programa Educativo en Derecho Internacional acorde con las exigencias de un mercado mundializado, en una entidad con una amplia participación en los procesos de regulación normativa a nivel nacional.

La importancia de la planeación de negocios en México ha conferido al Derecho Internacional, que va de la mano de los efectos de la globalización generada en los años ochenta. Por lo que, en 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (en adelante DOF), un Decreto en el que se aprueba el Programa Sectorial de Economía 2007-2012, que tenía como objetivo rector "contribuir a la mejora de la competitividad de los sectores económicos mediante la promoción de una mejora regulatoria integral" (Decreto del Programa Sectorial de Economía 2007-2012, 2008). Es decir, contar con la regulación eficiente que fomentará la competitividad de las empresas y de los sectores. Para lo cual era necesario impulsar una reforma regulatoria en sus vertientes administrativas y legislativas.

De ahí que el papel principal del profesionista en Derecho Internacional es intervenir en los asuntos del Derecho Corporativo Internacional, participando en el desarrollo del comercio y de los negocios internacionales. Asimismo, actuará con responsabilidad social y observancia de las reglas internacionales sobre la expansión global de los negocios, de tal manera que, la asesoría legal pueda incidir de forma benéfica en los acuerdos internacionales en el marco de la integración económica internacional.

Sin embargo, no descarta otras áreas del conocimiento jurídico, donde el profesionista en Derecho Internacional pueda ejercer su profesión. Tales como el derecho civil, derechos

humanos, derecho ambiental, derecho fiscal, derecho tributario, derecho administrativo, derecho constitucional, entre otros.

**1.- Consideraciones Preliminares**

En el plan curricular de la licenciatura en derecho internacional, se contempla en el último periodo, que el estudiante desarrollará la práctica profesional. Donde el practicante aplicará los conocimientos, habilidades y valores adquiridos a lo largo de su formación profesional, en algunas de las áreas de intervención profesional y sectores de inserción laboral que define el perfil del egresado. Este es el preámbulo donde el futuro profesionista una vez de concluir sus estudios, tenga la oportunidad de ser contratado en el área donde realizó sus prácticas.

Para Lester (2014) "la práctica profesional requiere dos enfoques: el del conocimiento y el de la competencia. Sin embargo, el proceso continuo de desarrollo profesional, que abarca toda la vida laboral, demanda una nueva visión de las relaciones entre trabajo y aprendizaje" (p.32). En relación al practicante del área de derecho internacional, permite comprender las funciones que desempeña un profesionista en esta área y en los diferentes ámbitos de intervención, como las relaciones jurídicas privadas y públicas internacionales, la defensa de un particular con alguna problemática de Derecho Comercial Internacional y la promoción de un ambiente propicio para la convivencia comercial internacional.

Sin embargo, los estudios acerca de la empleabilidad de los profesionistas en derecho internacional, se afirma que han sido pocos debido a que, los egresados de esta área son recientes. Por lo que, la presente indagación es identificar las habilidades y conocimientos que requieren los profesionistas en Derecho Internacional para incorporarse al mercado laboral.

De acuerdo a nuestro objeto de estudio en de la investigación es: identificar los conocimientos y habilidades que necesitan los profesionistas en Derecho Internacional para incorporarse al mercado laboral. Por lo que se plantea lo siguiente: ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que el empleador requiere de los profesionistas en derecho internacional que permitan una mayor incorporación al mercado laboral?

En este sentido, se desarrolló una investigación bajo el paradigma mixto, es decir en términos cuantitativos y cualitativos. Teniendo como población los sectores sociales y productivos donde se inserta el profesionista en derecho internacional. Como muestra se utilizarán:

- Los empleadores de los sectores donde se han desempeñado los egresados de esta profesión.
- Los posibles empleadores de los sectores donde se han desempeñado los alumnos que han realizado su práctica profesional.

**1. ¿Qué es un profesionista en Derecho Internacional?**

La profesión se ha referido aquella persona que tiene conocimientos en cierta área de la ciencia y que realiza alguna actividad a cambio de un salario. Desde el punto de vista etimológico, el término profesión proviene del latín "professio que es la acción y efecto de profesar" (Real Académia Española, 2014). Acción que ejerce una persona con conocimiento especializado que por lo general, se adquiere en la educación universitaria. Por el otro lado, el efecto es la retribución económica por la que recibe de esa acción.

En este sentido, se define profesión como "aquel que ejerce una profesión se conoce como profesional. Esta persona ha cursado estudios y cuenta con algún certificado o diploma que avala su competencia para desempeñar el trabajo" (Pérez Porto & Merino, 2010). Es decir, el ejercicio profesional se caracteriza por aquella persona que certifique sus estudios para su empleabilidad en el mercado laboral.

Cabe mencionar que, la profesión no solamente se relaciona de manera exclusiva de hacer una carrera profesional sino que "la profesión va más allá del ámbito escolar puesto que su desarrollo ha estado ligado en forma permanente a la evolución de las sociedades" (Fernández Pérez, 2001). Es decir que, la formación académica del profesionista se realiza tanto en instituciones educativas como en el ámbito social, ya que permite desempeñarse en auxilio a las problemáticas sociales.

En relación a la profesión en derecho internacional, ha tenido un papel importante en el fenómeno de la globalización, otorgando instrumentos jurídicos idóneos como son convenios y tratados y ha prestado sus foros multilaterales a la negociación. Además que, ejerce una influencia sobre los órdenes jurídicos internos, no sólo complementa las normas internas o modifica las instituciones nacionales; sino que en ciertos ámbitos es evidente su primacía sobre el derecho interno.

De lo anterior, es preciso definir que "el profesional del Derecho Internacional entiende claramente las relaciones de carácter económico que se presentan entre las naciones así como con los organismos internacionales" (Universidad Autónoma del Estado de México, 2010).

Por lo que conocer el marco jurídico que regula el entorno de las instituciones aludidas tanto en su estructura orgánica como en el ámbito de sus atribuciones y facultades, se hace indispensable.

## 2. Conocimientos y habilidades de acuerdo al proyecto curricular de la licenciatura en Derecho Internacional

En relación a las problemáticas actuales en el Derecho Internacional, es importante formar profesionistas que identifiquen riesgos que en las áreas de seguridad internacional, políticas económicas, negocios y transacciones internacionales y comercio internacional. Así como la correcta aplicación de leyes, reglamentos que mitiguen estos problemas. Por ello, el profesionista debe tener ciertos conocimientos y habilidades específicos para el óptimo desempeño en el mercado laboral.

Sin embargo, es necesario definir ¿Qué se entiende por conocimientos y habilidades? Ante este cuestionamiento, el Diccionario de la Lengua Española define el término conocimiento como la "acción y efecto de conocer" (Real Academia Española, 2017). Es aquella noción, entendimiento, inteligencia y comprensión de algo. Por otra parte, la habilidad es la "capacidad y disposición para algo" (Real Academia Española, 2017), es decir que, es la destreza y el medio para realizar ciertas actividades.

> A través de los estudios de GRADO, los alumnos adquieren una serie de conocimientos generales en un determinado ámbito de estudio que les garantiza una competencia personal suficiente, tanto desde el punto de vista científico y técnico, como ético y social, y que constituyen las denominadas enseñanzas básicas y de formación general. Además de éstas, este primer ciclo comprende también otras enseñanzas orientadas a la preparación para el ejercicio de actividades de carácter profesional, estructuradas como un conjunto de capacidades, habilidades o destrezas que le capacitarán para razonar, formar juicios y comunicarse de forma eficaz, además de gestionar sistemas de complejidad normal, siempre contemplando las responsabilidades sociales y éticas. A partir de la adquisición de estos conocimientos y competencias tendrán la capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos en diferentes actividades profesionales. (García Ruíz, 2006, p. 255)

En este sentido, es preciso mencionar el papel que juega el alumno en el proceso de aprendizaje en la Universidad, es fundamental porque es donde adquiere una serie de conocimientos y habilidades en un área en específico que le permitirán realizar ciertas actividades laborales. En primera instancia, es el objetivo que persigue una Institución de Educación Superior así como el Estado, el generar profesionistas capaces de realizar actividades que demande la sociedad a través del mercado laboral y por ende que estos obtenga una remuneración económica principalmente, pero también socialmente.

Sin embargo, el panorama no es así, difícilmente la inserción laboral de un profesionista en su área de conocimiento es escasa, debido a muchos factores tales como "la ocupación de puestos que no requieren de estudios universitarios (sobreeducación); la baja coincidencia de los conocimientos y habilidades adquiridos en las instituciones de educación superior y las funciones desempeñadas (desfase de conocimientos) y los correspondientes bajos niveles salariales" (Burgos & López, 2010, p. 20). En relación a lo anterior es necesario realizar un análisis de la pertinencia académica y la relevancia social de la carrera universitaria, con el fin de otorgarles las herramientas necesarias para el desarrollo del alumno durante su proceso educativo.

En relación al proyecto curricular de la licenciatura en Derecho Internacional de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli de la Universidad Autónoma del Estado de México, se realizó un análisis acerca de la pertinencia académica y de la relevancia social, entre otros, donde se identifican los conocimientos y habilidades que debe poseer un profesionista en esta área de estudio.

3.1 Conocimientos que debe poseer el Licenciado en Derecho Internacional

El Derecho enfocado al ámbito internacional interviene en cuestiones y negocios de carácter nacional e internacional, ya que la extraordinaria apertura e interrelación que están teniendo todos los estados extranjeros entre sí, y la gran cantidad de vínculos y tratos jurídicos que se están presentando cotidianamente, requieren de una regulación específica que mencione la forma en que se debe conducir y asesorar en este tipo de asuntos legales, de profunda e importante repercusión, tanto para los órganos públicos, como para particulares y empresas privadas.

Actualmente, la función del Derecho Internacional va más allá de regular las relaciones entre los estados, su función ha llegado al campo interinstitucional, con el nacimiento de las

organizaciones internacionales y organismos especializados que fueron creados con la finalidad de establecer la cooperación política, económica y administrativa internacional y asimismo por la conciencia que han tomado los estados de la necesidad de una sociedad mundial organizada.

El Derecho Internacional se refiere fundamentalmente al estudio del ámbito de aplicación y al problema de las relaciones existentes entre el Derecho Internacional y el Derecho Interno, tomando en cuenta que ambos constituyen órdenes coercitivos. Por lo que, en la formación de los profesionistas en esta área, es que conozcan y apliquen las herramientas jurídicas supranacionales (conjunto de instrumentos jurídicos que están por encima de los gobiernos nacionales), que tienen como aplicación directa en las jurisdicciones internas, a través de la ratificación ante los organismos internacionales y los tratados internacionales. Ante esto, les permitan resolver los conflictos de carácter internacional.

Es importante la aplicación del Derecho Internacional en los ordenamientos constitucionales y legales, así como la forma en que se adoptan los tratados internacionales en los distintos textos fundamentales de los Estados. En específico, los que se refiere a la cooperación procesal entre países y al arbitraje comercial internacional.

Respecto a los conocimientos que debe poseer el Licenciado se muestra en el siguiente cuadro:

| **Conocimientos generales** | **Conocimientos específicos** |
|---|---|
| **Derecho Administrativo** | • Proceso administrativo<br>• Administración financiera<br>• Operaciones financieras<br>• Finanzas corporativas<br>• Normas relativas a la empresa y a su actividad empresarial |
| **Derecho Económico** | • Microeconomía<br>• Macroeconomía<br>• Economía Internacional |

| | |
|---|---|
| **Derecho Corporativo** | • Operaciones financieras<br>• Finanzas corporativas<br>• Seguros Derecho Bancario |
| **Derecho Mercantil** | • Redacción e interpretación de contratos, estatutos corporativos<br>• Seguros<br>• Depósitos bancarios<br>• Títulos de crédito<br>• Actos de comercio<br>• Juicios mercantiles<br>• A quiénes se les llama comerciantes, a quiénes se les tiene prohibido ser comerciantes<br>• Negociación comercial<br>• Marcas, patentes, derechos de autor, avisos comerciales, modelos de utilidad y diseños industriales. |
| **Derecho Civil** | • Patrimonio<br>• Principios generales de Derecho<br>• Asociaciones corporativas |
| **Derecho Constitucional** | • Tratados y convenios de orden internacional<br>• Patrimonio |
| **Derecho Internacional Público** | • Derecho Internacional en la actualidad<br>• Derechos Humanos<br>• Organismos Económicos Internacionales<br>• Aplicación de las normas de Derecho Internacional<br>• Problemas de aplicación de la norma de conflicto<br>• Asistencia judicial internacional<br>• Reconocimiento y ejecución de resoluciones judiciales extranjeras<br>• Procedimientos diplomáticos |

| | |
|---|---|
| **Derecho Internacional Privado** | • Objeto del Derecho Internacional Privado<br>• Competencia judicial internacional<br>• Métodos de reglamentación y técnicas normativas del Derecho Internacional Privado<br>• Problemas de aplicación de la norma de conflicto<br>• Asistencia judicial internacional<br>• Reconocimiento y ejecución de resoluciones judiciales extranjeras |
| **Informática jurídica** | • Procedimientos diplomáticos<br>• Manejo de paquetería básica<br>• Formas y transferencia de tecnología |

(Universidad Autónoma del Estado de México, 2010)

3.2 Habilidades requeridas para el desempeño de las funciones del Licenciado en Derecho internacional

Las habilidades que desempeña un profesionista son el saber investigar, exponer y discutir; la capacidad para analizar, sintetizar, crítica y autocrítica; el tomar decisiones; de negociación y resolución de conflictos. Esto permitirá al profesionista en derecho internacional aplicar las áreas de conocimiento de la profesión. En este sentido, estas habilidades se realizan cuando el profesionista:

- **Investiga** el régimen jurídico del comercio internacional, así como la comparación de este con relación a la legislación interno. Permitiendo, examinar las problemáticas que surgen en las zonas comerciales fronterizas y las formas de llegar a soluciones que beneficien a los Estados.
- **Exponer** las teorías que sustentan el intercambio comercial, su perspectiva de desarrollo y su relación con esta área. Así como, el concepto de la globalización, los procesos jurídicos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales del intercambio internacional.
- **Discutir** los alcances del Derecho internacional en la determinación de la ley para la solución de conflictos internacionales y en criterios que se encuentren jerarquizados

en las normas jurídicas del sistema jurídico mexicano y de sus principales socios comerciales.

- **Analizar** los Organismos Internacionales encargados de la resolución de controversias de carácter internacional y su competencia en los mismos, con la finalidad de establecer la argumentación jurídica para la solución del conflicto. Asimismo, las normas relativas al comercio que traspase las fronteras políticas.
- **Sintetizar** la información oral y escrita, que permitirá resolver conflictos de carácter internacional.
- **Crítica y autocrítica** de las leyes y reglamentos que legislan las actividades humanas y comerciales entre las empresas, organizaciones y Estados.
- **Toma decisiones** para valorar la importancia de la jurisprudencia e interpretación del Derecho Internacional. También, en las estrategias que rigen la vida pública y comercial de las relaciones internacionales.
- **Negociación** internacional entre los órganos públicos, particulares y empresas privadas, donde podrá asesorar.
- **Resolución de conflictos** que se susciten en el contexto internacional, donde deberá valorar los procedimientos utilizados por los diversos organismos jurídicos.

**3. ¿Cuáles son los sectores sociales y productivos donde se desempeña el profesionista en derecho internacional?**

La actividad económica de un Estado son los sectores económicos o productivos. "Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes y se diferencian de otras agrupaciones" (Banco de la República Actividad Cultural, 2015). Se divide de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

Por su parte, los sectores sociales refieren a los grupos sociales que participan en la economía de un Estado. Se clasifican por lo general en tres sectores: sector privado que se conforma por todas las empresas privadas nacionales y por las particulares; el sector público que lo integra tanto el gobierno federal como los gobiernos estatales y municipales; y el sector externo, que engloba las empresas privadas extranjeras como son empresas transnacionales y los organismos públicos extranjeros como son las embajadas y consulados.

De acuerdo con el Proyecto Curricular de la Licenciatura en Derecho Internacional, en su perfil de egreso establece que, el profesionista en derecho internacional podrá incorporase laboralmente en los siguientes sectores sociales y productivos:

*Agencias de logística internacional, de importaciones y exportaciones*: Son empresas del sector productivo y social donde realizan actividades en la comercialización de los productos. "La gestión logística se centra en obtener la máxima eficiencia en la cadena de suministro de un producto y, si esto tiene una proyección exportadora, se habla de la logística internacional" (DefiniciónABC, 2007). Por ende, un profesionista en derecho internacional realiza principalmente funciones aduaneras, en la realización de instrumentos jurídicos que aseguren la cadena logística internacional.

*Asociaciones civiles, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales*: Son organizaciones realizadas tanto por particulares como el Estado donde los fines pueden ser lucrativos y no lucrativos. Se encarga de brindar atención a la ciudadanía y desarrollo en diversas áreas sociales (deportivo, salud, educación, etc.). La principal labor de un profesionista de derecho internacional bajo este sector es la asesoría y defensa del interés público en alguna área social.

*Bufete de abogados*. *Consultoría y asesoría al servicio de legisladores*: Son empresas privadas que tienen como fin brindar servicios jurídicos.

*Departamentos legales de empresas, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones*: Es un área de una empresa donde asesora, representa y resuelve ante una controversia que esté vinculada la empresa. Asimismo, realiza una serie de instrumentos legales que le permitirá realizar transacciones de un modo seguro.

*Dependencias de fiscalización:* Refieren aquellas dependencias fiscales, principalmente la Auditoría Superior de la Federación donde su función principal es "fiscalizar las operaciones que involucren recursos públicos federales o participaciones federales" (Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, 2016). El desempeño laboral de un profesionista en derecho internacional en esta área es básicamente en el análisis del sistema financiero mexicano y su repercusión en el desarrollo empresarial.

*Empresas involucradas en transacciones internacionales*: Son las actividades que realizan las empresas, donde realizan "el intercambio de un bien, servicio o activo entre los residentes

de una nación y los de otros países. Estas transacciones pueden ser en forma de exportaciones o importaciones" (Labariega Villanueva, 1994).

*Instituciones bancarias, notarías, y dependencias federales*: En este sector refiere aquellas instituciones que presta servicios, tanto financieros como legales y sociales, a sus clientes. El profesionista en Derecho Internacional realizará principalmente la función de:

- Analiza el sistema financiero mexicano.
- Conocer la estructura y funciones de la institución y grupos que representa legalmente.
- Interpreta los hechos sociales en el ámbito internacional.
- Interpreta la crisis económica que vive el país.

*Instituciones de Educación Superior*: Refiere a un "centro de educación superior que comprende las escuelas que imparten estudios de licenciatura, especialidad, maestría y doctorados, avalados por el Estado" (Secretaría de Educación, 2013). En este sentido, el profesionista en Derecho Internacional podrá desempeñarse en funciones de enseñanza en el área jurídica.

*Organismos internacionales ligados al comercio internacional*: Son aquellos organismos internacionales que realizan "las negociaciones financieras y comerciales a nivel mundial, donde se requieren reglas para liberalizar el comercio y las finanzas, privatizar los sectores públicos y para favorecer los procesos de transnacionalización del capital a efectos de que éste no se vea presionado por los estados nacionales y por la democracia.

Principalmente estos organismos son la Organización Mundial de Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas para el comercio y el desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Evalúa las normas que emiten las organizaciones de comercio exterior.

*Órganos jurisdiccionales*: Se les denomina también tribunales, en donde realizan la función de "atender las reclamaciones dirigidas a la realización del derecho" (Enciclopedia Jurídica, 2014). Por ende, el profesionista en derecho internacional tiene como función principal en este sector, la aplicación en el proceso jurídico, las normas para el reconocimiento y la ejecución de decisiones judiciales extranjeras y demás normas de ley aplicables. Así como, las normas del Derecho Civil, Mercantil, Penal, Laboral, Administrativo, Constitucional, Procesal y Fiscal, asociadas al campo jurídico internacional.

*Sociedades mercantiles*: De acuerdo con Mantilla (2008) afirma: "es el acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para alguno de los tipos sociales en ella previstos, señala la ley mercantil" (pp.188-189). En referencia con lo anterior, las actividades a realizar del profesionista en derecho internacional son principalmente adaptar tratados internacionales de diferentes contextos, susceptibles de aplicarse en nuevas sociedades mercantiles; evaluar las tendencias e impacto de la globalización en las actividades de la sociedad mercantil transnacional; planear y ejecutar los objetivos y estrategias de la empresa en el marco legal y de certeza jurídica que rige a las operaciones transnacionales; y conocer los procesos de importación y exportación de mercancías.

## 4. Diagnóstico actual de los profesionistas en Derecho Internacional en el mercado laboral

En relación a la estadística de los profesionistas en derecho internacional, el Departamento de Seguimiento a Egresados y el Departamento de Vinculación y Extensión de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, de la UAEMex, tiene como registros de la situación laboral de los egresados y de los estudiantes de prácticas profesionales. Tomando en cuenta que, el registro de los estudiantes y egresados que se tiene, solo es de dos generaciones (2015A y 2016A) que han concluido sus estudios, así como aquellos que ha realizado prácticas profesionales.

Los datos estadísticos del Departamento de Seguimiento a Egresados de la UAP Cuautitlán Izcalli, son de aquellos que proporcionaron los egresados y que continuamente se actualizan, lo cual permitió realizar el estudio de campo a esta investigación. Sin embargo, la información que se obtuvo de estas dos últimas generaciones, es en relación al porcentaje de egresados, aquellos que están laborando y el contacto donde están laborando.

Por otra parte, los datos estadísticos del Departamento de vinculación y extensión de la UAP Cuautitlán Izcalli, se tiene el registro de un formato de evaluación de desempeño de la Práctica o Estancia Profesional, donde la unidad receptora realiza la evaluación al practicante y tiene como fin retroalimentar los procesos educativos, apoyar el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales, así como mejorar la extensión y la vinculación de la UAEMex. Sin embargo, estos datos no auxilian a resolver la problemática de

investigación por lo que es pertinente la realización del estudio de campo proveniente de los empleadores, que determinen las habilidades y conocimientos que requiere un profesionista en derecho internacional.

El estudio de campo sobre los conocimientos y habilidades que deben poseer los profesionistas en derecho internacional se realizó a través de cuestionarios aplicados a dos muestras que son: los empleadores de los sectores donde se han desempeñado los egresados de esta profesión y los posibles empleadores de los sectores donde se han desempeñado los alumnos que han realizado su práctica profesional. Los resultados que se obtuvieron de los instrumentos de investigación, son los siguientes




La UAP Cuautitlán Izcalli, a través del Departamento de Seguimiento a Egresado, tiene como registro de la primera y segunda generación un total de 35 egresados, de los cuales 7 están desempleados y 28 están laborando.

De lo anterior, es preciso determinar que las áreas de conocimiento y las habilidades establecidas en el proyecto curricular de la licenciatura deben fortalecerse para que el profesionista en Derecho Internacional tenga una óptima inserción al mercado laboral. Por lo que, los resultados de estas muestras determinarón lo siguiente:

- En relación a las áreas de conocimiento, es necesario que el profesionista tenga perfecto dominio en el derecho procesal en las materias civil, mercantil, penal, laboral y administrativo, sobretodo en la realización de casos prácticos en la defensa del cliente ante la autoridad. Asimismo, profundizar en las asignaturas del derecho interno como es en derecho notarial, derecho penal y derecho constitucional.

- En la cuestión de las habilidades que debe poseer, a parte de las ya establecidas en el proyecto curricular de la licenciatura, es tener una mejor expresión oral y escrita en el área jurídica (vocabulario jurídico), uso eficiente de la informática, un manejo del idioma inglés y tener una cultura de calidad (es un modelo que implementa las empresas en sus trabajadores, los hábitos y valores necesarios en el desarrollo y prestación de servicios).

## CONCLUSIONES

La creación del profesionista en derecho internacional, se realizó a través de los estudios de pertinencia del proyecto curricular de la licenciatura. Entorno, a la dinámica de la globalización, se ejerce una influencia sobre los órdenes jurídicos internos, no solo complementando las normas, si no lograr una modificación en estos ordenamientos.

En este tenor, el estudio de campo realizado para determinar ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que el empleador requiere de los profesionistas en derecho internacional que permitan una mayor incorporación al mercado laboral? Se precisó lo siguiente: la oferta educativa en esta licenciatura que otorga la UAEMex a través de la UAP Cuautitlán Izcalli, debe fortalecer las áreas de conocimientos y ampliar la gama de las habilidades para que los profesionistas en esta área sean competitivos laboralmente.

La falta de conocimiento y habilidades de los profesionistas no genera una mayor incorporación al mercado laboral. Dificultándose entonces al egresado poder competir en los sectores productivos y sociales que determino el proyecto curricular de la licenciatura.

## REFERENCIAS

Banco de la República Actividad Cultural. (2015). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de Sectores económicos: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Burgos Flores, B., & López Montes, K. (2010). La Situación del Mercado Laboral de Profesionistas. *Revista de la Educación Superior*, 19-33.

Decreto del Programa Sectorial de Economía 2007-2012. (14 de Mayo de 2008). México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 2017, de Programa Sectorial de la Secretaría de Economía: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/conoce-la-se/programas-se/programa-sectorial-2007-2012

DefiniciónABC. (2007). *Economía*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de Definición de Logística Internacional: http://www.definicionabc.com/economia/logistica-internacional.php

Enciclopedia Jurídica. (2014). *Órganos jurisdiccionales*. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de http://www.enciclopedia-juridica.biz14.com/d/%C3%B3rganos-jurisdiccionales/%C3%B3rganos-jurisdiccionales.htm

Fernández Pérez, J. (2001). Elementos que consolidan al concepto profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 3*(1). Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de Elementos que consolidan al concepto: http://redie.uabc.mx/redie/article/viewFile/40/75

García Ruíz, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 20*(3), 253-269.

Labariega Villanueva, P. A. (1994). Los términos comerciales o incoterms en las transacciones comerciales internacionales. *Revista de Derecho Privado*, 12-28.

Lester, S. (2014). Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, *4*(1), 31-43.

Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. Diario Oficial de la Federación, México, 18 de Julio de 2016.

Pérez Porto , J., & Merino, M. (2010). *Definicion.de*. Obtenido de http://definicion.de/profesion/

Real Académia Española. (2014). *RAE.es*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de Diccionario de la lengua española: http://dle.rae.es/?id=UHx86MW

Real Academia Española. (2017). *RAE.es*. Recuperado el 9 de marzo de 2017, de Diccionario de la lengua española: http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw

Real Academia Española. (2017). *RAE.es*. Recuperado el 9 de marzo de 2017, de Diccionario de la Lengua Española: http://dle.rae.es/?id=AMrJ4zs

Real Academia Española. (2017). *RAE.es*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL

Secretaría de Educación. (2013). *Institución de Educación Superior*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de Glosario: http://www.edomexico.gob.mx/opcionesdeeducacion/glosario.htm#I

Universidad Autónoma del Estado de México. (2010). Proyecto Curricular de la Licenciatura en Derecho Internacional. México: UAEMex.

# EL VÍNCULO UNIVERSIDAD – EMPRESA EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**Ing. Juan Francisco Cedeño Mejía, M. Sc, juanito5061@yahoo.es, Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, Ecuador,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Digna Margarita Quijije Zambrano, dignaqz@hotmail.com, Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, Ecuador.**

**RESUMEN**

La investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias en la vinculación Universidad – Empresa durante la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) de Manta, Ecuador, las cuales afectan sus desempeños profesionales una vez egresados en el contexto laboral. Se arribó al resultado esperado con la ayuda de métodos y técnicas del nivel científico, entre ellos: teóricos, empíricos y estadísticos/matemáticos. Asimismo, la investigación se apoyó en la relación dialéctico – materialista de la actividad desde la relación (Sujeto–Sujeto) y (Sujeto–Objeto), la Teoría Histórico – Cultural, el principio de la vinculación del estudio con el trabajo, así como la Pedagogía Profesional Universitaria y la Didáctica de la Educación Técnica y Profesional. Como vía de solución a esta problemática, se propone un procedimiento sustentado en un modelo pedagógico de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, el cual reconoce la integración de los

procesos sustantivos: docencia, vinculación e investigación, basado en las relaciones entre la profesionalización de saberes generalizadores de la profesión con visión actual y prospectiva y la realización de un trabajo autónomo con enfoque más integrador y contextualizado. El resultado obtenido con la introducción parcial del procedimiento permitió constatar la existencia de transformaciones significativas durante la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, aspecto que contribuyó al perfeccionamiento de su desempeño profesional en correspondencia con las exigencias del perfil del egresado.

**Palabras clave:** universidad, empresa, vínculo universidad empresa, formación inicial, ingeniería en comercio exterior

**ABSTRACT**

The research arises due to the need to solve the shortcomings in the University - Company linkage during the initial training of the Foreign Trade Engineer of the Laica Eloy Alfaro University of Manabí (ULEAM) in Manta, Ecuador, which affect their professional performance once Graduates in the work context. The expected result was reached with the help of methods and techniques of the scientific level, among them: theoretical, empirical and statistical / mathematical. The research was also based on the dialectical - materialist relationship of the activity from the relation (Subject - Subject) and (Subject - Object), Historical - Cultural Theory, the principle of linking study with work, Pedagogía Profesional Universitaria and the Didactics of Technical and Professional Education. As a way of solving this problem, we propose a procedure based on a pedagogical model of University - Company linkage for the initial training of the Foreign Trade Engineer, which recognizes the integration of substantive processes: teaching, linkage and research, based on The relationship between the professionalization of generalizing knowledge of the profession with current and prospective vision and the realization of an autonomous work with a more integrative and contextualized approach. The result obtained with the partial introduction of the procedure allowed to verify the existence of significant transformations during the University - Company relationship in the initial training of the Foreign Trade Engineer, aspect that contributed to the improvement of his professional performance in correspondence with the requirements of the profile of the graduate.

**Key words:** University, company, link university company, initial training, foreign trade engineering

## INTRODUCCIÓN

Ecuador aspira a lograr en el siglo XXI un desarrollo social y económico sostenible, basado en el conocimiento, lo que exige a la universidad replantearse un nuevo modelo que la haga más científica, tecnológica, moderna, humanista, integrada y comprometida con el proyecto social ecuatoriano.

Hoy se habla de la Nueva Universidad Ecuatoriana y en esta novedosa concepción resulta fundamental el dominio de los conocimientos científico-pedagógicos de los docentes para elevar la calidad del proceso de formación de los futuros profesionales, tomando en cuenta las políticas, líneas estratégicas y metas del gobierno para el periodo 2013-2017; sus objetivos fundamentales están organizados en tres ejes: cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular; derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir y transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva.

Debido a ello, el desafío para las Instituciones de Educación Superior y en particular para la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) de Manta, Ecuador, es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación. Los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación. De acuerdo a la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, la educación que se imparta en estas instituciones debe ser laica y gratuita.

Hoy día, dentro de los enfoques y tendencias contemporáneas de la Pedagogía Profesional Universitaria como área de la Pedagogía General que se encarga del estudio del proceso de formación de profesionales universitarios, constituye un imperativo el logro de una adecuada vinculación entre la universidad y las empresas, como contextos formativos por medio de los cuales se desarrolla la formación inicial del estudiante de carreras universitarias, en específico de Ingeniería en Comercio Exterior, ya que es el eslabón que hace posible el vínculo de la teoría que recibe el estudiante en la academia (Universidad) con la práctica profesional que realiza en la empresa para consolidar, reafirmar, sistematizar y aplicar los

saberes de la profesión, aprendidos en el contexto universitario en la solución de los problemas profesionales propios de la profesión.

En la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior un aspecto de vital importancia lo constituye precisamente el estudio de la vinculación Universidad – Empresa como núcleo esencial para contribuir a la formación profesional de un egresado, en correspondencia con los objetivos del perfil del profesional y de las exigencias del Plan Nacional del Buen Vivir en el Ecuador.

El diagnóstico del estado de la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM realizado a empleadores, docentes que imparten las asignaturas de los ejes de formación de la carrera, tutores que atienden a los estudiantes, docentes que se dedican al área de investigación y estudiantes del último semestre de la carrera permitió constatar la existencia de insuficiencias en este proceso que afectan el futuro desempeño profesional de los estudiantes una vez egresados, las que se identifican en los aspectos siguientes:

- Los convenios de vinculación Universidad – Empresa no cuentan con procedimientos que permitan integrar la diversidad de procesos sustantivos: docencia, vinculación e investigación en dicho proceso, sobre la base del aprovechamiento de las motivaciones de ambas entidades.
- Existen limitaciones en el tratamiento desde el punto de vista metodológico al enfoque profesional de la formación inicial del Ingeniero Comercial debido a que no se logra una loable profesionalización de los saberes de las asignaturas de los ejes de formación, en correspondencia con los saberes asociados al Comercio Exterior de los puestos de trabajo de las empresas.
- El trabajo autónomo que realizan los estudiantes durante la docencia, la vinculación y la investigación adolecen de un enfoque profesional e integrador, ya que no siempre logran articular la lógica formativa en el contexto universitario con el perfil profesional de la carrera.
- En los métodos y formas de organización empleados en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, resulta insuficiente el establecimiento de una adecuada integración Universidad – Empresa, a partir de no tener en cuenta la unidad de lo instructivo, lo

educativo y lo desarrollador, así como una inadecuada integración entre la docencia, la vinculación y la investigación.

El estudio e investigaciones realizadas en el campo de la vinculación Universidad – Empresa en la formación de profesionales, constituye un aspecto que ha sido abordado por múltiples autores a nivel nacional y extranjero. En este sentido se significan los trabajos realizados por: Minujin, A. y Mirabent, G. (1988), Patiño, M. (1990), Cortijo, R. (1996), Silvestre, M. y Zilbersteins, J. (2002), León (2003), Abreu (2004), Bermúdez, R. y Pérez, L. (2004), Mariño, M. (2008), Horruitiner, P. (2010), Pérez, N. (2011), Bermúdez, R., León, M., Abreu, R. L., Pérez, L. M., Carnero, M., Arzuaga, M.,… Meneses, A. (2014), CEAACES (2015) y Alonso (2016). En todas estas obras científicas se han propuesto principios, premisas, criterios, enfoques, modelos, métodos, estrategias, procedimientos y metodologías dirigidas a la formación de profesionales de nivel medio y superior en las que han tenido en cuenta el vínculo Universidad – Empresa, sin profundizar en su sistematización teórica y metodológica en la carrera de Ingeniería en Comercio Exterior, a partir de reconocer la integración de los procesos sustantivos de la docencia, la vinculación y la investigación.

Es por ello que resulta pertinente investigar el siguiente **problema científico**: Insuficiencias existentes en la vinculación Universidad – Empresa, durante la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, afectan sus desempeños profesionales una vez egresado en el contexto laboral. Este problema se manifiesta en el siguiente **objeto**: el proceso de formación inicial del Ingeniero en  Exterior de la ULEAM.

Es por ello que la investigación persiguió como **objetivo:** la elaboración de un procedimiento sustentado en un modelo pedagógico de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, que contribuya al mejoramiento de sus desempeños profesionales, en el contexto laboral, una vez egresado.

La investigación parte de la siguiente **idea científica a defender:** El diseño y aplicación de un procedimiento sustentado en un modelo pedagógico de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, a partir del establecimiento de una correcta integración entre los procesos sustantivos: docencia, vinculación e investigación, basada en las relaciones que se producen entre la profesionalización de saberes generalizadores de la profesión con visión actual y prospectiva

y la realización de un trabajo autónomo con enfoque más integrador y contextualizado, contribuye al mejoramiento de sus desempeños profesionales, en el contexto laboral, una vez egresado.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se emplearon los **métodos de investigación** siguientes:

**De nivel teórico:**

**Análisis y Síntesis:** para la búsqueda de lo nuevo y de sus nexos lógicos, a partir de la desintegración e integración del objeto en sus partes componentes, cualidades y relaciones.

**Histórico – lógico:** permitió establecer los antecedentes históricos de la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM mediante la vinculación Universidad - Empresa.

**Inductivo – Deductivo:** para determinar el estado actual del problema investigado, sus posibles causas y valorar los resultados en la aplicación del modelo y el procedimiento propuesto.

**Sistémico estructural funcional:** para la elaboración de cada uno de los subsistemas, cualidades y relaciones del modelo y el procedimiento de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM.

**Modelación:** para la elaboración del modelo pedagógico de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM

**De nivel empírico:**

**Análisis documental:** para caracterizar la literatura científica y los documentos normativos que regulan al proceso de formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM mediante la vinculación Universidad – Empresa.

**Encuestas** y **entrevistas:** para caracterizar el estado actual de la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM.

**Observación científica:** para caracterizar el comportamiento de los procesos sustantivos de la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM en lo concerniente al vínculo Universidad – Empresa, antes y después de aplicado el procedimiento.

**Criterio de expertos:** para valorar la pertinencia y relevancia de los subsistemas del modelo y las acciones del procedimiento, dirigidas a su concreción práctica.

**Talleres de socialización:** para valorar la factibilidad del procedimiento que se aporta en la investigación.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Procedimiento de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM

Teniendo en cuenta los criterios de Minujin, y Mirabent (1989), los procedimientos "... establecen las acciones concretas a realizar por maestros y alumnos para lograr los objetivos [...], son la forma externa de realización de los métodos, los cuales incluyen no sólo las acciones externas realizadas por maestros y alumnos, sino también las acciones internas, que son las fundamentales". (p. 27).

Por su parte, Silvestre y Zilberstein (2002) consideran que los "procedimientos como complemento de los métodos de enseñanza, constituyen herramientas que le permiten al docente instrumentar el logro de los objetivos, mediante la creación de actividades, a partir de las características del contenido, que le permitan orientar y dirigir la actividad del alumno en la clase y el estudio."

De acuerdo con estos autores, el procedimiento que se aporta en esta investigación, constituye un sistema de fases y acciones, dirigidas a la planificación, ejecución, control y mejora de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, que contribuyan al perfeccionamiento de su futuro desempeño profesional en el contexto laboral.

El procedimiento tiene como **objetivo** mejorar la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, a partir de tener en cuenta la relación que se produce entre la profesionalización de saberes generalizadores del

Comercio Exterior con visión actual y prospectiva y el desarrollo del trabajo autónomo integrador como forma y vía que permite armonizar e integrar la docencia, la vinculación e investigación.

A continuación, se procede a presentar las **fases y acciones**, las cuales fueron concebidas a partir de los subsistemas del modelo:

**Fase 1: Planificación de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior**.

Esta primera fase tiene como objetivo: planificar la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM, a partir de tener en cuenta al primer subsistema del modelo diseñado.

**Fase 2: Ejecución de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior**

La segunda fase tiene como objetivo: Ejecutar la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, teniendo en cuenta el segundo subsistema del modelo.

**Fase 3: Control y mejora de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior.**

Esta tercera fase tiene como objetivo: controlar el estado de la vinculación lograda entre la Universidad y la empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior y la determinación de acciones para la mejora continua de dicho proceso.

Seguidamente se proponen las **acciones** a realizar en cada una de las fases del procedimiento:

**Fase 1: Planificación de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior. Acciones a realizar:**

Acción 1.1. Diagnosticar el estado actual de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior**.**

Para realizar este diagnóstico se recomienda atender a los siguientes **criterios o aspectos**: determinación de la totalidad de las empresas del territorio que reúnen condiciones para

garantizar los objetivos de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior; problemas profesionales que se manifiestan en las diferentes empresas que pueden ser resueltos total o parcialmente por los Ingenieros en Comercio Exterior y vías de solución que se están utilizando y resultados, turnos de trabajo; horario de las actividades, posibles locales de trabajo y otros recursos que podrán utilizar los estudiantes en su vínculo con la empresa**;** análisis del estado de la firma de convenios y su estructura funcional y organizativa; análisis del mesocurrículo de la carrera para valorar su pertinencia actual y prospectiva; observación de los trabajos autónomos que realizan los estudiantes durante la docencia, la vinculación e investigación; intercambio con docentes, estudiantes, directivos y trabajadores de las empresas; análisis de la preparación de los docentes y tutores; análisis de los informes de evaluación de la carrera para constatar la calidad de los egresados.

Acción 1.2: Elaborar los convenios de integración Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior**.**

Los convenios serán elaborados, a partir de los requisitos que se establecen en el modelo relacionados con la formación integradora del profesional del Comercio Exterior, por lo que es preciso que tanto la Universidad como la Empresa estén conscientes de ¿qué aspectos los motiva a integrarse?, ¿qué barreras deberán franquear y cuáles pudieran ser las más efectivas modalidades a utilizar en el contexto de la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior?

En el diseño de los convenios de acuerdo a la estructura que se adopte, la cual es con un carácter flexible, no se deben perder de vista las motivaciones de ambos contextos de formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, de manera que ambas partes logren un mayor nivel de sensibilización y sentido de pertenencia por integrarse y perciban que se trata de un proceso de negociación, en la que ninguna de las partes pierde, sino por contrario, ambas obtendrán beneficios.

Es importante destacar que en los convenios se deben utilizar en sus cláusulas, el establecimiento y aplicación de diversas modalidades de integración Universidad – Empresa, entre las que se sugieren las siguientes: Programas de capacitación según necesidades y potencialidades de los recursos humanos; educación de postgrado; intercambio intercultural

especializado; consultorías especializadas; programas de contratación de recién graduados; apoyo a grupos de investigación y cátedras especializadas; establecimiento de unidades docentes (aulas anexas) en las instalaciones de la empresa; desarrollo de programas universitarios de enlace con el sector empresarial.

Acción 1.3. Caracterizar los recursos humanos y materiales que poseen las empresas con las que se han elaborado en los convenios**.**

En esta caracterización se deberán profundizar en los aspectos siguientes: procesos básicos que se realizan asociados al Comercio Exterior; exigencias de los puestos de trabajo por donde realizará el estudiante la movilidad profesional durante las prácticas pre-profesionales; recursos materiales para garantizar la formación inicial del estudiante, estado de los insumos, mobiliario y medios de trabajo; tecnologías asociadas al Comercio Exterior que se emplean; métodos de trabajo profesional del Comercio Exterior que se emplean; saberes de la profesión asociados: conceptos, tipologías, características, métodos de Comercio Exterior que se emplean, medios de trabajo, TIC que se utilizan como herramienta de trabajo; estado de la preparación de los recursos humanos para ejercer la función de tutoría de los estudiantes durante la inserción laboral en la empresa; nivel de compromiso de los directivos de la empresa con la formación inicial del estudiante y el apoyo a la Universidad.

Acción 1.4. Diseñar el trabajo autónomo integrador

El trabajo autónomo integrador tendrá la siguiente **estructura didáctica**:

- **Problema profesional a resolver**: Se establece el problema profesional de mayor o menor nivel de generalización que deberá resolver el estudiante. Este debe estar asociado a los problemas profesionales de mayor nivel de generalización de la profesión.
- **Competencia profesional**: Se determina la competencia profesional que se aspira alcanzar en el trabajo autónomo desde un enfoque formativo, en el cual se expliciten los conocimientos, habilidades, cualidades y valores profesionales que se desarrollarán en el estudiante.
- **Nodo cognitivo de saberes asociados a la profesión**: El nodo cognitivo constituye la expresión de la integración de saberes de las asignaturas que recibe el estudiante en la malla curricular, con los saberes asociados a los procesos básicos del Comercio Exterior

que se determinaron producto de la caracterización del potencial educativo de las empresas.

Se tendrán en cuenta además los recursos materiales y tecnológicos implicados, a partir de tener en cuenta la funcionalidad, el equipamiento tecnológico y la disponibilidad existente en el contexto.

**Fase 2: Ejecución de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior. Acciones a realizar:**

Acción 2.1**.** Realizar las coordinaciones pertinentes en el contexto formativo universitario y empresarial para garantizar la realización del trabajo autónomo integrador.

Para desarrollar esta acción se considera necesario sensibilizar a los máximos responsables con el trabajo autónomo que desarrolla el estudiante durante la docencia, la vinculación e investigación.

Acción 2.2. Orientar el trabajo autónomo integrador que realizará el estudiante.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Valorar, de manera conjunta con los estudiantes, el problema profesional.
- Socializar con los estudiantes las competencias profesionales que se deben desarrollar en su personalidad para la solución del problema profesional, a partir de valorar el significado y sentido que tiene la integración de la docencia, la vinculación e investigación.
- Orientar el trabajo autónomo integrador.

Acción 2.3. Aplicar el trabajo autónomo integrador diseñado.

A continuación, se procede a ofrecer sugerencias sobre cómo aplicar el trabajo autónomo integrador, el cual favorecerá una mayor vinculación Universidad – Empresa y por tanto un mejoramiento en la formación inicial de este profesional en el contexto ecuatoriano.

Sugerencias para aplicar el trabajo autónomo integrador que se diseñe:

- Cuando se trate de la docencia universitaria se recomienda emplearlo en las clases prácticas, seminarios y talleres que se realicen como formas organizativas.
- Durante la vinculación de los estudiantes en las prácticas pre-profesionales y el trabajo comunitario, el trabajo autónomo integrador alcanza un alto nivel de generalización, es

por ello que se recomienda que sea la célula fundamental y el eje articulador por medio del cual se gestione dicho proceso, de manera que el estudiante realice un sistema de tareas en una relación espacio – temporal definida (de acuerdo con el tiempo de duración de la misma) y con la ayuda de recursos materiales (medios del trabajo profesional del Comercio Exterior) y de recursos humanos (especialistas, tutores y demás miembros del colectivo laboral de la empresa y de la comunidad) requeridos para su aplicación.

- Durante la investigación que lleven a cabo los estudiantes se sugiere que estén integradas a las tareas propias que realizan desde cada una de las variantes de proyectos de investigación que lleve a cabo la carrera, en la cual se evidencia el vínculo Universidad – Empresa desde el propio diseño de la tarea, en la cual se vincularían los saberes asociados a la investigación científica con los saberes asociados al Comercio Exterior, en función de resolver problemas profesionales mediante el uso del método científico por parte de los estudiantes.

Desde cada uno de los procesos sustantivos (docencia, vinculación e investigación) en los que se apliquen las tareas didácticas profesionales diseñadas, se deben tener en cuenta durante su aplicación, además de las sugerencias ofrecidas con anterioridad, las sugerencias siguientes:

- Estimular el desarrollo de una comunicación y una actividad conjunta docente - estudiante, estudiante - estudiante, docente - (sub) grupo y estudiante -(sub) grupo que estimulen la motivación durante la apropiación de los saberes que contiene la situación de aprendizaje concebida en la tarea.
- Atender de acuerdo al diagnóstico de sus estudiantes a las necesidades formativas de cada uno de ellos en lo individual y lo colectivo durante la realización de la tarea profesional integradora.
- Sistematizar una adecuada incitación a la actuación consciente e independiente de los estudiantes en la actividad cognoscitiva, el deseo de autosuperación y el uso de la investigación científica en la búsqueda de nuevos saberes que le confieran un enfoque científico y actualizado a dicho proceso y propongan soluciones innovadoras a los problemas asociados al Comercio Exterior.

**Fase 3: Control y mejora de la vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior. Acciones a realizar:**

Acción 3.1. Evaluar el desarrollo del trabajo autónomo integrador.

La función de control tiene la responsabilidad de medir, comparar, valorar y registrar las regularidades en la realización del trabajo autónomo integrador y en caso de desviaciones tomar acciones correctivas. Como consecuencia de estas regularidades en esta acción de controlar ( la que se logra a través de las acciones operacionales: medir, comparar y finalmente valorar y registrar) se pudiera revisar cómo el trabajo autónomo ejecutado logra integrar la docencia, la vinculación e investigación desde la unidad del carácter instructivo, educativo y desarrollador de la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, y reestructurarlo, a partir del nivel de apropiación de los saberes de la profesión por parte de los estudiantes.

Acción 3.2. Diagnosticar a manera de retroalimentación el estado actual de la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior.

Esta acción permite retroalimentar a la primera acción de la fase 1, ya que una vez desarrollado el trabajo autónomo integrador, así como las acciones anteriores, se procede a volver a diagnosticar el estado de la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, así como a evaluar su efecto en la calidad de los egresados de la carrera.

Acción 3.3. Valorar el estado del desempeño profesional de los estudiantes.

A partir de la propuesta de pruebas de actuación y de las evaluaciones que alcancen los estudiantes en la realización del trabajo autónomo, se diagnostica el estado de su desempeño profesional según el nivel formativo y semestre por el que transita. Estas pruebas de actuación consisten en la aplicación de tareas que midan el estado del desempeño profesional en correspondencia con la competencia profesional que se desarrolla en el trabajo autónomo, según sea su nivel y grado de complejidad.

Se realizará una comparación entre los resultados logrados por el estudiante en el diagnóstico de entrada y el de salida, para valorar las transformaciones cualitativas que ha alcanzado en el desarrollo de sus competencias profesionales.

Acción 3.4. Realizar la toma de decisiones cooperadas para la mejora continua y sistemática de la vinculación Universidad – Empresa en la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior.

Se realiza una comparación y contrastación entre los resultados alcanzados por el estudiante en el diagnóstico para valorar las transformaciones alcanzadas en su desempeño profesional y el comportamiento de la vinculación Universidad – Empresa durante su formación inicial. Esta comparación se realizará de forma colaborativa y mediante un diálogo reflexivo.

Derivado de los problemas y las causas se proponen acciones organizativas, administrativas, de capacitación y de investigación. Estas le van a permitir a los encargados de este proceso, la reorientación y mejora continua del proceso.

En el esquema de la figura 1 se resume el procedimiento que constituye el aporte práctico de la investigación.

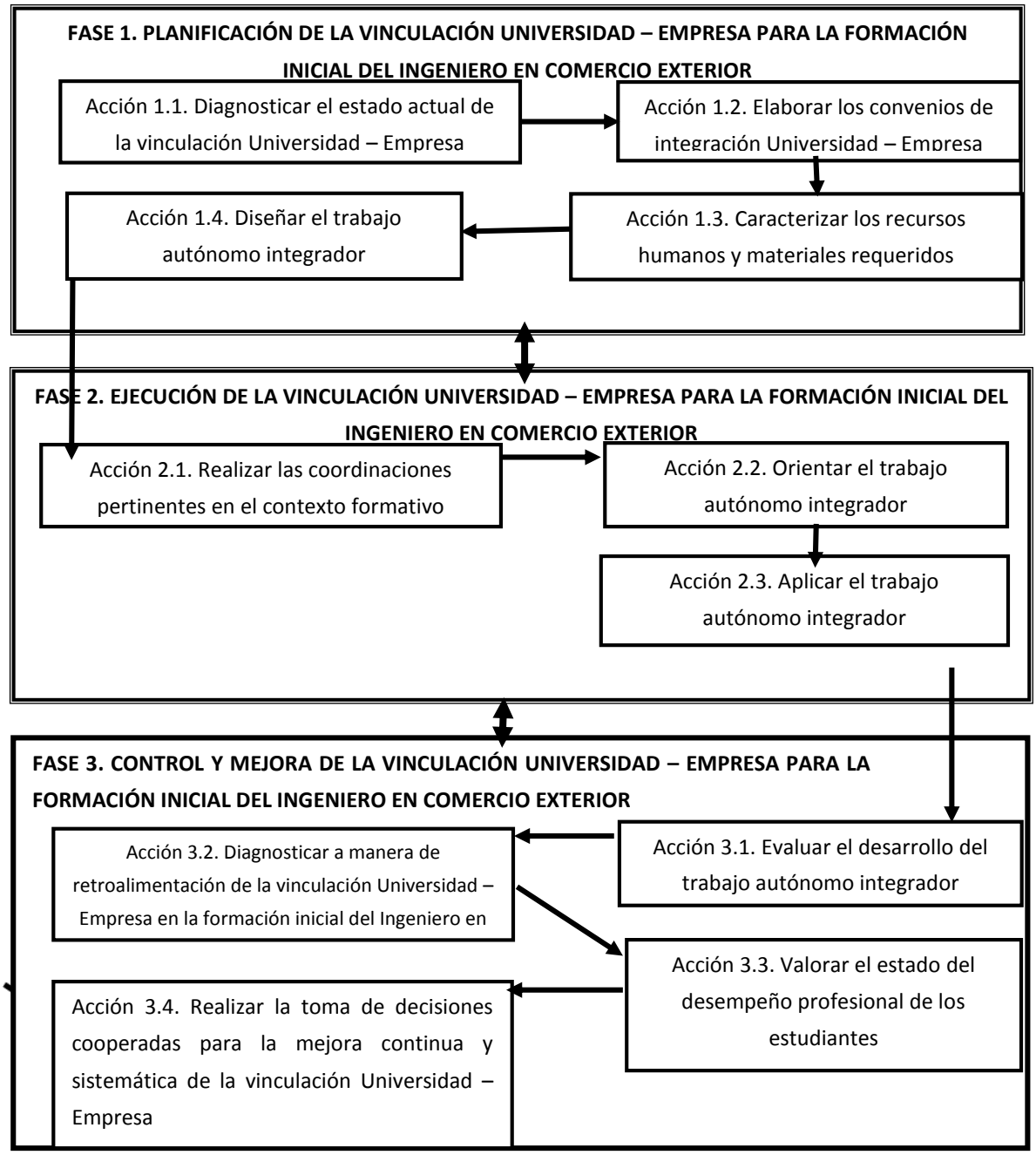



Figura 1. Procedimiento de vinculación Universidad – Empresa para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior de la ULEAM.

## CONCLUSIONES

El procedimiento constituye el aporte práctico de la investigación; establece fases y acciones de carácter metodológico a seguir para la formación inicial del Ingeniero en Comercio Exterior, a partir de tener en cuenta las exigencias del Plan Nacional del Buen Vivir, el cambio de la matriz productiva en el Ecuador y la interacción entre la docencia, la vinculación e investigación por medio del trabajo autónomo integrador, como célula que revela la dinámica de dicho proceso y además de la integración de la docencia, la vinculación e investigación y la sistematización metodológica de la unidad del carácter instructivo, educativo y desarrollador de dicho proceso formativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Abreu, R. (2004). *Didáctica de la Educación Técnica y Profesional*. ISPETP, La Habana, Cuba.
2. Alonso, L. (2016). *Regularidades que caracterizan a la formación profesional de los estudiantes de carreras universitarias basado en la integración Universidad - Empresa*. Documento en soporte digital, Holguín, Cuba
3. Bermúdez, R., León, M., Abreu, R. L., Pérez, L. M., Carnero, M., Arzuaga, M.,… Meneses, A. (2014). *Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional*. La Habana: Pueblo y Educación.
4. Bermúdez, R. y Pérez, L. (2004). *Aprendizaje Formativo y Crecimiento Personal*. La Habana: Pueblo y Educación
5. Alonso (2016). *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. *Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Documento en soporte digital, Quito, Ecuador
6. Horruitiner, P. (2010). *La universidad latinoamericana en la época actual*. *Tendencias, retos y propuestas innovadoras*. Documento en soporte digital. La Habana, Cuba.
7. León, Ma. (2003). *Modelo teórico para la integración escuela politécnica - mundo laboral en la formación de profesionales de nivel medio*. (Tesis doctoral). ISPETP, La Habana. Cuba.

8. Mariño, M. (2008). *La formación pedagógica inicial de los estudiantes de la carrera de Derecho en la Universidad de Holguín*. (Tesis doctoral). Holguín, Cuba
9. Minujin, A. y Mirabent, G. (1988). *Diga usted, ¿Cuándo una clase es activa?*. *Educación*.
10. Patiño, M. (1990). *¿Cómo la práctica pre-profesional perfecciona la preparación del futuro trabajador?*. La Habana: Pueblo y Educación.
11. Silvestre, M. y Zilbersteins, J. (2002). *Hacia una didáctica desarrolladora*. La Habana: Pueblo y Educación

# GÉNESIS E IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO.

**AUTORES:**

**DRA. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA**[15]

**cgchagoya@yahoo.com.mx**

**DR. RAFAEL JUÁREZ TOLEDO**[16]

**rjtoledo@yahoo.com.mx**

**DRA. ALAMA ROSA MUÑOZ JUMILLA**[17]

**almamj@yahoo.com.mx**

**RESUMEN**

La presente investigación, asume como objetivo identificar los principales conceptos de política pública y política educativa. Establecer un marco teórico y de referencia para abordar la temática sobre las políticas educativas públicas y el cambio universitario en el presente siglo se sustenta en las exigencias del acelerado proceso globalizador: y debe quedar claro que en la última década del presente siglo se ha acentuado la necesidad de una de educación superior con altos estándares de calidad.

Las perspectivas y estrategias de las Instituciones de Educación Superior (IES), y en particular de las Universidades, se enfrentan a las innovadoras políticas de los procesos de evaluación. Éstas se han desarrollado en los últimos años con mayor énfasis y se han incluido en la planeación educativa como un elemento básico. Surgen como instrumentos para elevar la calidad de la educación superior cuando realmente es una condición para tener acceso a distintos programas de compensación salarial para el personal académico y a su vez un requisito para obtener recursos para las instituciones.



[15] DRA. EN C. ED. TIEMPO COMPLETO EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA; MIEMBRO DEL CUERPO ACADÉMICO ECONOMÍA SUSTENTABILIDAD Y EDUCACIÓN

[16] DR. EN C.S; TIEMPO COMPLETO EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA; MIEMBRO DEL CUERPO ACADÉMICO ECONOMÍA SUSTENTABILIDAD Y EDUCACIÓN

[17] DRA. EN ECON. TIEMPO COMPLETO EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA; MIEMBRO DEL CUERPO ACADÉMICO ECONOMÍA SUSTENTABILIDAD Y EDUCACIÓN

El modelo de calidad actual en la que los parámetros no cuentan con una innovación que impacten en cambios sustanciales y beneficien a los estudiantes con competencias profesionales laborales que sería la prioridad a fin de elevar la competitividad académica. Se denota una línea de continuidad de las políticas educativas de los años ochenta. Se sigue intentando elevar la calidad educativa a través de la necesidad de evaluar, acreditar y certificar programas, de incrementar la planta de profesores con posgrado, de crear nuevas instituciones tecnológicas, entre otras políticas por demás globalizadoras.
**PALABRAS CLAVE:** EDUCACIÓN SUPERIOR, CALIDAD, EVALUACIÓN, POLÍTICAS EDUCATIVAS.

**SUMMARY**

The present research aims to identify the main concepts of public policy and educational policy. Establishing a theoretical and reference framework to address the issue of public education policies and university change in the present century is based on the demands of the accelerating globalization process: and it should be clear that in the last decade of this century the need for higher education with high quality standards.

The perspectives and strategies of the Higher Education Institutions (HEIs), and in particular of the Universities, face the innovative policies of the evaluation processes. These have been developed in recent years with greater emphasis and have been included in educational planning as a basic element. They appear as instruments to raise the quality of higher education when it really is a condition to have access to different wage compensation programs for the academic staff and in turn a requirement to obtain resources for the institutions.

The current quality model in which the parameters do not have an innovation that impact on substantial changes and benefit students with occupational skills that would be the priority in order to raise academic competitiveness. It shows a line of continuity of educational policies of the 1980s. It continues to try to raise the quality of education through the need to evaluate, accredit and certify programs, to increase the number of teachers with postgraduate courses, to create new technological institutions, among other globalizing policies.

**Keywords:** HIGHER EDUCATION, QUALITY, EVALUATION, EDUCATIONAL POLICIES

## INTRODUCCIÓN

En los años sesentas en México, se definían políticas dirigidas al sector educativo caracterizadas por un Estado protector que aportaba recursos para la creación de instituciones de educación superior. Ya a finales de los años setenta, el Estado liberador promueve la función de la evaluación: deja de ser un instrumento para generar información sobre los programas implementados, y se convierte en una herramienta para planear el presupuesto del Estado. El gerencialismo (término utilizado para designar un nuevo modelo de administración pública, tomado de la expresión inglesa *new public management*) introdujo el concepto de evaluación para reorganizar la distribución de los recursos presupuestales del Estado (especialmente en el Reino Unido, Noruega y los Países Bajos). Ese cambio ocurrió debido a la crisis económica que estaban enfrentando la mayoría de los países de Europa. (Acosta, Silva: 2009)

A finales de los años sesenta, el tema de la "evaluación" fue incorporado como parte de la agenda de la gestión pública. Diversos factores estimularon esta tendencia como, por ejemplo, la disminución del crecimiento económico (trasfiriendo escasos recursos), la crisis fiscal del Estado y el descontento de la población con el gobierno. Éstos desencadenaron el debate sobre el papel que el Estado debe desempeñar en la economía y en la sociedad[18] En ese contexto surge la figura de un Estado evaluador, cuyo interés principal es la formulación y evaluación de políticas públicas, y no su ejecución. Dichas políticas se transmitieron a entidades descentralizadas, empresas privadas u organizaciones no gubernamentales.

La experiencia europea, Guy Neave formuló el concepto de "*Estado evaluador"* que ha sido utilizado por varios autores. El Estado evaluador, de acuerdo con este autor, consiste en: una racionalización y una redistribución general de funciones entre el centro y la



[18] A partir de entonces, las propuestas para el cambio en la administración pública pueden ser clasificadas en dos generaciones: la primera tuvo como objetivo el recorte del gasto público y la segunda, la mejora de los servicios públicos y la necesidad de renovar las relaciones entre el Estado y los ciudadanos. La evaluación se convirtió en un importante instrumento para alcanzar los objetivos de las reformas. El concepto de Estado evaluador expresa el modelo de gestión pública que busca resultados. En este modelo, el control pasa de los procesos a los resultados; es decir, se sustituye el control formal por el control de resultados, por medio de evaluaciones finales de resultados. De acuerdo con los defensores de este modelo de gestión pública, el Estado tiene la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos, pero no necesariamente de proveerlos.

periferia, de manera tal que el centro conserva el control estratégico global, por medio de palancas políticas menores en número, pero más precisas, constituidas por la asignación de funciones, la definición de metas para el sistema y la operación de criterios relativos a la *calidad del producto* [...]. El Estado evaluador surge del planteamiento de que *no se cambia el mundo por decreto* (Neave, 1990: 8).

Para la década de los noventas, en el ámbito de la educación superior en México, ocurrieron cambios radicales en la orientación de las políticas públicas y educativas, y en los mecanismos de asignación de recursos a las universidades. Como señala Brunner (1990), se pasa de un Estado que apoyaba a las universidades sin ocuparse de las relaciones de costo-beneficio, a un Estado Evaluador. Esto es, un Estado que, sin ignorar la autonomía y la diversidad de las universidades y su carácter de bien público, así como de los servicios que ellas ofrecen, promovieron la evaluación y autoevaluación de sus funciones y de los resultados obtenidos se asignarían recursos para la optimización de sus actividades. En este contexto, se crearon un conjunto de programas públicos cuya finalidad era impulsar la participación voluntaria entre los distintos actores educativos para recibir recursos económicos que no eran "regularizables" y se entregaban a las instituciones etiquetados para fines específicos. Los recursos estaban asignados en áreas como: actualización curricular, formación de profesores y de investigadores, actualización de la infraestructura académica, establecimiento de sistemas de información y capacitación a personal docente y administrativo (Díaz Barriga, 2008).

**METODOLOGÍA**

Aunque, muchas veces se ha discutido, la incompatibilidad entre el método cualitativo y el cuantitativo, es bien sabido que esta controversia dicotómica ha sido superada desde la década de los ochenta (Ritzer, 1993). De hecho, hay autores como Alvira (1983), Bericat (1988) y Borras (1999), que recomiendan ampliamente la realización de trabajos de investigación con un enfoque mixto: los hallazgos y las afirmaciones adquieren mayor fuerza y vigencia empírica. La estrategia cualitativa para estudiar el ejercicio de gobierno en la Universidad Pública: De Vries (1998) señala que es fundamental diseñar una estrategia metodológica correcta, cuando lo que se busca es el análisis que las políticas educativas tuvieron sobre una organización y/o actores en específico., No podría asegurarse que una política en singular haya contribuido a producir un solo efecto. Por una parte, cada política individual estaría dirigida a producir varios efectos directos e

indirectos y, por otra parte, en la medida en que varias políticas se combinaron entre sí y con determinados factores contextuales, resulta aún más complicado afirmar que los cambios experimentados sean resultado de alguna de ellas.

Por esta razón, en la investigación se propone que para profundizar en el estudio del cambio universitario y en el efecto real de las políticas educativas, será conveniente formular una estrategia metodológica mixta. La primera estrategia se diseñará recuperando la tradición de la investigación cualitativa. Este tipo de investigación centra su mirada en el diseño de proyectos de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas (LeCompte, 1995). Asimismo, la investigación cualitativa se interesa por el estudio de aquellos contextos naturales, tomados tal y como se encuentran en su ambiente natural, más que reconstruidos o modificados por el investigador, en los que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente.
En este sentido, para dar cuenta del objetivo de investigación se retomará de la perspectiva cualitativa, el "método historiográfico comparativo" (Pappe, 2001). Este método permite reconstruir los procesos, sucesos y acontecimientos históricos a partir de la revisión de los distintos documentos emitidos por alguna autoridad o área de planeación y evaluación institucional. Se utilizará información proveniente de archivos institucionales, fuentes impresas (libros, artículos, informes de gestión) así como la información acumulada en los archivos digitales, donde, por cierto, existe una numerosa documentación que permite construir y re-construir el estado histórico y actual de la Universidad Pública.

Es necesario recuperar a través de un guion de entrevista semidirigido la voz de aquellos actores que estuvieron al frente de las administraciones en la última década El objetivo de comprender la manera en que los programas federales tuvieron cierta injerencia sobre el ejercicio de gobierno. La decisión sobre el número de entrevistas a aplicar estará marcado por la cantidad de rectores de una muestra de 10 universidades públicas en la última década: Es importante tener presente que la entrevista tiene como propósito fundamental reconstruir lo que acontece en el ambiente de estudio. Los datos recabados a través de la entrevista pueden ser registrados en forma de notas durante o una vez culminada la entrevista, también se utilizará de ser necesaria, la grabación en audio y video (Taylor y Bogdan, 1992). En este sentido, el primer paso que se dará en este proceso

es diseñar el guión de entrevista. El guión de entrevista se construye a partir de los principales conceptos involucrados en los objetivos de la investigación. Lo crucial en el diseño del guión de entrevista es que los entrevistados respondan desde lo que han vivido, experimentado, sentido o percibido y, evitar en consecuencia, caer en preguntas cerradas semejantes a las que se formulan en las encuestas cuantitativas.

**DESARROLLO**

En los inicios del siglo XXI, la evaluación continuó formando parte de las políticas educativas orientadas hacia el Sistema de Educación Superior (SES). Así, con la puesta en marcha del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en 2001, quien, a su vez, se apoyó en los distintos programas creados con anterioridad como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) o el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Éstos modificaron sustancialmente la dinámica del quehacer universitario. Los distintos actores institucionales como los académicos, los directivos e incluso los administrativos debían participar de manera activa en los ejercicios de planeación y evaluación institucional para obtener una mayor cantidad de recursos económicos. De esta manera, en poco tiempo, se empezó a moldear la universidad del Siglo XXI (Díaz Barriga, 2008), es decir, se indujo de manera intencionada un cambio que a decir de los propios documentos oficiales del PIFI proyectaría a la universidad pública mexicana hacia estándares de calidad internacionales. Además, en los primeros años del presente siglo, se agregó un nuevo elemento que desde la postura oficial optimizaría la calidad de los servicios educativos: la acreditación de los Planes de Estudios. Los diversos actores no sólo les correspondían centrar su mirada en la docencia, la investigación, la habilitación, la planeación estratégica, la productividad, la eficiencia, la eficacia y la calidad; sino en procurar que los planes de estudios respondieran a las exigencias del entorno social y productivo.

Bajo el esquema de evaluación para la obtención de recursos, a partir de 1989, surgen los organismos encargados de evaluar de manera permanente y continua no solo a las instituciones, también al personal docente. Se les inducia por un proceso engorroso para el logro de un ingreso económico decoroso. Éstos organismos son: Comisión Nacional de Evaluación de la Educación (CONAEVA), Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Programa de Becas al Desempeño del Personal Académico, Programa de Carrera Docente, Centro

Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL), Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Desde esta perspectiva, la política educativa acompañada por una mayor racionalización en la asignación del presupuesto público representó el principal detonador del cambio universitario a lo largo del siglo XXI. Cambios que no fueron impulsados por los académicos, los estudiantes o las autoridades universitarias, sino más bien, se iniciaron como respuesta a las exigencias que se plantearon desde el Estado. En las Universidades públicas de México, el proceso de evaluación de la calidad y gestión de la competitividad son apenas de reciente creación. El CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) fue el primero en publicar los indicadores iniciales de actividades científicas y tecnológicas Herramienta que sirvió para asignar recursos a las actividades académicas que realizan las Instituciones de Educación y Estudios Superiores (IEES).

Cabe destacar que en América Latina las instituciones educativas han sido inducidas para reformar sus modalidades de gobierno y en muchos de estos casos se han iniciado procesos de cambio (Brunner, 1991; Casanova 2002). México no está al margen de estas tendencias y es posible aludir a una transición en los esquemas de gobierno y gestión. (Ibarra, 2002; De Vries, 2002). Es importante resaltar que la Secretaria de Educación Pública en sus planes de desarrollo a partir de 1978 expide la Ley para la Coordinación de la Educación Superior. Estableció la obligación de la Federación de fomentar la evaluación a la Educación Superior a través de diversos mecanismos oficiales y no oficiales. En 1979 se creó el Sistema Nacional de Planeación permanente de Educación Superior (SINAPPES). En 1984 se estableció el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). En 1989 se aprueba el documento denominado "Declaraciones y aportaciones de la ANUIES[19] para la modernización de la educación superior" que propuso la articulación de los procesos de evaluación con la planeación y preparación de presupuestos en las IES. Se instala la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA) que impulsó las siguientes tres estrategias para la creación y operación del Sistema Nacional de Evaluación: (1) la autoevaluación, (2) la evaluación del sistema y los subsistemas (a cargo de especialistas e instancias), y (3) la evaluación



[19] La ANUIES constituida en 1950 y FIMPES en 1982, iniciaron sus actividades con procesos de evaluación: el compromiso era la calidad de la educación superior.

interinstitucional de programas académicos y funciones de las instituciones (mediante el mecanismo de evaluación de pares calificados).

Para 1991, se crean los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Para 1992, se establece el Padrón de Posgrado de Excelencia (PPE) coordinado por la Secretaría de Educación Superior y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. En 1994, se constituye el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL). Se integra el Consejo de Acreditación para la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI) que marca la creación de organismos acreditadores de programas de licenciatura en distintas disciplinas y áreas del conocimiento En 1996, se crea el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Se otorga la primera acreditación de calidad institucional por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A.C. (FIMPES). En 1998, se publica "El sistema nacional de evaluación y acreditación: un proyecto de visión al 2010 y propuestas para su consolidación." Entre las estrategias y acciones propuestas, destaca la creación del COPAES y el fortalecimiento de los CIEES En 2000, se publica el acuerdo 279 del titular de la SEP que regula el otorgamiento y supervisión de los RVOE. Se crea el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), A.C.

En 2009, CIEES se constituye como Asociación Civil., y para 2010, CIEES se constituye como Asociación Civil. En 2011, CIEES inicia modelo de evaluación de funciones institucionales de los establecimientos educativos del tipo superior. CENEVAL convoca por primera vez a las instituciones de educación superior (IES) de todo el país a presentar su solicitud para incorporar los programas/campus de licenciatura de su interés al Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico-EGEL. CENEVAL otorga por primera vez a educandos el Premio Nacional al Desempeño de Excelencia (EGEL). En 2012 La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la Secretaría de Educación Pública implementó el primer "Ejercicio de Transparencia y Evaluación del Servicio Educativo" respecto del aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas particulares incorporadas por la dependencia respecto del tipo superior. Lo anterior, en atención a la necesidad de fomentar una cultura de mejora continua de los servicios educativos, así como de brindar a la sociedad esquemas de información que permitan conocer los servicios que ofrecen los particulares en la educación superior., con ello, se marca un precedente fundamental en modelos de

evaluación a nivel nacional. En 2013, La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la Secretaría de Educación Pública pone a disposición del público en general la información obtenida en el "Ejercicio de Transparencia y Evaluación del Servicio Educativo 2012" con la finalidad de dar a conocer a la ciudadanía los resultados obtenidos y de esa forma conozcan más de los servicios que las instituciones educativas participantes ofrecen.

Como puede observarse en este proceso cronológico, existen mecanismos internos de aseguramiento de la calidad instituidos por diferentes organismos del país. Lo relevante es que más allá de los mecanismos internos de evaluación, aseguramiento y mejora de la calidad deben conocer sus áreas de oportunidad y sus fortalezas. En cualquier caso, una evaluación o juicio externo es evidencia suficiente de que una institución educativa ha iniciado compromisos de alto impacto para asegurar la calidad de los servicios educativos que presta a la sociedad. las recomendaciones de organismos internacionales son consideradas ordenanzas para quien ostenta el poder en turno  Dichos organismos son: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por mencionar los más importantes.

Con base al contexto mencionado, la propuesta de investigación se inserta dentro de esta línea y pretende aproximarse al estudio del cambio en la Universidad Pública en México. Se estudiará el impacto de las políticas educativas implementadas y reformuladas a lo largo del siglo XXI, sobre el ejercicio de gobierno y los procesos de organización académica de las Universidades. Se considera como punto de partida el presente siglo porque es el momento que, adquieren mayor fuerza los programas de políticas educativas. En este marco, se pretende en este trabajo aportar puntos de vista diversos para contrastar con el discurso dominante. Informar no sólo de lo que éste tiene de visible sino de lo que se considera que es poco conocido y no se ha dicho, pero puede ser productivo.

La pregunta de investigación:

- ¿Qué impacto han tenido las diversas políticas educativas de evaluación implementadas a lo largo del Siglo XXI sobre el ejercicio de gobierno, la organización académica y la productividad científica en la Universidad Pública en México?

La investigación tiene como objetivo:

- Analizar el impacto de las políticas educativas de "evaluación" implementadas a lo largo del siglo XXI y su impacto en las Universidades Públicas en México.

**La tesis que sustenta la investigación es**:

La política educativa del gobierno federal a partir del año 2000 ha impactado en los niveles de competitividad y los indicadores de evaluación y generación de conocimientos dirigida a las Universidades públicas. Esta influye en el otorgamiento de recursos financieros y las consecuentes exigencias de planeación y desarrollo institucional. De manera tal, la asignación de recursos Federales y Estatales se ha visto determinada por criterios que escasamente responden a las necesidades reales de las instituciones y sus dinámicas internas; e incluso generando, en éstas, situaciones que les impiden satisfacer la necesidad de la población a la que atienden y deberían atender en relación con la demanda social de educación. Lo anterior pone de manifiesto: la política educativa dirigida a las Universidades está lejos de ser una efectiva política educativa pública de Estado. Es apenas una política educativa de gobierno que responde a intereses diferentes de la población.

## CONCLUSIONES PARCIALES

Hasta éste momento, se puede afirmar que la trayectoria que ha seguido en la última década da cuenta de instituciones en constante movimiento, aunque éste sea de tipo gradual y en ocasiones hasta poco perceptible., el cambio responde a preocupaciones, circunstancias históricas particulares, intereses de diversos actores (Rectores, Directores y académicos) y, sobre todo, atiende al *isomorfismo coercitivo,* es decir, a la línea que se ha marcado desde la Secretaría de Educación Pública.

La investigación se diseñó con base en una pregunta central: ¿Qué impacto han tenido las diversas políticas educativas de evaluación implementadas a lo largo del Siglo XXI, sobre

el ejercicio de gobierno, la organización académica y la productividad científica en las Universidades Públicas?

La respuesta no es simple. Existen distintas formas de analizar el ejercicio de gobierno y los procesos de organización académica. Particularmente, los principios de transformación universitaria y políticas educativas, ejercicio de gobierno, así como los procesos de organización y productividad académica.

Dando respuesta parcial a la tesis, se observa un efecto positivo en las distintas políticas de evaluación implementadas a lo largo del Siglo XXI, y ha sido la misma movilización de los actores educativos, lo que se manifiesta en el incremento de varios de sus indicadores de desempeño, como por ejemplo, un mayor número de programas acreditados, un mayor número de académicos con posgrado, un aumento en el número de publicaciones entre la planta académica, mayores tasas de eficiencia terminal, y una disminución notable en la deserción escolar.

Se puede observar que en los últimos 12 años se ha logrado que la evaluación forme parte del quehacer universitario. Hay que destacar que, si bien existe formalmente una aceptación de la evaluación, no se puede negar que los académicos realizan su tarea para no afectar sus ingresos económicos. Con base en lo anterior, se puede afirmar que se han transformado sus dinámicas y estilos de funcionamiento internos, no como parte de una estrategia de cambio interno, más bien, como parte de las reglas que se establecieron desde los distintos programas de política educativa. Pese a sus innegables aciertos, los diversos programas de evaluación en la educación superior dieron paso a una serie de problemáticas al interior de las Universidades. Entre ellas podemos mencionar el que: los académicos e incluso los administrativos, tuviesen que dedicar una parte significativa de su tiempo a la planeación, evaluación y rendición de cuentas a las distintas instancias encargadas de la operación de los programas públicos. Hay que destacar, que la dedicación a este tipo de tareas ha venido en detrimento de la atención a los aspectos prioritarios de la vida académica y a la formación integral de la planta docente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Aristóteles** (1996). *La política*, UNAM, México

**Acosta** Silva, Adrián (2000). *Estado y Universidades en un periodo de transición*, FCE, México.

**Acosta** Silva, Adrián (2002). "*Neointervencionismo estatal en la educación superior en América Latina",* en *Sociológica*, núm. 49, año 17, mayo agosto, pp. 43-72.

**Acosta** Silva, Adrián (2006). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México 1990-2000*, Universidad de Guadalajara, México.

**Acosta** Silva, Adrián (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes*. *El gobierno de las universidades públicas en México*, ANUIES, México

**Aguilar** Villanueva, Luis (2004). *El estudio de las políticas educativas*, Editorial Porrúa, México.

**Alvira** Martın, F. (1983). *"Perspectiva cualitativa-perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica",* en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 22, 53-75.

**ANUIES** (2000). *¿Cómo es la mejor educación en el mundo? Políticas Educativas y escuelas en 19 países*. *Ciudades de México* Edit. Santillana México.

**ANUIES** (1990). *Propuesta de lineamientos para la evaluación de la educación superior*, ANUIES, México.

**ANUIES** (1997)**.** "*La Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en México*. *Estado del arte y sugerencias para la consolidación de un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación"*, Revista de la Educación Superior, México:

**ANUIES** (varios años). Anuarios estadísticos, ANUIES, México

**Arellano** Gault, David (2004). *La reinvención del Gobierno*. *Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*, CIDE-Cámara de Diputados LIX Legislatura-Porrua, México.

**Barnard,** Charles I. (1968). *Las Funciones del Ejecutivo*. Harvard University Press, London, England.

**Bericat,** E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación* social. Barcelona: Ariel.

**Bobbio,** Norberto (1997). *La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político*, Fondo de Cultura Económica, sexta reimpresión.

**Bobbio,** Norberto y Matteucci Nicola (1998). *Diccionario de Política*, Siglo XXI, México.

**Borras,** V., et al., (1999). *"La articulación entre lo cuantitativo y lo cualitativo: de las grandes encuestas a la recogida de datos intensa"*, en *QUESTIIÓ*, vol. 23, 3, p. 525-541.

**Boyer,** E. (1990). *Las becas reconsideradas: prioridades del profesorado*. Fundación Carnegie para el avance de la enseñanza, Princeton. NY.

**Brunner,** José Joaquín (1990). *"Universidad, Sociedad y Estado en los 90", en Educación Superior y Sociedad,* Vol. 1, Núm. 2 (Julio-diciembre).

**Camou,** Antonio (1994). "*Gobernabilidad y democracia*. *Elementos para un mapa conceptual*" en la revista NÓESIS, número 13.

**Casanova** Cardiel, Hugo (2006) *"Educación superior y sociedad en México". Los retos del siglo XXI*. UNAM.México D.F.

**Clark,** Burton, (1991a). *"Faculty Organization and Authority"*, in Marvin W. Peterson (ed.) *Organization and Governance in Higher Education*, ASHE Reader Series, EUA.

**Clark,** Burton, (1997). *Las Universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, Porrúa, CESU-UNAM.

**Clark,** Burton, (1993). *"El Sistema de Educación Superior: Una visión comparativa internacional"*, en *Universidad Futura*, México.

**Comas** Rodríguez, O. (2007). *"La Calidad en Educación Superior o la Otra Cara del Conflicto entre Organización e Institución Universitarias"* en *Revista Reencuentro*. *Análisis de problemas universitarios*. No. 50. UAM Xochimilco, Diciembre 2007.

**Crompton,** Rosemary (2001). "*Gender, comparative research and biographical matching"*, in *European Societies*, 3 (2), pp. 167-190.

**De Garay,** Adrián (2004). *Integración de los jóvenes en el sistema universitario*. *Prácticas sociales, académicas y de consumo cultural*. Pomares, 2004, Barcelona-México.

**De Garay,** Adrián (2005). *En el camino de la universidad*. *Las diversas formas de transitar que los alumnos emplean en el primer año de estudios en la universidad*. Ediciones Éon-México.

**De Garay,** Adrián (2008). *"La distancia entre los tiempos de las instituciones y los tiempos de los jóvenes universitarios"*, en *Suplemento universitario de Milenio Diario*, (4 de septiembre).

**De Rocha,** Silva Mónica (2008) "*Política Pública para la Educación Superior*. *Evaluación para México y Brasil"*. Revista Perfiles Educativo V30 No. 122 México

**De Vries,** W. (1998). *El exorcismo de diablos y ángeles*. *Los efectos de las políticas educativas sobre el trabajo académico*. Tesis de doctorado presentada en el Programa de Doctorado Interinstitucional de Educación, PIIES-UAA, publicada en 2000.

# IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO PLANEADO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**TRABAJO EN PROCESO**

**AUTORES:**

**DRA. EN A. DULCE KARINA MENDIETA DÍAZ**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: dulcemendieta@gmail.com**

**DRA. EN A. BERNABÉ ALEJANDRA RAMÍREZ CONTRERAS**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: aleracon@hotmail.com**

**DR. EN A. JESÚS ANAYA ORTEGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: anayaortegajesus@gmail.com**

**RESUMEN**

La adaptación de cualquier institución a un entorno cambiante no constituye un proceso espontáneo o automático. Como parte de las nuevas tendencias a nivel internacional en la educación superior, las universidades han reformulado sus prácticas de planeación y manejo organizacional en términos de cierta flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, principalmente debido a las limitantes educativas que contienen y a las restricciones financieras por las que atraviesan.

La importancia de aplicar un cambio planeado en una Institución de Educación Superior radicará en facultarlas para enfrentar exitosamente las nuevas tendencias, realizar las actividades significativas para alcanzar sus metas eficientemente, mejorar las relaciones interpersonales eliminando fuentes de conflicto, establecer un marco con mayor criterio para la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones, facilitar el desarrollo de actitudes proactivas en el personal y preparar a la organización para sobrevivir en un mundo de cambios.

Es por ello que las Instituciones de Educación Superior en México se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional. En virtud de esta estrecha relación entre sociedad y educación superior, en Latinoamérica se han generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo.

La intención de este trabajo es que las Instituciones de Educación Superior puedan afrontar de manera adecuada los cambios que exige la globalización y que conllevan procesos de innovación, competitividad, productividad y una mejora continua.

**Palabras clave:** Cambio planeado, Proceso, Institución de Educación Superior

**ABSTRACT**

The adaptation of any institution to a changing environment doesn't constitute a spontaneous or automatic process. As part of the new international trends in higher education, Universities have reformulated their organizational planning and management practices in terms of some flexibility, adaptability and efficiency, mainly due to the educational constraints they contain and financial constraints they face.

The importance of implementing a planned change in a Higher Education Institution will be to empower them to successfully face new trends, to carry out significant activities, to achieve their goals efficiently, to improve interpersonal relationships by eliminating sources of conflict, to establish a framework with greater criteria for search solutions and decision making, facilitate the development of proactive attitudes in the staff and prepare the organization to survive in a world of change.

That is why the Institutions of Higher Education in Mexico have been concerned with meeting the changing needs of society, through the definition and redefinition of their social mission and organizational structure. Due to this close relationship between society and higher education, several processes of evaluation and accreditation of this educational level have been generated in Latin America.

The intention of this work is that the Institutions of Higher Education can adequately address the changes that globalization demands and that entail processes of innovation, competitiveness, productivity and continuous improvement.

Keywords: Planned change, Process, Higher Education Institution.

## INTRODUCCIÓN

La adaptación de cualquier institución a un entorno cambiante no constituye un proceso espontáneo o automático. Para conducir con éxito la operación se hace imprescindible mirar hacia adelante, reflexionar sobre el futuro a fin de poder anticipar una imagen coherente de la institución que le aporte una cierta seguridad, un cierto grado de estabilidad institucional perfectamente compatible con los procesos de cambio. (Goikoetxea, 2001).

Según Goikoetxea (2005) la educación y la formación son elementos de carácter estratégico y la mejora de la calidad educativa se convierte en un objetivo fundamental de todos los países. Pero, no es sólo el conocimiento específico, directamente vinculado al mundo del empleo, el que resulta realmente afectado, sino que el dominio de los conocimientos básicos, las formas de pensamiento avanzado y las competencias cognitivas de carácter general constituyen, ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de cualificación y a entornos profesionales francamente dinámicos.

La modernidad ha llevado consigo en los países avanzados un mayor protagonismo del individuo y una consolidación del ejercicio de su ciudadanía. Consiguientemente, el nivel de exigencia de los usuarios ante los bienes y servicios que les prestan tanto las entidades privadas como las instituciones públicas ha aumentado de forma notable y su impacto se ha visto acentuado por un contexto socio histórico en el que se han revalorizado las libertades individuales y, en particular, la libertad de elegir.

Los centros docentes públicos se ven confrontados a una nueva situación con ciudadanos más maduros, con usuarios más preparados y menos condescendientes con las deficiencias en el funcionamiento de instituciones sobre cuya calidad cifran elevadas expectativas.

En forma particular, se han estudiado los modelos propuestos para aplicar procesos de desarrollo organizacional y cambio planeado en Instituciones de Educación Superior para su implementación.

## JUSTIFICACIÓN

Richard Beckhard (1973) considera un cambio planeado como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

La aplicación por ejemplo de procesos de cambio planeado y desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos, ya que al implicar una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio, proyecta la conveniencia de su aplicación.

La relevancia de aplicar procesos de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, resalta en poder aumentar la eficiencia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. Es por ello que, la importancia que tiene la presente investigación es poder aplicar procesos planeados que permitan que la imagen administrativa que tienen las instituciones de educación superior cambie y compitan ante la globalización que exige innovación, competitividad, productividad y una mejora continua.

## METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación es de carácter cuantitativo, ya que busca estudiar los elementos de un cambio planeado a través de la aplicación de un proceso que sirva de modelo aplicable a las instituciones de educación superior. Su alcance es descriptivo, pues se analizará su aplicación y funcionamiento en una Institución de Educación Superior específica y estará desarrollado sobre un diseño etnográfico debido a que estoy inmersa en el entorno del objeto de estudio.

El proceso de cambio planeado es el resultado de la aplicación del instrumento de medición aplicado a 20 trabajadores de la Facultad de Contaduría y Administración, que es el objeto de estudio donde estoy inmersa por ende que la investigación tenga un diseño etnográfico, los cuestionarios evalúan las siguientes dimensiones para la aplicación del Proceso de Cambio Planeado:

1. Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados

2. Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto

3. Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.

4. Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.

5. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.

6. Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio

7. Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.

En su libro Desarrollo organizacional, Faria Mello (2000) presenta un Modelo de Cambio Planeado, que es la base del cuestionario, el cual se divide en fases o etapas de consultoría, los cuales son:

1. Contacto. Reconocimiento de la situación, sondeo.

2. Contrato. Objetivo-plan (esbozo). Expectativas y compromisos mutuos.

3. Entrada. Sistema-meta: ¿dónde? / ¿cómo comenzar? Hacer contacto con personas.

4. Redacción de datos. Entrevistas, reuniones, observación, cuestionarios, consulta de documentos.

5. Diagnóstico. Identificar y evaluar problemas. Definir situación y necesidades de cambio.

6. Planeación de "intervenciones". Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas. Programar: actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.

7. Acción. Implantar el plan: actuar sobre/con el sistema-meta.

8. Institucionalización del cambio planeado continuo. Instituir la actitud y método para solucionar problemas.

9. Acompañamiento y evaluación. Control de resultados. Autoevaluación por cliente. Evaluación por consultor/técnico. Nuevo diagnóstico, ¿nuevo contrato?

10. Término.

DISEÑO DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

El modelo en el que se basó esta investigación, representa las variables involucradas en el proceso de cambio planeado desde un punto de vista global y en donde se aprecian a grandes rasgos las interrelaciones entre las variables internas de una organización y la relación con el medio ambiente. De esta forma se presenta el diseño de un proceso de cambio planeado aplicable a una Institución de Educación Superior y las acciones a implementarse en cada nivel de la organización.

A NIVEL ORGANIZACIONAL

Objetivos propuestos:

Se considera que se deben incluir dentro de los objetivos organizacionales existentes, los que mencionan a continuación:

- Procurar la satisfacción en el trabajo, a través de la investigación, evaluación, rediseño, creación e implantación de mecanismos de motivación.

- Coadyuvar a la preparación técnica, moral y ética de todos los trabajadores con la finalidad de mejorar su desempeño individual y colectivo que promueva su participación de manera proactiva en los procesos de cambio e innovaciones.

- Garantizar el máximo desempeño de la comunicación organizacional a través de la creación de espacios físicos que muestren los objetivos, metas y resultados de la organización y de la participación de la comunidad.

- Investigar, diseñar, implantar y ajustar las metas y objetivos organizacionales con la participación de la comunidad, orientando estos esfuerzos a acortar la brecha entre las necesidades reales de la sociedad y la oferta de la IES.

- Crear una comisión revisora de las normas y procedimientos para actualización en: docencia, planes de estudio, proceso de enseñanza aprendizaje, con la finalidad de agilizar éstos trámites y acercarnos con oportunidad a las demandas actuales.

Planeación:

En este sentido es necesario se incluyan las siguientes actividades para mejorar los aspectos administrativos.

- Planear, dirigir, vigilar y evaluar el correcto desempeño de la comisión revisora de normas y procedimientos de actualización.
- Revisar, innovar e implantar programas de vinculación con el sector industrial.
- Analizar, reestructurar y ajustar los programas de mantenimiento y vigilar su cumplimiento.
- Optimizar recursos existentes y asignación de prioridades.

Políticas:

- Evaluar y publicar resultados organizacionales.
- Evaluar mecanismos motivacionales.
- Revisar y actualizar instrumentos informativos.

Valores:

- Compromiso con el equipo de trabajo.
- Compromiso con los alumnos.
- Proactividad.
- Innovación y correr riesgos.
- Orientación a las personas.

Actitudes: con personal académico.

- Realización de procesos de inducción, supervisión y evaluación.
- Realización de talleres de auto capacitación.

Actitudes: con alumnos

- Realización de talleres de recepción, debate y sugerencias con alumnos, docentes y autoridades.

- Incrementar comunicación individual.
- Creación de espacios de convivencia.

Otras estrategias:

- Creación de espacios de convivencia en cada nivel y a nivel de la organización con la participación de toda la comunidad.

A NIVEL DE RECUSOS HUMANOS.

ACCIONES

Gran parte de los aspectos relacionados a las reacciones humanas hacia el control utilizado

en el proceso de planeación para el cambio yacen en la resistencia de los individuos hacia el control. Sin embargo, algunos eruditos en la rama, dicen que la gente está más interesada en la búsqueda para establecer el orden sobre cuya base pueda edificar sistemas satisfactorios de comportamiento en su relación interpersonal.

- En función de lo anterior pretendemos reforzar las relaciones interpersonales a través de la creación de cursos de sensibilización apoyados en el enfoque de grupos.
- Garantizar que el perfil académico de los candidatos a impartir cátedra está de acuerdo a las necesidades académicas a través de la revisión y/o actualización de los mecanismos de reclutamiento y selección del personal, enfatizando en el cumplimiento y evaluación del proceso.
- Mejorar la imagen docente a través de la capacitación técnica y pedagógica.
- Completar el número de profesores necesarios por cada área con la finalidad de brindar un servicio y atención de calidad a los alumnos, observando este punto en la jerarquización de necesidades y optimización de recursos.
- Mejorar y reforzar el desempeño individual y colectivo del personal en todos los niveles de la organización con la creación, difusión, implantación y publicación de resultados de mecanismos de evaluación al desempeño laboral, esto se puede llevar a cabo en trabajo individual y colectivo.

- Revisar y eficientar programas de capacitación, así como enfatizar en su seguimiento y evaluación.

A NIVEL ADMINISTRATIVO

ACCIONES

- Revisión y/o actualización de la forma en que se jerarquizan las necesidades y problemas que tiene la IES con la finalidad, por un lado, de eficientar este proceso, y por otro lado garantizar el correcto orden de importancia de dichos problemas para enfocar los esfuerzos y recursos necesarios a resolver de fondo estos problemas sin afectar de manera directa o indirecta a otros procesos administrativos.

- Revisión y/o creación de un modelo de optimización de recursos económicos con la finalidad de analizar los objetivos, las prioridades, las restricciones, las condiciones iniciales y finales del proceso económico, y de esta manera tener un panorama más amplio de los gastos e ingresos, de cómo funcionan, de sus repercusiones a corto o largo plazo y finalmente saber que el presupuesto asignado a este centro puede generar grandes beneficios y resolver la mayoría de los problemas de esta índole.

- Reforzar los proyectos de investigación y promoción docente, actualmente se llevan a cabo, sólo hace falta planear las actividades que permitan tener tiempo efectivo de trabajo y de investigación.

- Creación de una comisión revisora de la planeación que se llevará a cabo en cada área, cada departamento deberá tener un grupo orientado a eficientar los planes de trabajo y las actividades con la finalidad de observar desde afuera qué procesos y/o procedimientos están fuera de control, de secuencia o en los que se está invirtiendo demasiado tiempo, que es uno de los problemas crecientes. Además de la comisión revisora por departamento, deberá existir una comisión revisora general formada con uno de los integrantes de cada departamento; para lo que se requiere de capacitación en “grupos naturales de trabajo”. Estas comisiones revisoras pueden y deben de estar formadas por personal de todos los niveles, es decir que no necesariamente la comisión revisora general debe estar formada por jefes y directivos. La visión es que con el paso del tiempo las comisiones revisoras

de cada departamento puedan tener jurisdicción en otros departamentos y además gestionen la comisión general, esto garantizará que en cada movimiento se retroalimenten los resultados de la investigación desde un punto de vista sistémico. Un diagnóstico integral con participación total de un conjunto adecuado de actores sociales heterogéneos del ecosistema organizacional, que manejan diferentes visiones del mundo relevantes. Las técnicas del consenso, creatividad grupal e individual, procesos de diseño. La búsqueda de un mayor orden y complejidad, de una visión más amplia o conciencia y de una calidad integral o sistémica.

- Reforzar la vinculación con el sector productivo a través de la investigación de las áreas de estudios y el conocimiento de la región predominante en un primer esfuerzo, de esta manera estamos garantizando que de manera pronta la IES tenga accesos a nuevas compañías y en ese sentido actualizar las nuevas aplicaciones tecnológicas actuales que permitan reajustar actividades escolares y extra escolares. Además, se propone un plan en donde los alumnos a través de acuerdo con las empresas puedan tener contacto temprano con ellas y coadyuvar en sus futuras habilidades, además del servicio social tradicional.

**CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan algunas conclusiones que permitan implementar de una manera más clara y sencilla las actividades del proceso de cambio en una IES.

- Uno de los primeros pasos a dar es contar con el curso de sensibilización, este curso debe de dar realce al compromiso educativo, haciendo notar que este aprendizaje lo podemos llevar cualquier actividad de la vida cotidiana, recordemos que este trabajo debe ser sistémico, y este es un buen punto para empezar.

- De preferencia se debe contar con un programa preliminar de capacitación introductoria, teniendo en cuenta que ahora cualquier acercamiento con el personal debe ser de carácter personal.

- Es muy importante enfatizar en cada momento que los integrantes del programa de mejora deben ser de todos los niveles, incluyendo alumnos, hacer un gran esfuerzo en enseñar a los nuevos integrantes la manera de trabajar, los objetivos, los planes, los alcances, etc. Las veces que sea necesario, esto formará un hábito.

- Al trabajar con el equipo de mejora se debe comunicar lo que se espera del personal, ya sea a nivel colectivo o individual, basando esta actividad en la confianza a los demás.

- Un aspecto que resulta interesante es que se pueden diseñar carteles informativos de nuestro proceso de cambio, es decir, pegar mensajes ya sea de la etapa del nuevo proceso, de actividades, de nombres de personas, de roles, de avances y de centros de información; además de ser usados en los espacios asignados a capacitación, esto ayuda a conservar el rumbo de las actividades.

- Otro aspecto que promueve la motivación del grupo de trabajo y de la comunidad en general es hacer del conocimiento de todos los nombres de cada una de las personas involucradas en esta tarea, esto genera un sentido de pertenencia y solidaridad.

- El acercamiento y trato personalizado con los alumnos principalmente por parte de las autoridades es un punto que puede darle fluidez a los avances del proceso de cambio, procurar agendar visitas a las aulas y a todas las áreas de la escuela acompañadas de breves charlas, estar generando este intercambio cotidiano que hace falta en la IES.

- El personal docente tiene un lugar especial en este proceso de cambio y por esta razón las autoridades deben estrechar lazos con ellos, generar confianza y respeto por las habilidades de los actuales y docentes, reconocimientos verbales en inicio.

- En cuanto a la manera de dar instrucciones se debe de procurar un lenguaje amable, pero preciso y claro, que disminuya la ambigüedad y la incertidumbre.

En general, los procesos de cambio han tenido numerosas intervenciones en el campo de la educación en donde se han visualizado muchos problemas de factor humano, problemas que en la mayoría de los casos tiene que ver con la falta de comunicación, déficit y/o falta de procesos organizacionales, estructuras organizacionales no flexibles y carencia de motivación.

En la actualidad, las escuelas requieren experimentar un mejoramiento en sus prácticas y metodologías, con el fin de mejorar la calidad que brinda la institución educativa para la comunidad. Para ello las escuelas requieren la colaboración de todas las personas que constituyen la institución escolar (director, administrativos, docentes, padres de familia, alumnos).



**BIBLIOGRAFÍA**

Audirac, C. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas

Beckhard, R. (1986). *Desarrollo Organizacional*. *Estrategias y Modelos*. México: Fondo de Cultura Interamericana.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. 4ª. ed. México: Mc Graw Hill.

Climent Bonilla, J. (2010). Algunas aplicaciones de la teoría de sistemas al desarrollo organizacional. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. XIV, núm. 27, julio-diciembre, 2010, pp. 388-396 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14114743009.

De Faria, F. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.

Fleury, M. T. (2009). Organizational culture and the renewal of enewal competences. BAR - Brazilian Administration Review, 6(1) 1-14. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84160101

Duarte Aponte, S. P. & Castañeda Zapata, D. I. (2013). A model of organizational learning in practice. Estudios Gerenciales, 29(129) 439-444. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230026006

Dominguez G., R. V. & Martins, M. F. (2014). Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. Journal of Technology Management & Innovation, 9(1) 131-147. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84731017011

French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. *Aportaciones de las ciencias a la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson Education.

García, G. (2003). Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XI(1) 24-35. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90911105

Goikoetxea, J. (2001). La capacidad interna de desarrollo en organizaciones educativas; Algunas configuraciones. *Revista psicodidáctica*, *11-12*, 19-32.

Goikoetxea J. (2005). "Desarrollo organizativo, desarrollo curricular y resultados de los centros y de los alumnos/as". Proyecto de investigación compartido con el grupo EDO de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. 2ª Edición. México: Mc. Graw Hill / Interamericana de México.

Hernández, J., et. al. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Hernández, R. et al. (2000). *Metodología de la Investigación*. 2ª Edición. México: Mc Graw Hill.

Kendall, E. y Kendall, J. (2004). *Systems Analysis and Design*. 6a Edition. USA.

Leithwood, K., y Aitken, R. (1995). *Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Molina , H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales, (77) 13-25. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207701

Muñoz Vásquez, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. Global Media Journal, 3(5) Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730506

Reyes, A. (2000). *Administración moderna*. México: LIMUSA.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: LIMUSA.

Rodríguez, D. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. 6ª Edición. Chile: Editorial Alfa-Omega.

Sherman A., Bohlander G., Snell S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. México: Thomson Editores.

Shermerhorn, J. (2001). *Administration*. México: LIMUSA.

Spender, J.C. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic", Managment Journal, Winter Special Issue, 17, p. 5-9., 1996

Teles, L., Alves Corrêa, D., Giuliani, A. C., Oste Graziano, G. & Rueda Elias Spers, V. (2010). Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje Organizacional. Invenio, 13(24) 101-118. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453008

Valdéz, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial*. *Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Trillas.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 4a. Edición. México: Mc. Graw. Hill.

# ANÁLISIS DE LA VALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**TRABAJO EN PROCESO**

**AUTORES:**

**DR. EN A. JESÚS ANAYA ORTEGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: anayaortegajesus@gmail.com**

**DRA. EN A. DULCE KARINA MENDIETA DÍAZ**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: dulcemendieta@gmail.com**

**DRA. EN A. MIDIAM MARIANA MALDONADO MARTÍNEZ**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex**

**CORREO: midiam.maldonado@gmail.com**

**RESUMEN**

La idea de tomar en cuenta la calificación y experiencia de los trabajadores como un factor de importancia significativa en el crecimiento económico de cualquier organización ha estado presente, sin embargo, se ha encontrado dificultades principalmente de conceptualización y medición. Sin embargo, para el siglo XX se tuvo un mayor auge en estos temas ya que en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

El capital humano determinará la capacidad que un individuo tiene para realizar su trabajo. Es producto de una decisión deliberada de inversión, consistente en la adquisición de habilidades y conocimientos y que está constituido por los atributos adquiridos que, a diferencia de los innatos de una población determinada, son valiosos para ella y aumentan en proporción a la inversión que las sociedades decidan hacer en ellos.

En el presente trabajo se estudian los reportes de capital intelectual en Instituciones de Educación Superior, los cuales establecen las relaciones entre los indicadores en forma descriptiva, refiriéndose entre las variables dentro de un modelo, se buscaron técnicas de valuación para reconocer los elementos más importantes del capital intelectual en universidades.

**Palabras clave:** Capital Intelectual, Valuación, Institución de Educación Superior

## ABSTRACT

The idea of taking into account the qualification and experience of workers as a significant factor in the economic growth of any organization has been present, however difficulties have been encountered mainly in conceptualization and measurement. However, for the twentieth century, there was a greater boom in these issues as human capital is one of the determining factors that contributes to the competitiveness of organizations, since the skills, knowledge, creativity, capacity to solve problems, the leadership and the commitment of the personnel are some assets required to face the demands of a turbulent environment and to reach the organizational mission.

Human capital will determine an individual's ability to perform their work. It is the product of a deliberate investment decision, consisting of the acquisition of skills and knowledge and which is constituted by acquired attributes that, unlike the innate ones of a given population, are valuable for it and increase in proportion to the investment that the societies decide to do in them.

In this paper we study the reports of intellectual capital in Higher Education Institutions, which establish relations between indicators in a descriptive way, referring among the variables within a model, we looked for valuation techniques to recognize the most important elements of the intellectual capital in universities.

**Keywords:** Intellectual capital, Valuation, Higher Education Institution.

## INTRODUCCIÓN

El término capital humano fue definido por Theodore Schultz premio Nobel de Economía en 1979. Sus estudios a partir de 1959 sobre economía agraria relacionados con la importancia de los recursos humanos en la agricultura fueron los detonantes para la elaboración de una teoría específica sobre la importancia del desempeño laboral en el

crecimiento económico, determinando que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos es necesario incluir además de los factores de capital y trabajo el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores como tercer factor. Estas ideas tuvieron mucho impulso gracias a investigaciones desarrolladas por Gary Becker y Jacob Mincer.

Schultz en su libro "Investment in Capital Humano" describe la acumulación del capital humano como un proceso de inversión. Se entiende que la formación de cada trabajador para acoplarse a las necesidades o demandas del mercado laboral dependerá de las destrezas que posea, argumentando que la educación y otros aspectos asociados con la vida de las personas, generaban rendimientos económicos al mejorar las capacidades y habilidades de la gente para trabajar y administrar sus asuntos y los de las empresas que los emplean (Shultz, 1972).

El capital humano determinará la capacidad que un individuo tiene para realizar su trabajo. Es producto de una decisión deliberada de inversión, consistente en la adquisición de habilidades y conocimientos y que está constituido por los atributos adquiridos que, a diferencia de los innatos de una población determinada, son valiosos para ella y aumentan en proporción a la inversión que las sociedades decidan hacer en ellos (Schultz, 1961).

Por su parte, para Edvinsson y Malone (1998) pioneros en la investigación del capital intelectual, el capital humano incluye las destrezas e inventiva, que son parte de las capacidades de los miembros de una organización.

## JUSTIFICACIÓN

Los recursos humanos se refieren a uno de los factores primarios de producción, la fuerza laboral en un sentido general. Por lo tanto, Recursos Humanos constituyen un segmento especial de la fuerza laboral, el segmento que acoge las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades dentro de cualquier organización (Holbrook 2000).

De esta forma el Capital Humano se define como la inversión en conocimientos, formación e información, lo que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones (Becker, 2002). Se concibe la formación de los individuos como un proceso de inversión en el que mayor capacitación se traducirá en mayor productividad y en consecuencia, en mayores salarios.

Por su parte, Edvinsson (1993) es el que utiliza el concepto de capital intelectual por primera vez al desarrollar un modelo de medición de activos intangibles de la empresa Skandia. Para explicarlo, utiliza una metáfora donde compara una organización como un árbol que tiene partes visibles como lo son las frutas y partes ocultas que son las raíces. Para que el árbol siga dando frutos deben nutrirse las raíces.

A partir de entonces, la comunidad científica adopto el término "capital intelectual" para referirse a los valores ocultos de una organización que pueden otorgar mayor valor a corto y a largo plazo, es por ello la importancia de estudiar este tema.

## METODOLOGÍA

Los reportes de capital intelectual en Instituciones de Educación Superior establecen las relaciones entre los indicadores en forma descriptiva, refiriéndose entre las variables dentro de un modelo, se buscaron técnicas de valuación para reconocer los elementos más importantes del capital intelectual en universidades, encontrando modelos que lo analizan considerando que se genera gracias a la actuación conjunta de algunos indicadores, utilizando el análisis multivariable, que según Iglesias y Sulé (2003, p. 6) es: "el conjunto de técnicas estadísticas que de forma simultánea miden, explican y predicen todas las relaciones existentes entre… [Las variables que conforman un modelo] … proporcionando un resultado que debe ser interpretado minuciosamente por el analista."

Los modelos multivariables son otro punto en común encontrando en estudios de corte administrativo y económico. Dentro de este rubro, se detectaron dos estudios que utilizan técnicas econométricas, en los que su principal aportación para la presente investigación es la metodología empleada. En el primero, Ferrari y Laurenti (2005) proponen evaluar la eficiencia técnica en la formación de capital humano dentro de una universidad italiana, considerando a los estudiantes como unidades básicas de producción, que al estar expuestos a la combinación de varios factores (profesor de asignatura, profesor de tiempo completo, asientos disponibles, lecturas realizadas, libros en biblioteca, revistas y periódicos, mobiliario y equipo y promedio final de los estudiantes), pudieron identificar las facultades con mayor ineficiencia que requieren programas de intercambio y apoyo a profesores, alumnos y trabajadores.

El segundo estudio es de Laurentei (2008) que toma como base la investigación anterior, pero considerando variables exógenas para modelar una frontera estocástica de tipo heterosedástica, utilizando como base una función de producción de Cobb Duglas, dado que las características individuales de los estudiantes (género, edad, certificado de estudios, aspectos psicológicos, características sociales y familiares), así como el uso de los recursos y organizaciones de cada facultad, son efectos individuales que afectan en mayor o menor medida la ineficiencia técnica.

Se analizaron otros dos estudios que fueron fundamentales para establecer la metodología empleada en esta investigación, aunque son modelos desarrollados para ambientes empresariales. El primero es el de Yun y Hyo (2006), en el que establece relaciones causales entre las variables, determinando el peso total de cada una y reconociendo su pertenencia al capital humano, relacional y estructural de un grupo de empresas canadienses; para ello utilizan un modelo de análisis de trayectoria.

El segundo es el de Huang y colaboradores (2007) ene l que demuestran como evidencia empírica, la existencia de tres factores determinantes en la construcción del capital intelectual en un grupo de empresas: capital humano, relacional y estructural; basándose en los modelos de los expertos y utilizando la técnica del análisis factorial confirmatorio.

Tanto los estudios que sugieren la elaboración de reportes como los que utilizan análisis multivariable, basan sus trabajos en indicadores y percepciones.

Comparativo entre reportes y modelos multivariables

Tanto en los reportes de capital intelectual como en los modelos multivariables se detectaron algunos puntos que ayudaron en la confección de esta investigación; a continuación, se detallan.

ANÁLISIS

En ambas técnicas, la mayoría de los estudios utilizan indicadores como base de sus investigaciones (Henderson, et al., 1998: Miyata, 2000; Bueno, et al., 2002; Leitner, et al., 2002; Coupé, 2003 Foltz, et al., 2003; Owen-Smith y Powell, 2003; Fazlagic, 2005; Ferrari y Laurenti, 2005; Sánchez y Elena, 2006; Funes, 2007; Ramírez, et al., 2007; Topete y Bustos, 2008 Fernández López, et al., 2009), buscando tratar la información con mayor objetividad. Destaca el estudio de Funes (2007) por haber desarrollado una serie de indicadores de orden financiero para medir el capital intelectual y otros intangibles de

la UNAM. Sin embargo, como esta investigación no pretende generar resultados que puedan evaluarse en términos monetarios, dichos indicadores no se consideraron para esta investigación.

Por otro lado, también existen estudios que se basan en percepciones tratando de recoger características cualitativas que juegan un papel fundamental en la comprensión de un fenómeno. Uno de ellos es el de Mercado (2005), que investiga las percepciones de los Profesores de Tiempo Completo de una IES sobre el capital humano, demostrando que factores como la motivación, el clima organizacional y el estado físico y emocional del individuo afectan o impulsan su productividad.

Un modelo integral debería tomar en cuenta ambos enfoques, como el propuesto por Laurenti (2008), ya que según García (2006) las informaciones sobre percepciones complementan y enriquece la de indicadores, porque puede generar valiosas aportaciones, profundizando en algunos aspectos que no quedan claros con el simple uso de indicadores (Creswell, 1994). Para lograr un modelo de estas dimensiones, se requiere de gran cantidad de recursos de toda índole: un profundo conocimiento y tiempo suficiente. Por ello, este trabajo se limita a establecer los cimientos con base a un modelo elaborado con indicadores, para en un futuro desarrollar investigaciones sobre este mismo tema, tomando en cuenta percepciones que constituirían la parte cualitativa.

Por otra parte, un modelo de capital intelectual diseñado para una universidad pública mexicana, debe tomar en cuenta su papel como la principal generadora y promulgadora de la investigación científica, así como las otras actividades que también son importantes en su quehacer diario; dadas las costumbres de sus habitantes, la universidad pública se convierte en uno de los principales propulsores y propagadores de arte, la ciencia y el deporte (Valenti y Del Castillo,2000; Murillo, 2004), por lo que además se tendrían que tomar en cuenta estas otras actividades en un análisis integral de capital intelectual.

Sin embargo, el volumen de la información generada sería tan amplio, que difícilmente podría analizarse; ya que cada facultad se comporta como un organismo independiente, en el que sus objetivos y metas son diferentes. Por ello, es necesario delimitar las investigaciones que puedan hacerse al respecto, de acuerdo a los objetivos que quieren alcanzarse.

INDICADORES

Los indicadores que se consideraron en los estudios analizados son de orden no-financiero, ya que se examinaron para descubrir relaciones y generar un modelo, no reporte.

El primero de los estudios considerados de capital intelectual para universidades, es el de Bueno y colaboradores (2002), que construyen indicadores para elaborar un reporte sobre este intangible con el propósito de inventariar y medir el potencial y la calidad de las investigaciones en los centros de investigación de la comunidad. Sin embargo, considera pocos indicadores de capital relacional.

Por su parte, Leiter (2002) elabora un reporte de este intangible para medir eficiencia de la investigación realizada. Por esta razón, se enfoca en describir indicadores que están relacionados directa o indirectamente con la investigación.

Cabe señalar que es el estudio en el que se observaron más indicadores, aunque no consideró la estructura organizacional.

Fazlagic construye indicadores e indica cómo debe ser su seguimiento, con el fin, de generar información transparente para la sociedad. A pesar de la gran cantidad de indicadores que sugiere para elaborar un reporte completo de capital intelectual en una universidad polaca, no considera información sobre educación formal e informal de los actores. Retomando la visión de generar información para la sociedad, añaden que es importante informar sobre el impacto de las relaciones entabladas con empresas y organismos.

Sánchez, Elena y Castrillo (2009) elaboran indicadores para homogenizar la información que genera cada institución y centros de investigación en Madrid para poder compararla. Destaca su aportación sobre indicadores que revelan las rutinas y procedimientos.

Laurenti (2008) retoma la investigación de Ferrari y Laurenti (2005) con el propósito de integrar aspectos individuales de los alumnos dentro de los elementos que afectan la eficiencia técnica en la formación de personal dentro de una universidad italiana. Sin embargo, le da menos importancia al capital estructural, por lo que considera pocos indicadores de este elemento.

Fernández López y colaboradores (2009) complementan los indicadores destacados por otros estudios sobre elementos que afectan en el registro de patentes (Henderson, et al ., 1998; Miyata, 2000; Coupé, 2003; et al ., 2003; Owen-Smith y Powell, 2003).

El nacimiento de cada modelo tuvo un propósito diferente, por lo que no todos contemplan los mismos aspectos. Sin embargo, en el Cuadro 3.1 se presenta una comparación de los indicadores que propone cada autor con el fin de encontrar una guía hacia la elaboración de los propios.

Aunque los estudios analizados generan reportes y modelos para propósitos diferentes, tienen un enfoque común: vislumbrar y reconocer el capital humano como parte del capital intelectual de las universidades para poder aprovecharlo.

En ese sentido, de acuerdo con Edwinsson y Malone (1998) es necesario establecer indicadores propios para valuar cada elemento que conforma el capital humano en la UAEMex, de acuerdo con su misión y entorno de actividades.

## CONCLUSIONES

Existen varios estudios que han sugerido modelos para medir el capital intelectual en universidades, sin embargo, corresponden a entornos europeos y norteamericanos, dificultando el uso de algunos de los modelos propuestos, ya que para que la adopción sea válida la población en estudio debe ser similar y para poder adaptarlos, tendrían que considerarse elementos particulares que sólo tienen las universidades públicas mexicanas.

Los modelos encontrados de capital intelectual para IES mexicanas proponen la generación de reportes para informar sobre la existencia de éste y otros intangibles, pero su fin no es analizar sus elementos o el efecto de ellos sobre el capital intelectual, por lo que no pueden generarse estrategias para impulsar y acrecentar los elementos de mayor peso.

Es necesario generar un modelo en el que pueda validarse la existencia de los elementos del capital intelectual que marca la teoría con el contexto de una universidad pública mexicana, para luego poder explicar los efectos de cada elemento que lo integra, de acuerdo a la misión particular de esa institución; con el fin de contar con elementos para poder reconocerlo, valorarlo, impulsarlo y gestionarlo y con ello fortalecer aquellas variables que más influencia tienen en el desarrollo de este importante intangible.

## BIBLIOGRAFÍA

Antequera, J. (2005). El potencial de sostenibilidad de los asentamientos humanos en http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ja-sost/

Barnés, F. (1997). La vinculación de las Instituciones de Educación Superior con el sector productivo. En C. Pallán y G. Ávila (Eds.),
Estrategias para el Impulso de la vinculación Universidad-Empresa. México: ANUIES.
Becker, Gary .2002. La Inversión en Talento como Valor de Futuro. Capital Humano. Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. Año No. 153. pp. 26-29.
Bolivar, R. (2002). Un acercamiento a la definición de intelectual (Teoría). Estudios Políticos, UNAM.
Bontis, N. (1998). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. IJRM
Brooking, A. (1997), El capital intelectual. España: Paidós.
Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGrawHill.
Chang, L. y Birkett, B. (2003). Managing intellectual capital in a professional servicefirm: exploring the creativity-productivity paradox. Manangement Accounting Research.15, 7-31.
Clark, B. (2000). Creando universidades innovadoras. México: Porrúa.
Davis, Duane (2000). Investigación en administración para la toma de decisiones. México: Thomas editores.
Schultz, T. W. (1983). La Inversión en Capital Humano. Educación y Sociedad, volumen 8, Nº 3.
Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (1999), Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: Editorial Mc Graw Hill.

**ANEXOS**

Indicadores para la Valuación del Capital Intelectual

| **Indicador** | |
|---|---|
| 1 | Horas dedicadas a la investigación |
| 2 | Horas dedicadas a la docencia |
| 3 | Horas dedicadas a la asesoría |
| 4 | Cursos de actualización y capacitación /PTV |
| 5 | Edad promedio de investigadores |
| 6 | Mujeres en administración/ investigación |

| | |
|---|---|
| 7 | Talentos universitarios |
| 8 | Número de investigadores/PTC |
| 9 | Número de investigadores/ Empleados |
| 10 | Investigadores graduados en la universidad |
| 11 | Número de profesores de tiempo completo |
| 12 | Número de doctores |
| 13 | Miembros de sociedades científicas |
| 14 | PTC con posgrado |
| 15 | Certificaciones a profesores |
| 16 | Estudios previos de alumnos (certificados) |
| 17 | Habilidades idioma inglés y otras lenguas alumnos y PTC |
| 18 | Conocimientos adquiridos empíricamente |
| 19 | Libros leídos anualmente |
| 20 | Lectura de revistas y periódicos |
| 21 | Horas semanales radio y televisión |
| 22 | Horas semanales internet |
| 23 | Características sociales y familiares de alumnos y profesores |
| 24 | Experiencia laboral de profesores |
| 25 | Experiencia técnica profesores |
| 26 | Experiencia docentes |
| 27 | Divulgación de la ciencia entre la comunidad |
| 28 | Publicaciones arbitradas |
| 29 | Publicaciones de ponencias (proceeding) |
| 30 | Publicaciones por investigador |
| 31 | Conferencias y ponencias pronunciadas |
| 32 | Tesis finalizadas de maestría y doctorado |
| 33 | % de crecimiento de los investigadores |
| 34 | Promedio de duración de investigadores |
| 35 | Rotación profesores de asignatura |
| 36 | Reconocimientos otorgados a profesores por la institución |

| | |
|---|---|
| 37 | Trabajos e investigaciones en colaboración |
| 38 | Publicaciones coautores del sector laboral |

# ALINHAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DE VAREJO - O DIAGNÓSTICO DE UM ESTUDO DE CASO

**AUTOR:**

**Carlos H. M. de Sant´Anna; Jorge da S. Correia Neto; Djalma G.S. Junior**

**ABSTRACT**

A relação entre *Supply Chain Management*, Tecnologia da Informação e Negócio é um tema discutido na literatura sob diversas perspectivas. O alinhamento entre eles se torna fundamental, principalmente em empresas de grande porte na área de varejo, onde esse tripé é a base para o sucesso da empresa. Buscar uma forma simples, objetiva e rápida de se fazer um diagnóstico para identificar esse alinhamento utilizando dois dos principais *frameworks*, o COBIT e o BSC, foram as principais razões que nortearam esse artigo. Para que esse artigo foi feita uma pesquisa literária intensa sobre as interações existente entre as três áreas e também dos *frameworks* sobre as mesmas. Em relação ao estudo do caso, foram feitas entrevistas com os principais gestores de *Supply Chain Management*, Tecnologia da Informação e Negócio de uma empresa de grande porte no Brasil, mas que poderia estar em qualquer outro lugar do mundo. Os resultados desse trabalho mostram que o alinhamento existe mas não em sua plenitude e que, em alguns atributos e perspectivas, os mesmos se revelam contra intuitivos. Eles proveem assim, informações para uma melhor compreensão desse alinhamento e principalmente para uma postura proativa dentro dos processos da empresa por parte dos gestores.

**INTRODUÇÃO**

A literatura tem discutido nas últimas décadas até os dias atuais sobre estratégia de negócio e a tecnologia da informação (TI) (De Castro *et al*. 2014; Pee *et al*. 2010; Kim *et al* 2011; Weill e Ross 2004; Henderson e Venkatraman 1993; Porter e Millar 1985 e Benjamin *et al* 1983), bem como a importância da TI para a *Supply Chain Management* (SCM) (Bowersox e Daugherty 1995 e Patterson *et al*. 2003).

Walter *et al*. (2011) em seu artigo analisa como aplicar um sistema de recomendações para lojas de varejo com vários intuitos, entre eles o de melhorar a métrica de fidelidade do cliente. Já um típico exemplo onde a TI é a espinha dorsal do negócio é a Amazon.com, que teve o seu início em 1995 como uma livraria on-line, sempre com uma estratégia orientada para o cliente (Resca e Spagnoletti 2014). Atualmente a empresa utiliza-se de *Coopetition* (colaboração entre empresas concorrentes, na esperança de resultados mutuamente benéficos) como uma forma de criar mais valor para o cliente e a SCM é um fator importante para o sucesso dessa estratégia (Ritala *et al*. 2014). Mehrotra (2010) analisou mais de 80 empresas indianas para compreender os desafios enfrentados na implementação de informações tecnologia (TI) na gestão da cadeia de suprimentos (SCM) e assim entender que essa compreensão é um dos principais desafios das empresas é aumentar sua eficiência operacional e obter uma vantagem competitiva e cita os BRIC (Brasil, Rússia, China e Índia) como países onde isso pode ser feito.

Neste contexto este trabalho tem como objetivo verificar a existência de alinhamento entre a *Supply Chain Management* (SCM), a governança de TI e a governança corporativa com a percepção dos *Chief Executive Officer* (CEO), o *Chief Information Officer* (CIO) e o *Chief Supply Chain Officer* (CSCO). O estudo de caso foi feito em uma empresa de varejo de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis que atua no Nordeste do Brasil.

Em um primeiro momento, será analisado os modelos de alinhamentos estratégico de Luftman (2004), juntamente com os *frameworks Control Objectives for Information Related Technology* (COBIT) (ITGI 2009) e o *Balanced Scorecard* (BSC) oriundo de Kaplan e Norton (1996). Essa mesma base será utilizada para verificar se a SCM está alinhada com o pensamento do negócio.

A escolha do modelo de Luftman (2004) deve-se a sua adequação ao diagnóstico e pela utilização prática dos seus critérios, enquanto que a escolha do modelo de Dastranj *et al*. (2011) foi baseada na estrutura fundamentada no COBIT e no BSC, os quais norteiam esse trabalho, e pela ampla possibilidade de estudos futuros. O COBIT por ser o *framework* mais utilizado de Governança de TI nas organizações e o BSC por suas perspectivas abrangentes e conceitualmente aplicável aos diversos seguimentos de negócios. A relação com BSC e SCM é fundamentada em Chang *et al*. (2013) com o intuito de identificar as correlações entre eles.

A empresa escolhida é uma empresa de grande porte no Brasil, mas que poderia estar em qualquer outro lugar do mundo, sendo composta por 140 lojas empregando um total de 5.000 funcionários. Nesse segmento de negócio, como comentado anteriormente, a TI e a SCM são fundamentais para o sucesso da empresa.

## 1. Revisão Literatura

2.1.Estratégia do Negócio e uso da Tecnologia da Informação

A importância da Tecnologia da Informação (TI) para o negócio da empresa vem sendo estudada há muitos anos. Diversos pesquisadores asseguram que TI representa um potencial muito grande gera vantagens e oportunidades competitivas aos negócios da empresa (Porter e Millar 1985; Porter 1990; Henderson e Venkatraman 1993; Chan *et al*. 1997; Hirschheim e Sabherwal 2001; Kearns e Sabherwal 2006). Já mais recentemente autores como Jeffers *et al*. (2008) utilizando a estratégia da Visão Baseada em Recursos (VRB) e Kim *et al*. (2011) através do seu modelo de pesquisa, afirmam que o gerenciamento de TI pode dar vantagem competitiva a empresa. Outros autores como Kraaijenbrink *et al*. (2010) e Boyd *et al*. (2009) também utilizaram o VRB para explicar o organização como um conjunto amplo de recursos e sua influência no sistema de informação. Já Wong *et al* (2012) investigaram, com base em dados de pesquisa coletados de funcionários de empresas de manufatura da Indonésia, a influência do alinhamento com os empregados para uma implementação bem sucedida do alinhamento TI e negócio. Bieberstein *et al*. (2005) acreditam que existe um estado dinâmico em que uma organização empresarial é capaz de usar TI de forma eficaz para alcançar objetivos de negócios para melhorar o desempenho financeiro ou a sua competitividade de mercado.

Apesar de todo o reconhecimento da importância de TI para os negócios, e a importância do alinhamento de TI com o negócio (Cragg *et al*. 2002 ; Mehta e Hirschheim 2007; Jenkin e Chan 2009) alguns autores comentam sobre o paradoxo da produtividade de TI, ou seja a falta da habilidade das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI (Brynjolfsson 1993; Strassman 1990). Entretanto, Jorgenson e Motohashi, (2005) e Bartel *et al*. (2007) chegaram a conclusão em seus artigos que o aumento da produtividade ocorreu com adoção de TI. Outros estudos de Avison *et al*. (2004); Kashanchi e Toland (2006), Tallon e Kraemer (2007) e Wagner *et al*. (2006) foram feitos com o intuito de ajudar as organizações a descobrir o retornos sobre TI, assim como identificar o verdadeiro valor da TI e melhorar o seu uso.

Johnston e Carrico (1988) sugerem que, quanto maior for a competitividade da indústria na qual se insere, maior será o esforço da empresa em posicionar estrategicamente a área de TI. Entretanto existem diversas dificuldades nesse processo e entre elas destacam-se o pouco conhecimento pelos profissionais de TI dos objetivos de negócios da empresa (Luftman 2000; Luftman *et al*.1999). Mas, o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de TI e de negócios pode ser usada para melhorar o desempenho do negócio (Ray *et al*.2005; Preston e Karahanna 2009 ; Pee *et al*. 2010)

Luftman (1996) e Avison *et al*. (1998) afirmam que não basta haver uma estratégia de TI e sim que ela esteja alinhada como o negócio. Venkatraman (1991), também não discute se a TI é ou não estratégica mas sim como alinhá-la e para isso o autor estabelece cinco níveis de reconfiguração estratégica do negócio (1) exploração localizada em áreas funcionais da empresa; (2) integração interna onde há a utilização da TI é para integrar as áreas funcionais da empresa; (3) redesenhando o dos processos do negócio para tirar o máximo de aproveitamento de TI; (4) redesenhando a rede do negócio onde o redesenho dos processos de negócio tem como objetivo a integração de clientes, fornecedores e outros agentes externos à empresa e por fim (5) a redefinição do escopo do negócio onde TI possibilita a ampliação de produtos e serviços.

Chen *et al*. (2010), em seu artigo, fazem uma análise muito profunda sobre de 48 artigos onde discuti elementos contextuais como processo, impacto, negócios e alinhamento estratégico de Sistema de Informação (SI). Assim foi identificado três concepções de estratégia: (1) SI para apoiar a estratégia do negócio (2) como plano diretor da função SI e (3) o papel do SI como uma visão compartilhada dentro da organização. Dentro do estudo realizado a concepção utilizada será a de verificar se realmente o SI está alinhado com estratégia do negócio, ou seja, apoiar o negócio, incluindo no estudo, as prioridades de cada um.

## 2.2.COBIT e o Nível de Alinhamento Estratégico

O *framework* COBIT foi criado por especialistas da área TI a partir do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). O objetivo do desenvolvimento foi para servir como uma ferramenta de apoio a governança de TI, compreendendo e monitorando os riscos, auxiliando no gerenciamento e benefícios

associados com a tecnologias informação entre outras tecnologias relacionadas. (Weill e Ross 2004)

De acordo com ITGI (2009), desde 2009 o COBIT está na versão 5.0, última versão e hoje mantido pela *Information Systems, and Control* (ISACA), que é uma associação internacional que suporta e patrocina o desenvolvimento de metodologias e certificações para o desempenho das atividades de autoridade e controle em sistemas de informação

Para avaliar a maturidade do alinhamento de TI com negócio Luftman (2004) propõe um conjunto de atributos organizados em seis níveis, cada um com igual importância. O levantamento dos dados para a avaliação deve ser feito com os executivos do negócio e de TI, que estejam inseridos na estratégia corporativa. Isso se deve pois acredita-se que o mesmo detém informações úteis e precisas e tem um consenso dos níveis de critério os quais são extremamente valiosos para a compreensão das dificuldades e oportunidades. Para isso deve-se ter em conta que a parte mais importante do processo é identificar a real situação entretanto não deve-se se esquecer que a pontuação deve ser feito de forma imparcial o que não é nada fácil. Os seis critérios a serem aplicados na avaliação são descritos na tabela 1 abaixo

**Tabela 1**- Critérios de Avaliação de Alinhamento (adaptado de Lutftman 2004)

| Critério | Descrição |
|---|---|
| Comunicação | Comunicação entre TI e o Negócio |
| Métrica | Processo de medição de valor e competência entre a TI e o Negócio |

| | |
|---|---|
| Governança | Nível de Governança das áreas de TI e de Negócio |
| Parceria | Nível de Parceria entre a TI e o Negócio |
| Arquitetura | Arquitetura e escopo de atuação de TI |
| Habilidade de Recursos Humanos (RH) | Habilidade na área de TI |

Ainda sob a percepção de Luftman (2004) os seis critérios são avaliados de forma individual, com base nos níveis de maturidade do alinhamento estratégico, por meio dos cinco níveis de maturidade, em uma escala de 1 até 5, sendo o primeiro mais básico e o último mais maduro, alcançados por meio de avaliação das qualidades dos atributos relacionado a cada um dos critérios.

- Processos Iniciais - Baixo nível de maturidade e dificuldades para alcançar o Alinhamento Estratégico entre a Negócio, TI e SCM ;
- Processos Definidos - Início do nível de maturidade de alinhamento, mas, ainda, apresentando certa dificuldade para o alinhamento, mesmo com oportunidades potenciais reconhecidos;
- Processos Estabelecidos e Focados - Nível de maturidade de alinhamento focado e estabelecido. Concentra governança, processos e comunicação para objetivos empresariais específicos.;
- Processos Gerenciais / Melhorados - Nível com maturidade de alinhamento gerenciada, demonstrando governança efetiva e reforçando a TI como centro de valor. A TI é considerada contribuinte estratégica e inovadora; e
- Processos Otimizados - Nível de maturidade de alinhamento estratégico e alinhado. Os processos de governança contínua integram os processos de planejamento estratégico de TI com os processos de Negócio.

## 2.3.*Balanced Scorecard* e Negócio

Kaplan e Norton (2000; 2004) destacam a importância de se ter um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), que fornece um modelo mostrando como a estratégia une os ativos intangíveis a processos que criam valor. Este mapa

estratégico é baseado nas quatro perspectivas do BSC, ou seja, as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento

A perspectiva financeira os números têm de grande valor e demonstram consequências econômicas imediatas nas ações realizadas. Com a criação do BSC os objetivos financeiros devem estar associados à estratégia da empresa, e assim os acionistas terão uma clara percepção do andamento da gestão na organização. Para Kaplan e Norton (1996) através dos indicadores de desempenho financeiro pode-se verificar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão realmente contribuindo para a melhoria dos resultados. Na perspectiva Cliente, é comum que a missão de muitas empresas que o foco seja no cliente, é uma concentração quase que unânime. Na perspectiva dos Processos internos da empresa, que devem ser excelentes, as atividades precisam estar voltadas para o atendimento das demandas oriundas pelos indicadores que refletem nos clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Na perspectiva de Inovação e aprendizado, última perspectiva do BSC, que segundo Kaplan e Norton (1996) está relacionada com o desenvolvimento dos objetivos e medidas e tem como objetivo para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. A capacidade inovação de produtos, agregação de valor para os clientes e melhoria continua na eficiência operacional habilita a empresa a ingressar em novos mercados, e assim, aumentar suas receitas e margens, consequentemente ampliando o lucro para os acionistas.

Ainda conforme Kaplan e Norton (1996), é evidente que não basta apenas medir a empresa sob uma única visão, sob um único ponto de vista, mas também, por um agrupamento apropriado de indicadores que espelhem a empresa de forma dinâmica e sobretudo integrada em suas metas, objetivos e estratégias. Iselin *et al*. (2008), investigaram o efeito do BSC com o alinhamento estratégico, já Theriou *et al*. (2004) trabalharam para demonstrar um método para conectar as medidas de desempenho do BSC com os objetivos da empresa e utilizaram o método múlticiritério *Analytical Hierarchy Process* (AHP) para facilitar essa conexão, outros como Cardinaels e Veen-Dirks (2010) estudaram, em dois experimentos, as variações do formato de *scorecards* e suas consequências para os pesos do avaliação financeira versus a não financeira.

2.4.BSC e TI

Embora o BSC, não seja um método especialmente focado para o planejamento de TI, o mesmo tem implicações na definição de sistemas de informação com potencial de impacto estratégico. Willcocks e Lester (1997), sugerem , especialmente na fase de desenvolvimento e implantação, o uso do BSC no planejamento estratégico da TI.

Kordnaeij *et al*. (2012), fizeram uma pesquisa que visa a determinar um quadro para o alinhamento entre as estratégias de tecnologia de informação e grandes estratégias da organização pelo BSC. Antes, Milis e Mercken (2004) e Asosheh *et al*. (2010), recomendaram um processo de avaliação derivado do BSC para a atribuir valor aos grandes projetos de investimento em TI. Alguns autores como Chand *et al*. (2005) abordaram o uso de uma estrutura baseada BSC para valorizar as contribuições estratégicas de um sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e Chang *et al*. (2011) trabalham em um modelo de avaliação do desempenho do sistema ERP baseado na abordagem do BSC.

Já Kristiansson (2008) em seu trabalho, analisou que uma organização pode reduzir seus resíduos e eliminar o uso desnecessário de energia, um processo conhecido como TI Verde que pode ser definida como práticas que trabalham para melhorar as fases de concepção, produção e utilização de hardware de TI, software e sistemas de comunicação de forma eficaz e eficiente para usá-lo como uma ferramenta nos negócios, com efeito mínimo sobre o meio ambiente e promover a sustentabilidade. Broberg (2009) concluiu que é importante ligar iniciativas de TI Verde com a estratégia do negócio. Puelma *et al*. (2008) propuseram a criação de BSC para a implementação de TI Verde. Outros autores também tem conduzido pesquisas nessas áreas como Molla (2013), Wati e Koo (2011), Jain *et al*. (2011) e Unhelkar (2011).

## 2.5.BSC e SCM

A ligação entre SCM e BSC foi proposta por Brewer e Speh (2000), pois segundo os autores, o *framework* do SCM contempla os objetivos de benéficos financeiros e clientes finais e melhoria da cadeia de suprimentos, o que os torna muito semelhante as quatro perspectivas do BSC. Essa compreensão foi aceita por muitas empresas, segundo Fernandes *et al*. (2006).

Chang *et al*. (2013) discutiram a construção e implementação de SCM, para determinar como lidar com os obstáculos e para avaliar o desempenho da integração do SCM a partir da idéia do BSC. Chang (2009) fez um estudo empírico para avaliar a

integração de SCM e BSC em vários setores em Twaian e Singh e Acharya (2014) analisaram o desempenho do SCM através de várias ferramentas de medição de desempenho, entre elas o BSC. Bhagwat e Sharma (2007) observaram o uso da implementação da ferramenta junto a SCM em duas médias empresas e uma pequena empresa.

2.6.SCM e o Negócio

O termo SCM veio a tona com Houlihan (1985) e é definido pelo Concil of *Supply Chain Management* Professional (CSCMP) (2014) como: "*Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, Supply Chain Management integrates supply and demand management within and across companies*." e o termo logística é definido pelo mesmo conselho como: "*Logistics management is that part of Supply Chain Management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements*". Hoje o *Supply Chain Management* implica um nível mais amplo de coordenação - uma visão total dos sistemas e como consequência vem sendo reconhecida como a gestão de processos-chave de negócio (Croxton *et al*. 2001).

A volatilidade no ambiente de negócios tem aumentado muito e é bastante provável no futuro proximo continue a ser uma característica muito forte no cenário do SCM (Martin e Holweg 2011) mas Sezen (2008) afirma que o efeito das incertezas pode ser minimizado pelo compartilhamento de informações entre todos os membros da SCM., Assim apoiar a gestão de negócio com todo o potencial da SCM tem sido um fator critico, de acordo com Sandberg e Abrahamsson (2010) e Mangan e Christopher (2005)

Sahay e Mohan (2003) mostram a necessidade de se implementar um SCM quando uma empresa se encontra lutando para manter as margens de lucro, e Towill e Christopher (2002) afirmaram que a implementação de SCM pode ser o fator que influencia o sucesso ou fracasso de uma empresa. Muitos pesquisadores têm explorado a implementação da *Supply Chain Management*em diversas perspectivas, como Tan *et al*. (2002), Lambert *et al*. (2005), Li *et al*. (2006) e tem como um dos seus objetivos tornar a cadeia eficiente e eficaz relação aos custos (Simchi-Levi *et al*. 2003)

2.7.TI e SCM

Vários autores como Chopra e Meindl (2012), Bowersox *et al*. (2013) e Ballou (2004) já trataram sobre a importância da relação entre a tecnologia da informação e a SCM. Peacock e Tanniru (2005) e Crowston e Myers (2004) publicaram novas perspectivas da tecnologia da informação das mesmas estarem vinculadas não somente ao indicador financeiro, mas também aos indicadores não financeiros. O primeiro utilizando o método *Activity Based Costing* – Custeio Baseado em Atividades – ABC, e o segundo utilizando três perspectivas para estudar o impacto do sistema de informações: uma econômica, uma institucional e outra sociocultural.

Para Fink e Neumann (2009), Swafford *et al*. (2008) e Vijayasarathy (2010), TI é uma forte coluna na gestão integrada da logística e para Ngai *et al*. (2008) TI integra os processos do negócio. Wu e Angelis (2007) escrevem sobre a importância da agilidade no SCM e o papel de TI nesse escopo.

O método de identificação por *Radio-Frequency IDentification* (RFID), é um importante aliado da SCM, foi estudado por vários autores (Butcher e Grant 2012; Thiesse *et al*. 2009; Sarac *et al*. 2010; Yee e Oh 2013; Ustundag 2010; Chen *et al*. 2012 ; Fescioglu-Unver *et al*. 2014). O RFID também é utilizado na Cadeia de Suprimentos onde há uma necessidade de controle de temperatura (cadeia do frio) conforme escreveram Jedermann *et al*. (2009) e Abad *et al*. (2009 ).

Já o ERP surgiu como um derivado de sistemas *Manufacturing Resource Planning* (MRP) e acolhe uma gama ampla de processos de negócios e áreas funcionais da empresa e entre sua vantagens intangíveis e tangíveis incluem: redução de custos de TI, a redução de estoques e de pessoal, a melhoria da gestão de pedidos, melhor capacidade de resposta aos clientes, e compartilhamento das informações ou seja todos atributos que pertencem a SCM (Hwang e Grant 2011). Ou como definiu Umble *et al*. (2003) ERP é um único software, que pode integrar todas as funções e os departamentos dentro da empresa e inclui a melhoria da SCM (Yusuf *et al*. 2004 )

Existem outras tecnologias que auxiliam muito a SCM como *Warehouse Management System* (WMS) que apóia as atividades operacionais no processo de armazenagem; *Transportation Management System (*TMS) que apóia a administração do transporte de mercadorias; *Vendor Management Inventory* (VMI) que permite que os fornecedores controlem os estoques dos clientes, fazendo que o pedido seja gerando

automaticamente quando o estoque atinge um determinado nível; *Eletronic Data Interchange* (EDI) que é envio e recebimento de documentos eletrônicos padronizados entre parceiros de negócios entre outras (Chopra e Meindl 2012).

## 2. Método de pesquisa

Esse artigo se propõe a apresentar um diagnóstico qualitativo concebido com o intuito de analisar o alinhamento do negócio com TI e com SCM de uma empresa que atua no setor varejista e conta com mais de 140 lojas e tem na logística um dos seus pontos crucias. A escolha justifica-se porque para avaliar a aplicabilidade do diagnóstico é necessário entender como os gestores compreendem o processo de alinhamento estratégico. Além disso, esta abordagem não necessita de aleatoriedade ou um elevado número de participantes nas entrevistas (Creswell 2013).

Para dar apoio ao desenvolvimento do diagnóstico, buscou-se referencial teórico, em Thomas e Esper (2010), Manuj e Mentzer (2008) e Mollenkopf *et al*. (2007), que afirmaram que métodos qualitativos são considerados mais adequados para fenômenos que são ainda pouco entendidos e explorados. Já para Godsell *et al*. (2010) e Davis e Mentzer (2006), a pesquisa qualitativa e o uso do método estudo de caso são os mais adequados em pesquisa sobre a SCM além de ser mais aceita e proveitosa. Além disso, segundo Creswell (2013), o método qualitativo permite que um fenômeno seja investigado em toda a sua complexidade visto que está em seu ambiente natural, A pesquisa qualitativa é um abrangente, cobrindo várias formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o significado de um fenômeno social com o menor distúrbio possível do contexto natural (Merriam 1998).

Este artigo decidiu-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, com o objetivo de obter um entendimento mais profundo a respeito do fenômeno em estudo. Um estudo de caso pode ser realizado a partir do estudo de múltiplos casos ou de um único caso. Conforme Stake (2006) quando se opta pelo último, tem-se a intenção de se aprofundar o caso e a não esquecer que a pesquisa deve ser baseada no conhecimento empírico do caso, dentro de seus limites, mas não esquecendo a influência que o contexto exerce sobre ele (Stake 1995)

### 3.1.Definição do Campo e Seleção da Amostra

Almejou-se selecionar uma organização que possibilitasse o alcance dos objetivos propostos e, para tanto, ela deveria: a) possuir uma grande quantidade de lojas espalhadas por uma grande área territorial b) onde a tecnologia da informação e a SCM fossem consideradas importantes para a organização; c) ter gestores com experiência no mercado; e d) apresentar acessibilidade à pesquisa.

Após selecionar o caso, é necessário que se estabeleçam alguns critérios para seleção dos indivíduos que serão entrevistados, dos fatos a serem observados e documentos a serem analisados e dos. Desta forma de acordo com os propósitos deste estudo, os entrevistados foram selecionados tendo como princípios: (a) o tempo de atuação na organização de pelo menos um ano, (b) o tempo de experiência no mercado de no mínimo cinco anos, e (c) o nível de envolvimento na gestão da rotina selecionada, não havendo distinção em relação a aspectos como escolaridade, nacionalidade, idade ou gênero (Merriam 2009).

3.2.Coleta de Dados

De acordo com Merriam (2009) as técnicas empregadas na coleta de dados de uma investigação são resultantes da perspectiva teórica adotada pelo pesquisador, do propósito da pesquisa do problema, e da amostra selecionada. Dados qualitativos são obtidos por meio de informações fragmentadas encontradas no ambiente desta forma a coleta dessas informações, podem ser utilizadas entrevistas em profundidade, observações diretas e análises de documentos (Patton 2002).

Foram utilizadas entrevistas para a coleta de dados sob a perspectiva qualitativa. Na pesquisa qualitativa, as pessoas e os locais, os formulários ou os materiais gráficos são intencionalmente preparados para o estudo, tendo-se em vista quais seriam os mais apropriados para o pesquisador entender o problema e a questão da pesquisa (Creswell 2013).

Diante dos quatro tipos de procedimentos existentes para a coleta de dados, utilizados em pesquisas qualitativas (observações, entrevistas, coleta de documentos e coleta de material de áudio e visual) aplicou-se, nesta pesquisa, as entrevistas presenciais, face a face, por meio de questionários, seguindo roteiro, primeiro com área de negócios e depois com a área de TI e por último com a aérea de SCM. (Creswell 2013).

Os participantes desta pesquisa são gestores importantes da organização e estão diretamente envolvidos com as questões estratégicas da organização, e assumem muitas

responsabilidades, sobretudo em relação a atividades confidenciais (Hales 2005). As entrevistas foram realizadas com o Diretor de TI, com o Diretor de Vendas, com o Gerente Geral de SCM, com o Gerente Geral de TI e com Gerente de Sistemas, e tiveram duração total de 12 horas, não contínuas, por um período de três semanas.

O questionário foi baseado em duas vertentes: a primeira baseada no COBIT (ITGI 2009) e tendo os atributos de Luftman (2004) em cada um dos seus itens. Através destes atributos procura-se identificar o alinhamento entre as áreas envolvidas (apêndice I). A segunda vertente, foi utilizar um questionário de prioridades tendo com a perspectiva do BSC de Kaplan e Norton (1996) (apêndice II) como caminho para identificar esse mesmo alinhamento.

**RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada com uma empresa do Nordeste do Brasil que atua no setor varejista e possui mais de 20 anos de mercado. A empresa é também proprietária de outras duas marcas do ramo varejo. No início, as atividades eram apenas em alguns bairros mas a sua expansão foi marcada de forma rápida e permanente e hoje já são 140 lojas espalhadas em cinco estados do Nordeste brasileiro, Pernambuco (PE), Paraíba (PB), Rio Grande do Norte (RN), Ceará (CE) e Alagoas (AL). Conta com mais de 5.000 empregados e o maior Centro de Distribuição de varejo de Pernambuco, localizado na região metropolitana do Recife, com um em galpão de mais de 20 mil metros quadrados e mais de 130 mil metros de área total. Assim como nas lojas físicas a empresa oferece em seu site de comércio eletrônico, uma linha ampla de produtos com preços bastante atrativos, visando atender consumidores de todo o Brasil.

4.1.Análise quantitativa dos questionários sob perspectiva do COBIT

4.2.1. Nivelamento dos questionários

Os resultados encontrados, apresentados na tabela 2 sob os pontos de vista do negócio (N), Tecnologia da Informação (TI) e SCM (SCM), e a média simples (M) pontuados em uma escala de 1 a 5, onde 1 é o menor valor e 5 é o maior valor referencial, apresentaram constância das médias (M) entre os valores 3,0 e 4,5, o que evidenciou um relativo grau de alinhamento entre as áreas, considerando 3,0 e 3,5 uma média intermediaria satisfatória. A base dos atributos para cada item do questionário foi baseada em Luftman (2004).

**Tabela 2** - Nivelamento do questionário baseado nos atributos

| Comunicação | Métrica | Governança | Parceria | Arquitetura | RH | N | TI | SCM | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1.b.2 | - | - | - | - | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| 1.2.a.4 | - | - | - | - | - | 2 | 2 | 4 | 2,67 |
| 1.2.b.4 | - | - | - | - | - | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| - | 1.2.a.1 | - | - | - | - | 3 | 2 | 5 | 3,33 |
| - | 1.2.a.2 | - | - | - | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | 1.2.b.3 | - | - | - | - | 3 | 3 | 4 | 3,33 |
| - | 2.1.a.3 | - | - | - | - | 3 | 3 | 5 | 3,67 |
| - | 2.1.a.3 | - | - | - | - | 4 | 4 | 3 | 3,67 |
| - | 2.1.b.1 | - | - | - | - | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| - | 2.1.b.2 | - | - | - | - | 3 | 2 | 4 | 3,00 |
| - | 2.1.b.2 | - | - | - | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | 2.1.b.3 | - | - | - | - | 3 | 2 | 4 | 3,00 |
| - | - | 1.2.b.1 | - | - | | 3 | 4 | 5 | 4,00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - | - | 1.2.b.2 | - | - | - | 4 | 3 | 5 | 4,00 |
| - | - | 2.1.a.1 | - | - | - | 3 | 4 | 5 | 4,00 |
| - | - | 2.1.a.4 | - | - | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | - | 2.1.b.1 | - | - | - | 3 | 4 | 5 | 4,00 |
| - | - | 2.1.b.4 | - | - | - | 3 | 3 | 4 | 3,33 |
| - | - | - | 1.1.b.3 | - | - | 3 | 3 | 2 | 2,67 |
| - | - | - | 1.1.b.4 | - | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | 1.1.a.1 | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | 1.1.a.2 | - | 4 | 4 | 3 | 3,67 |
| - | - | - | - | 1.1.a.3 | - | 4 | 3 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | 1.2.a.3 | - | 4 | 3 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | 2.1.a.4 | - | 3 | 3 | 5 | 3,67 |
| - | - | - | | 2.2.a.1 | - | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | - | 1.1.a.4 | 3 | 3 | 3 | 3,00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - | - | - | - | - | 1.1.b.1 | 3 | 4 | 4 | 3,67 |
| - | - | - | - | - | 2.1.a.2 | 3 | 4 | 5 | 4,00 |
| - | - | - | - | - | 2.1.a.2 | 3 | 4 | 4 | 3,67 |

4.2.2. Consolidação do Nivelamento

A tabela 3 apresenta a média das notas de Negócio e de TI das áreas de Comunicação, Métrica, Governança, Parceria, Arquitetura e Recurso Humanos, sintetizando os grupos e suas médias as quais reiteram um equilíbrio na visão do Negócio e da TI.

**Tabela 3** - Consolidação do Nivelamento

| | Negócio | TI | SCM |
|---|---|---|---|
| Comunicação | 3,00 | 3,33 | 4,00 |
| Métrica | 3,22 | 3,11 | 4,11 |
| Governança | 3,17 | 3,67 | 4,67 |
| Parceria | 3,00 | 3,50 | 3,00 |
| Arquitetura | 3,50 | 3,50 | 4,00 |
| RH | 3,00 | 3,75 | 4,00 |

4.2.3. Alinhamento Negócio x TI x SCM

A figura 1 demonstra claramente que a TI está aderente ao negócio, que não há distorção do entendimento das diretrizes nas seis áreas apresentadas, mas que é possível melhorar ainda o alinhamento das áreas de Recurso Humanos e Comunicação, Governança e Parceria. SCM também está bem alinhada com as áreas de RH e Parceria, mas está acima da média com relação as áreas de Comunicação, Métrica, Governança e Arquitetura.

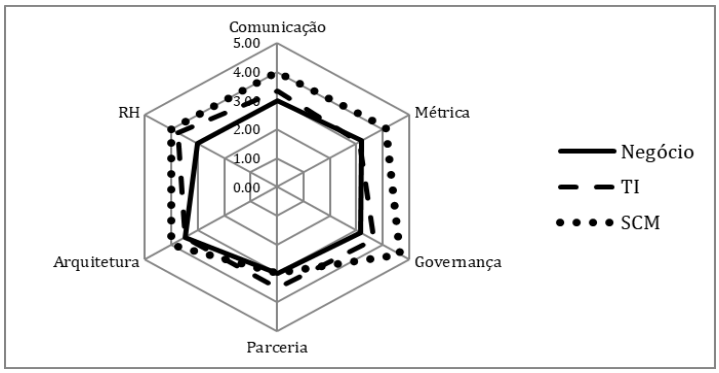



**Fig 1** Alinhamento Negócio x TI x SCM

4.2.Análise Quantitativa dos Questionários sob Perspectiva do BSC

4.2.1. Consolidação das Prioridades de Negócio e TI na perspectiva do BSC

O resultados encontrados, apresentados tabela 4 , sob os pontos de vista do negócio , TI e SCM pontuados em uma escala de 1 a 16, onde 1 é o mais importante valor e 16 é o menos importante valor referencial, apresentaram desequilíbrios nas prioridades, o que evidenciou um grau elevado de desalinhamento, como um todo nas quatro áreas. A base das perspectivas para cada item do questionário foi baseada em Kaplan e Norton (1996).

**Tabela 4** - Consolidação das Prioridades de Negócio, TI e SCM - BSC

| | Negócio | TI | SCM |
|---|---|---|---|
| Financeiro | 52 | 32 | 45 |
| Cliente | 37 | 43 | 10 |
| Processo | 25 | 37 | 26 |
| Aprendizado | 22 | 24 | 55 |

A figura 2, demonstra claramente que a TI e SCM não estão aderente ao Negócio, que há distorção do entendimento das diretrizes, já que o destaque é da ótica do Aprendizado priorizada por TI e Negócio e de Cliente priorizado por SCM O que

evidencia necessidade de planejar novamente áreas para uma aderência e alinhamento da TI x SCM com o negócio.

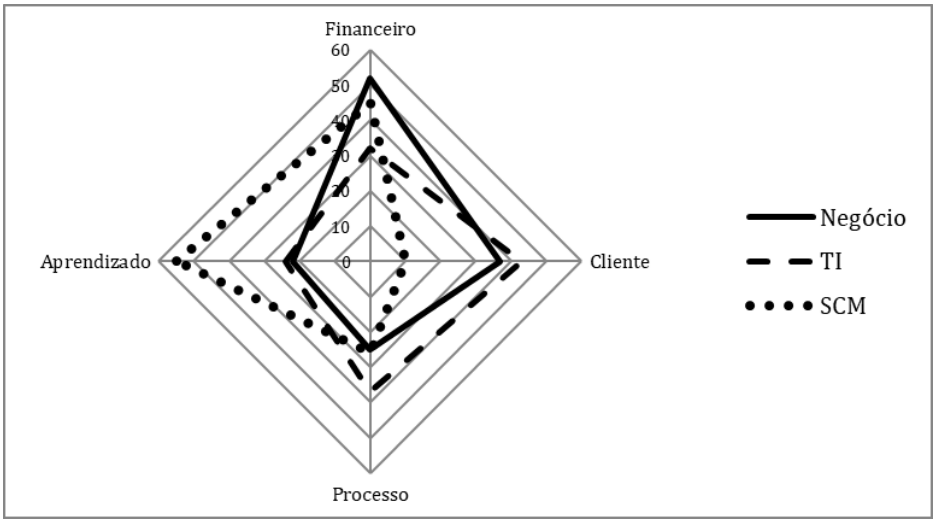



**Fig 2-** Alinhamento Negócio x TI x SCM

A tabela 5 demonstra o resumo dos alinhamentos de TI e SCM com o Negócio na percepção do BSC

**Tabela 5** - Resumo sobre alinhamento

| | Alinhamento | | |
|---|---|---|---|
| Perspectiva BSC | TI e Negócio | TI e SCM | SCM e Negócio |
| Financeiro | Não | Não | Sim |
| Cliente | Sim | Não | Não |
| Processo | Não | Não | Sim |
| Aprendizado | Sim | Não | Não |

## CONCLUSÕES

A maior contribuição deste artigo é poder fazer um diagnóstico de forma relativamente rápida e eficaz utilizando *frameworks* consolidados e com uma boa aceitação. Assim, este estudo oferece contribuições teóricas e práticas importantes para a investigação científica sobre o alinhamento do negócio, TI e SCM de empresas de grande porte onde TI e SCM são consideradas fundamentais. Primeiramente, explicita a relação

direta do alinhamento dessas áreas, através do framework COBIT e depois tendo como base o BSC busca-se identificar as prioridades de cada área. A análise do modelo, considerando a base teórica e prática, aponta evidências da existência de alinhamento entre as áreas, entretanto com vertentes diferentes dependendo de qual base de framework é utilizada.

5.1.O resultado do diagnóstico

O diagnóstico visou identificar o nível de alinhamento do Negócio, TI e SCM através da utilização do COBIT (atributos) e do BSC (prioridade) entrevistando os gestores considerados primordiais de uma da organização de grande porte, cuja as áreas de SCM e TI fossem verdadeiras diferenciais para o negócio.

O resultado do diagnóstico mostra duas faces bens distintas quando se adota o nivelamento por COBIT (atributos) e quando se adota por BSC (prioridade). No primeiro caso praticamente não existe diferenças entre os resultados alcançados pelos atributos o que pode levar a conclusões precipitadas como por exemplo que a empresa está totalmente alinhada nas áreas de Negócio, TI e SCM.

Entretanto, quando se passa a observar através das perspectivas do BSC e principalmente no tocante ao que se refere a prioridade de cada área, percebe-se alguns resultados contra intuitivos, como a maior prioridade pela perspectiva financeira oriunda da área de TI do que da própria área de Negócio e ainda, apesar de haver um boa interação entre SCM e TI, o que foi observado nas entrevistas, não há, com os questionários aplicados, alinhamento entre elas.

5.2. O que informa

Vickery *et al*. (2003) aborda a satisfação do cliente sobre a participação de mercado preço das ações e valor para o acionista. Dresner e Xu (1995) e Yeung (2008) afirmam que um alto nível de atendimento ao cliente fornece uma base para a satisfação do cliente, que por sua vez afeta o desempenho financeiro de uma empresa e ainda, Wessely e Hofmann (2014) apresenta um modelo que fornece apoio à gestão na tomada de decisões no contexto de uma avaliação da rentabilidade contemplando o nível de atendimento ao cliente. Assim pode-se especular que a área de SCM apesar de não estar alinhada ao negócio nessa perspectiva, segue o preceito do valor percebido definido por Simchi-Levi *et al* (2003) onde o que importa não são os produtos ou serviços propriamente tidos mas sim como o cliente percebe os mesmos. Verifica-se

também que para TI e Negócio essa área também está alinhada apesar de não serem prioritárias entre as quatro perspectivas.

Apesar de Kaplan e Norton (1996) dizerem que através dos indicadores de desempenho financeiro pode-se verificar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão realmente contribuindo para a melhoria dos resultados, pelos resultados apresentados a governança corporativo não coloca, a princípio, esse atributo como o prioritário, o que é totalmente contra intuitivo, em função que o lucro, principalmente a longo prazo é a função principal da empresa (Hayek 1967)

Já de acordo com Lambert *et al*. (1998), a função da SCM é maximizar a competitividade e lucratividade das empresas, assim como dos parceiros da cadeia e dos usuários finais e pelo resultado do diagnóstico percebe-se que SCM está totalmente alinhado com o negócio na perspectiva financeira, o que corrobora com o que escrito pelos autores.

Um importante aspecto observado a partir das perspectivas do BSC é que existe o alinhamento entre TI e Negócio abrangendo as perspectivas de cliente e aprendizado e no caso do SCM e Negócio, existe o alinhamento abrangendo as perspectivas de financeiro e processo, desta forma, pode-se concluir que as quatros perspectivas do BSC estão presentes e alinhadas entre TI, SCM e o Negócio.

5.3. O que deve ser feito

No seu questionário de prioridade há um item, o décimo sexto que expõe o seguinte ponto: "Estabelecer um comitê executivo (ou equivalente) composto pelas Diretorias Executiva, Negócios, TI e SCM". Nesse item específico, procura-se identificar o tão integrado estão essas áreas no que cerne a busca de soluções em conjunto. A área de negócio acredita que esse item é o mais importante ao colocar o número 1 (mais importante) nesse item, já TI o coloca como 8 e SCM como 14. Portanto há uma clara oportunidade de melhorar o relacionamento entre as áreas se esse relacionamento que já é bom, segundo os entrevistados, fosse sistematizado com reuniões dessas áreas com estilo comitê e assim sendo, procurar observar quais são as circunstâncias favoráveis para um melhor desenvolvimento do negócio.

Outro ponto observado, mas desta vez através do framework COBIT é que o atributo RH é muito forte para TI e SCM mas nem tanto para o Negócio. Observa-se, entretanto, que alguns autores como Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al*. (2002)

mostram que a satisfação no trabalho é entendida como uma forma de vínculo afetivo e considerada uma variável correlata ao comprometimento, o que nos leva a poder considerar o fato que há uma necessidade do Negócio colocar RH alinhada com TI e SCM em um patamar mais elevado. Esse ponto de vista, entretanto é visto de forma diferente, quando se observa as perspectiva Aprendizado pelo BSC. Nesse caso TI e Negócios estão totalmente alinhados e com alto grau de prioridade e para SCM essa perspectiva é, de longe, a menos importante. Assim pode-se raciocinar, a princípio, que TI tem como vocação o aprendizado e que tanto Negócio como SCM tem campo para evoluir nessa área.

## 5.4.Limitações e Estudos Futuros

O estudo tem algumas limitações como: foi desenvolvimento somente para um tipo de empresa, de grande porte e na qual TI e SCM são fundamentais e baseou-se em uma empresa de uma determinada área geográfica do Noroeste do Brasil.

Porém existem muitas oportunidades de desenvolvimento de estudos futuros, baseado no diagnóstico aqui colocado.

Inovação na Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Innovation* (SCI) foi recentemente definida para abranger as dimensões de negócio, tecnologia e estrutura de rede da SCM e seus inter-relacionamentos de acordo com Arlbjørn *et al*. (2011). Para corroborar com isso, Munksgaard *et al*. (2014) investigam a interação entre os três componentes do SCI e como SCI está relacionada com o valor de negócio de uma empresa. Assim seria interessante, desenvolver pesquisa que possam utilizar diagnóstico aqui proposto juntamente com SCI para identificar alinhamento entre as áreas.

De acordo com Swanson e Holton (2005), o estudo quantitativo é uma abordagem de pesquisa que muitas vezes começa com uma teoria desenvolvida que leva à hipótese, o teste estatístico específico e rigorosa análise. Desta forma um dos estudos que podem ser feitos no futuro é realizar uma pesquisa quantitativa com empresas do mesmo porte ou mesmo com empresas de pequeno e médio porte onde TI e SCM são importantes para identificar como estão os alinhamentos dessas empresas, e assim poder levar a preposição de um modelo que pode ser aplicado a qualquer empresa.

Outro projeto futuro viável é o de analisar até que ponto a maturidade logística, desenvolvida por Lockamy e McCormark (2004) e que foi desenvolvido para avaliar a quantidade de competências da gestão logística e está fundamentado no *Supply Chain*

*Operation Reference Model* (SCOR) por Stewart (1997), influencia o Negócio e TI, já que avançar nesse níveis de maturidade logística, a capacidade dos processos da cadeia de suprimentos de uma organização atingem níveis mais sofisticados (McCormack *et al*. 2009).

**REFERENCIAS**

ABAD E, PALACIO F, NUIN M, ZÁRATE A, JUARROS A, GÓMEZ J, MARCO S (2009). RFID smart tag for traceability and cold chain monitoring of foods: demonstration in an intercontinental fresh fish logistic chain. Journal of Food Engineering, 93(4), 394–399. dx.doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2009.02.004

ARLBJØRN JS, DE HAAS H, MUNKSGAARD KB (2011). Exploring supply chain innovation. Logist Res 3:3–18. dx.doi.org/10.1007/s12159-010-0044-3

AVISON D, EARDLEY A, POWELL P (1988). Suggestions for capturing corporate vision in Strategic Information Systems, Omega, International Journal of Management Science, v.26, n.4, p.443-459 dx.doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00076-5

AVISON D, JONES J, POWELL P, WILSON D (2004). Using and validating the strategic alignment model. The Journal of Strategic Information Systems, 13(3), 223–246 dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.002

ASOSHEH, NALCHIGAR S, JAMPORAZMEY M (2010). Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard

approach. Expert Systems with Applications, 37(8), 5931–5938. dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.012

BALLOU RH (2004). Business Logistics/*Supply Chain Management* 5 ed - Pearson/Prentice Hall

BARTEL A, ICHNIOWSKI C, SHAW (2007). How does information technology really affect productivity? Plant-level comparisons of product innovation, process improvement

and worker skills. The Quarterly Journal of Economics, v. 122, n. 4, p. 1721-1758 dx.doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1721

BENJAMIN RI, ROCKART JF, MORTON MSS, WYMAN J (1983). Information technology : a strategic opportunity. Sloan Management Review

BHAGWAT R, SHARMA MK (2007). Performance measurement of *Supply Chain Management*: a balanced scorecard approach. Comput Ind Eng 53 (1): 43-62 dx.doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001

BIEBERSTEIN N, BOSE S, FIAMMANTE M, JONES K, SHAH R (2005). Service-Oriented Architecture Compass: Business Value, Planning, and Enterprise Roadmap. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River

BOWERSOX DJ, DAUGHERTY PJ (1995). Logistics paradigms: the impact of information technology. Journal of Business Logistics, v. 16, n. 1, p. 65-80

BOWERSOX DJ, CLOSS DJ, COOPER M, (2013). Supply Chain Logistics Management - 4th edition, McGraw-Hill

BOYD BK, BERGH DD, KETCHEN JUNIOR DJ (2009). Reconsidering the reputation - Performance relationship: A Resource-Based View. Originally published online 10

February, Journal of Management, v. 36, n. 3, p. 588-609 dx.doi.org/10.1177/0149206308328507

BREWER PC, SPEH TW (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. J Bus Logist 21(1):79–93

BROBERG E (2009). Grön IT- Motiv, åtgärder & tillvägagångssätt för hållbara IT-lösningar. Sweden: Mälardalens Högskola.

BRYNJOLFSSON E (1993): The Productivity Paradox of Information Technology; Communications of the ACM, v.36, n.12, p.67-77

BUTCHER T, GRANT DB (2012). Identifying Supply Chain Value Using RFID-Enabled Distributed Decision-Making for Food Quality and Assurance. Decision-Making for Supply Chain Integration, 89–103. dx.doi.org/ 10.1007/978-1-4471-4033-7_5

CARDINAELS E, VEEN-DIRKS PMG (2010). Financial versus non-financial information : the impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard, Accounting, Organizations and Society, vol. 35, iss. 6, pp. 565-578 dx.doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003

CHAN YE, HUFF SL, BARCLAY D, COPELAND D (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. Information System Research, v.8, n. 2, p.125-150, dx.doi.org/10.1287/isre.8.2.125

CHAND D, HACHEY G, HUNTON J, OWHOSO V1, VASUDEVAN S (2005). Balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems,

Computers in Industry Volume 56, Issue 6, Pages 558–572. dx.doi.org/ 10.1016/j.compind.2005.02.011

CHANG HH, HUNG CJ, WONG K, LEE C (2013). Using the balanced scorecard on supply chain integration performance- A case study service businesses, Service Business, Volume 7, Issue 4, pp 539-56. dx.doi.org/ 10.1007/s11628-012-0175-5

CHANG, HH (2009). An empirical study of evaluating *Supply Chain Management* integration using the balanced scorecard in Taiwan - The Service Industries Journal, Volume 29, Issue 2. dx.doi.org/ 10.1080/02642060802294961

CHANG S-I, YEN, DC, NG CS-P, CHANG, I-C, YU S-Y (2011). An ERP system performance assessment model development based on the balanced scorecard approach;

Information Systems Frontiers July , Volume 13, Issue 3, pp 429-450. dx.doi.org/ 10.1007/s10796-009-9225-5

CHEN DQ, MOCKER M, PRESTON DS, TEUBNER A (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and Implications. MIS Quarterly Vol. 34 No. 2

CHEN JC, CHENG CH, HUANG P (2012). *Supply Chain Management* with lean production and RFID application: A case study. Expert Systems with Applications, dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.12.047

CHOPRA S, MEINDL P (2012). *Supply Chain Management*: strategy, planning and operation - 5 edition Pearson Education

CRAGG P, KING M, HUSSIN H (2002). IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. The Journal of Strategic Information Systems, 11(2), 109–132. dx.doi.org/ 10.1016/S0963-8687(02)00007-0

CRESWELL JW (2013). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches . Sage Publications, 4th ed,

CROWSTON K, MYERS, MD (2004). Information technology and the transformation of industries: three research perspectives, Journal of Strategic Systems, 13- 5-28

CROXTON K, GARCIA-DASTUGUE J, LAMBERT DM, ROGERS DS (2001). The supply chain processes. The International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 3, p. 13-36. dx.doi.org/10.1108/09574090110806271

CSCMP (2014) Concil of *Supply Chain Management* Professional, disponivel em http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions acessado em 3 de agosto de 2014

DASTRANJ N, SAMIZADEH R, SAGHAFI F (2011). Developing a Combined Framework for Evaluating IT Projects based on IT-BSC and COBIT, International Journal of Digital Content Technology and its Applications Vol.5 No.5

DAVIS BR, MENTZER JT (2006). Logistics service driven loyalty: an exploratory study. Journal of Business Logistics, v. 27, n. 2, p. 53-73. dx.doi.org/ 10.1002/j.2158-1592.2006.tb00217.x

DE CASTRO RPL, ORTEGA PMM, LORENCES PP (2014). Framework for the alignment of business goals with technological infrastructure , Studies in Computational Intelligence Volume 537, Pages 113-123. dx.doi.org/ 10.1007/978-3-642-53737-0_7

DRESNER M, Xu K (1995). Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector. Journal of Business Logistics,16(1):23–40.

FERNANDES KJ, RAJA V, WHALLEY A (2006) Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. Technovation 26(5/6):623–634. dx.doi.org/ 10.1016/j.technovation.2005.03.006

FESCIOGLU-UNVER N, CHOI SH, SHEEN D, KUMARA S (2014). RFID in production and service systems: Technology, applications and issues. Information Systems Frontiers. dx.doi.org/10.1007/s10796-014-9518-1

FINK L, NEUMANN S. (2009). Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure. Information & Management, v. 46, p. 90-99. dx.doi.orb/ 10.1016/j.im.2008.11.007

GODSELL J, JOHNSON M, VAN HOEK R (2010). How do we know what we know? A review of methods use in operations and *Supply Chain Management* research. In:

International Annual Euroma Conference Managing Operations In Service Economies, 17, Porto. Proceedings

HALES C. (2005) Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. Journal of Management Studies, v. 42, n. 3, p. 471-506. dx.doi.org/ 10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x

HENDERSON JC, VENKATRAMAN N (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 472-484. dx.doi.org/10.1147/sj.382.0472

HIRSCHHEIM R, SABHERWAL R (2001). Detours in the path toward strategic information systems alignment. California Management Review, v. 44, n. 1, p. 87-108.

HOULIHAN JB (1985). International *Supply Chain Management*, International Journal of Physical Distribuition & Materials Management 15 (1):22-38. dx.doi.org/ 10.1002/tie.5060270308

HWANG Y, GRANT D (2011). Understanding the influence of integration on ERP performance, Information Technology and Management 12 (3), 229-240. dx.doi.org/ 10.1007/s10799-011-0096-3

ISELIN ER, MIA L, SANDS (2008). The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. Journal of general management, 33(4), 71-85.

ITGI. COBIT 5.0, (2009) Excerpt Executive Summary, Framework. IT Governance Institute. Disponível em: www.isaca.org/portuguese/Pages/default.aspx, acesso em setembro de 2013

JAIN RP, BENBUNAN-FICH R, MOHAN K (2011). Assessing Green IT Initiatives Using the Balanced Scorecard. IT Professional, 26-32. dx.doi.org/10.1109/MITP.2010.139

JEDERMANN R, RUIZ-GARCIA L, LANG W (2009). Spatial temperature profiling by semi-passive RFID loggers for perishable food transportation. Computers and Electronics in Agriculture, 65, 145–154 dx.doi.org /10.1016/j.compag.2008.08.006

JEFFERS PI, MUHANNA WA, NAULT BR (2008). Information technology and process performance: an empirical investigation of the interaction between IT and non-IT

resources. Decision Sciences, 39(4), 703-735. dx.doi.org /10.1111/j.1540-5915.2008.00209.x

JENKIN TA, CHAN YE (2009). IS project alignment–a process perspective. Journal of Information Technology, 25(1), 35–55

JOHNSTON HR, CARRICO SR (1988). Developing capabilities to use information strategically. MIS Quartely, v. 12, n. 1, p. 37-47

JORGENSON D, MOTOHASHI K (2005). Information technology and the japanese economy. NBER Working Paper n. 11801. dx.doi.org/ 10.3386/w11801

HAYEK FA (1967 ). Studies in philosophy, politics and economics . London : Routledge & Kegan Paul

KAPLAN R, NORTON D (1996). Balanced Scorecard, the translating strategy into action, Harvard Business School Press.

KAPLAN R, NORTON D. (2000). The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

KAPLAN R, NORTON D (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business Review Press

KASHANCHI R, TOLAND J (2006). Can ITIL contribute to IT/business alignment? An initial investigation. Wirtschaftsinformatic, 48(5), 340–348

KEARNS GS, SABHERWAL R (2006). Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome and consequences.

Journal of Management Information Systems, v. 23, n. 3, p. 129-162. dx.doo.org/10.2753/MIS0742-1222230306

KIM G, SHIN B, KIM KK, LEE HG (2011). IT capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. Journal of the Association for Information Systems, 12(7), 487-517.

KRAAIJENBRINK J, SPENDER JC, GROEN AJ (2010). The Resource-Based View: a review and assessment of its critiques. Journal of Management, v. 36, n. 1, p. 349-372 dx.doo.org/ 10.1177/0149206309350775

KRISTIANSSON E (2008). Green IT- What does it take for Scania InfoMate to become a Green IT solution provider? Borås, Sweden: Högskolan i Borås.

KORDNAEIJ A, ZALI, MR, MOHABATIAN A, FOROUZANDEH S (2012). Alignment of IT strategies with grand strategies: BSC approach - European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences - Issue 46, March, Pages 147-157

LAMBERT DM, COOPER MC, PAGH JD (1998). *Supply Chain Management*: implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics management, v. 9, n. 2, p. 1-19. dx.doi.org/10.1108/09574099810805807

LAMBERT DM; GARCIA-DASTUGUE SJ, CROXTON KL (2005). An evaluation of process-oriented *Supply Chain Management frameworks*. Journal of Business Logistics, v. 26, n. 1

LI S, RAGU-NATHAN B, RAGU-NATHAN TS, RAO, SS (2006). The impact of *Supply Chain Management* practices on competitive advantage and organizational performance'. Omega, 34, 107-24 dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x

LOCKAMY A, MCCORMACK K (2004). The development of a *Supply Chain Management* process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management*; 9, 3/4 dx.doi.org/10.1108/13598540410550019

LUFTMAN JN (1996). "Applying the Strategic Alignment Model". In: LUFTMAN, J.N. (ed.) Competing in the Information Age – Strategic Alignment in Practice. New York. Oxford University Press. p.43-69, 1996

LUFTMAN JN (2000). Assessing Business Alignment Maturity. Communications of Association for Information Systems, Volume 4, Article 14

LUFTMAN JN (2004). Managing the Information Technology Resource. Upper Saddle River, NJ: Pearson

LUFTMAN JN, PAPP R, BRIER T (1999). Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. Communications of Association for Information Systems, Volume 1, Article

MANGAN J, CHRISTOPHER M (2005) Management development and the supply chain manager of the future. Int J Logist Manag 16:178–191

MANUJ I, MENTZER JT (2008). Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 38, n. 3. dx.doi.org/10.1108/09600030810866986

MARTIN C, HOLWEG M (2011). "Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 63–82

MATHIEU JE, ZAJAC C (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108,171-194.

MUNKSGAARD KB, STENTOFT J, PAULRAJ A (2014). Value-based supply chain innovation, Operations Management Research dx.doi.org/10.1007/s12063-014-0092-y

MCCORMACK K *et al*. (2009) A global investigation of key turning points in business process maturity. Business Process Management Journal. Ryiadh, vol..15, n. 5. dx.doi.org/10.1108/14637150910987946

MEHROTRA A (2010). Implementing IT in SCM - Understanding the challenges, Global Business Review, 2010, Vol.11(2), pp.167-184 DOI: 10.1177/097215091001100204

MEHTA M, HIRSCHHEIM R. (2007). Strategic alignment in mergers and acquisitions: theorizing IS integration decision making. Journal of the Association for Information Systems, 8(3), 143–174.

MERRIAM SB (1988). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass

MERRIAM SB (2009). Qualitative research: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass,

MEYER JP, STANLEY DJ, HERSCOVITCH L, TOPOLNYTSKY L (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents,

correlates and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61,20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842 dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

MILIS, K. MERCKEN, R (2004) - The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects - International Journal of Project

Management Volume 22, Issue 2, February, Pages 87-97 doi: 10.1016/S0263-7863(03)00060-7 dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00060-7

MOLLENKOPF D, RUSSO I, FRANKEL R (2007). The returns management process in supply chain strategy.International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 376, n. 7.dx.doi.org/10.1108/09600030710776482

MOLLA A (2013). Identify IT sustainability performance drivers: Instrument development and validation, Information Systems Frontiers a Volume 15 Issue 5, November, Pages 702 -723 dx.doi.org/10.1007/s10796-013-9415-z

NGAI EWT, LAI K, CHENG TCE (2008). Logistics information systems: The Hong Kong experience. International Journal of Production Economics, v. 113, p. 223-234. dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.018

PATTERSON KA, GRIMM CM, CORSI T (2003). Adopting new technologies for *Supply Chain Management*. Transportation Research Part E , v. 39, n. 2, p. 95-121. dx.doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00041-8

PATTON MQ (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. ed. California: Sage Publications

PEACOCK E, TANNIRU M (2005). Activity-based justification of IT investments, Information & Management 42 415 – 424. dx.doi.org/10.1016/j.im.2003.12.015

PEE LG, KANKANHALLI A, KIM H-W (2010). Knowledge sharing in information systems development: a social interdependence perspective. Journal of the Association for Information Systems, 11(10), 550-575.

PORTER ME (1990). Competitive Advantage of Nations, Free Press

PORTER ME, MILLAR VE (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review

PRESTON DS, KARAHANNA, E (2009). Antecedents of IS strategic alignment: a nomological network. Information Systems Research, 20(2), 159-179.

PUELMA R, HUYNH V, NEGASI Y (2008). Grön IT: IT med miljöhänsyn. Jönköping, Sweden: Högskolan i Jönköping.

RAY G, MUHANNA WA, BARNEY JB (2005). Information technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis. MIS Quarterly, 29(4), 625-652.

RESCA A, SPAGNOLETTI P (2014). Business Development Through Digital Transformation: The Evolution of Amazon. Com. In Information Systems, Management, Organization and Control (pp. 163-177). Springer International Publishing

RITALA P, GOLNAM A, WEGMANN A (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, Industrial Marketing Management, Volume 43, Issue 2, Pages 236-249, http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005.

SANDBERG E, ABRAHAMSSON M (2010) The role of top management in *Supply Chain Management* practices. Int J Retail Distrib Manag 38:57–69. dx.doi.org/10.1108/09590551011016331

SAHAY BS, MOHAN R (2003). *Supply Chain Management* practices in Indian industry, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 No. 7, pp. 582 -606. dx.doi.org/10.1108/09600030310499277

SARAC A, ABSI N, DAUZÈRE-PÉRÈS S (2010). A literature review on the impact of RFID technologies on *Supply Chain Management*.International Journal of Production Economics, 128(1), 77–9 dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.039

SEZEN B (2008). Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance. *Supply Chain Management*: An International Journal, 13(3), 233–240. dx.doi.org/10.1108/13598540810871271

SIMCHI-LEVI D, KAMINSKY P, SIMCHILEVI E (2003). Designing and managing the supply chain/concepts, strategies, and case studies. Boston: Mcgraw-Hill

SINGH RK, ACHARYA P (2014). Performance evaluation of *Supply Chain Management* systems: a critical review of literature, International Journal of Procurement Management - Vol. 7 No. 2. dx.doi.org/10.1504/IJPM.2014.059557

STAKE RE (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

STAKE RE (2006). Multiple Case Study Analysis. 2. ed. New York, London: The Guilford Press.

STEWART G (1997). Supply chain operation reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated *Supply Chain Management*. Logistics Information Management: v.10, n. 2. dx.doi.org/10.1108/09576059710815716

STRASSMAN PA (1990). The Business Value of Computers. New Canaan, The information Economic Press.

SWAFFORD, PM, GHOSH S, MURTHY N (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. International Journal of Production Economics, n. 116, p. 288-297. dx.doi.org/ 10.1016/j.ijpe.2008.09.002

SWANSON RA, HOLTON EF (2005). Research in Organizations: foundations and methods of inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing, Inc.

TALLON P, KRAEMER K (2007). Fact or fiction? A sense making perspective on the reality behind executives' perceptions of IT business value. Journal of Management Information Systems, 24(1), 13–54. dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222240101

TAN KC, LYMAN SB, WISNER JD (2002). *Supply Chain Management*: A Strategic Perspective. International Journal of Operations and Production Management, 22(6), 614-631. dx.doi.org/10.1108/01443570210427659

THERIOU NG, DEMITRIADES E, CHATZOGLOU P (2004). A Proposed framework for integrating the balanced scorecard into the strategic management process. Operational Research 4 (2), 147-165. dx.doi.org/10.1007/BF02943607

THOMAS RW, ESPER TL (2010). Exploring relational asymmetry in supply chains: the retailer's perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 40, n. 6. dx.doi.org/10.1108/09600031011062209

TOWILL D, CHRISTOPHER M (2002). The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean Or Agile or To be Lean And Agile? International Journal of Logistics: Research & Applications, 5(3), 299-309

THIESSE F, FLOERKEMEIER C, HARRISON M, MICHAHELLES F, RODUNER C (2009). Technology, standards, and real-world deployments of the EPC network. IEEE Computer Society, 13(2), 36–43 dx.doi.org/10.1109/MIC.2009.46

UNHELKAR B (2011). Green IT Strategies and Applications - using environmental intelligence. Boka Raton, FL, USA: Taylor and Francis Group, LLC.

USTUNDAG A (2010). Evaluating RFID investment on a supply chain using tagging cost sharing factor. International Journal of Production Research, 48(9), 2549–2562. dx.doi.org/ 10.1080/00207540903564926

UMBLE EJ, HAFT RR, UMBLE MM (2003). Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, 146(2), 241–257. dx.doi.org/ 10.1016/S0377-2217(02)00547-7

VENKATRAMAN N (1991). IT induced business reconfiguration. In: The corporation of the 1990s :information technology and organizational transformation. New York : Oxford University Press, p. 122-158.

VICKERY SK, JAYARAM J, DROGE C, CALANTONE R (2003). The effect of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis

of direct versus indirect relationships. Journal of Business Logistics ,21(5):523–539. dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002

VIJAYASARATHY LR (2010). An investigation of moderators of the link between technology use in the supply chain and supply chain performance. Information & Management, v. 47, p. 364-371 . dx.doi.org/10.1016/j.im.2010.08.004

WAGNER H, BEIMBORN D, FRANKE J, WEITZEL T (2006). IT business alignment and IT usage in operational processes: A retail banking case. Proceedings of the Proceedings of

the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06), Koloa, Kauai.

WALTER FE, BATTISTON S, YILDIRIM M, SCHWEITZER F (2012). Moving recommender systems from on-line commerce to retail stores. Information Systems and e-Business Management, 10(3), 367-393.

WATI Y, KOO C (2011). An Introduction to the Green IT balanced scorecard as a strategic IT management system, System Sciences (HICSS), 44th Hawaii International Conference on, 1-10 dx.doi.org/10.1109/HICSS.2011.59

WEILL P, ROSS JW (2004). How Top Performers Manage It, Harvard Business School

WESSELY P. E HOFMANN E (2014). Determining the revenue contribution of logistics customer service improvements: a multi criteria decision making approach; Decision Analytics. dx.doi.org/10.1186/2193-8636-1-2

WILLCOCKS LP, LESTER S (1997). In search of information technology productivity: Assessment issues. Journal of the Operational Research Society, v.48, p.1082-1094.

WONG TC, NGAN S-C, CHAN, FTS, CHONG AY-L (2012). A two-stage analysis of the influences of employee alignment on effecting business-IT alignment. Decision Support Systems, 53(3), 490-498. dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.03.008

WU Y, ANGELIS J (2007). Achieving Agility of *Supply Chain Management* through Information Technology Applications. Advances in Production Management Systems

IFIP — The International Federation for Information Processing Volume 246, pp 245-253 dx.doi.org/10.1007/978-0-387-74157-4_29

YEE JT, OH SC (2013). Technology integration to business: Focusing on RFID, interoperability, and sustainability for manufacturing, logistics, and *Supply Chain Management*. London: Springer

YEUNG AC (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. Journal of Operations Management ,26(4):490–502. dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.004

YUSUF Y, GUNASEKARAN A, ABTHORPE MS (2004). Enterprise information systems project implementation: a case study of ERP in Rolls-Royce. International Journal of Production Economics, 87(3), 251–266. dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.004

**APÊNDICE I**

1. Modelo organizacional

O Modelo organizacional apresenta a estrutura dorsal da organização, abordando as principais influências com que a organização trabalha e os principais desafios enfrentados por ela.

1.1. Descrição da organização

Entendimento do negócio/TI/SCM da organização e os principais relacionamentos dela com os seus parceiros: clientes, fornecedores e outras envolvimentos no negócio.

a) Ambiente organizacional
    1. O negócio/TI/SCM da empresa está de acordo com os seus principais produtos e serviços?
       (1) não (2) não mas alguns produtos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente 4

    2. A missão, a visão e os valores da organização estão de acordo com o praticado?
       (1) não (2) não mas alguns pontos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

3. O ambiente regulatório em que está inserida a organização?
   (1) não (2) não mas alguns pontos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

4. Qual o nível educacional da maioria dos seus colaboradores?
   (1) 1o Grau (2) 2o grau (3) Superior (4) Pós/MBA (5) Mestrado ou Superior

b) Relacionamentos organizacionais

1. A estrutura organizacional é?
   (1) ruim (2) regular (3) média (4) boa (5) muito boa

2. Trabalha com os principais clientes e segmentos de mercado?
   (1) não (2) não mas alguns produtos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente 4

3. Trabalha com os principais fornecedores?
   (1) não (2) não mas alguns produtos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente 4

4. O papel dos fornecedores no processo de agregação de valor a produtos e serviços da organização é importante
   (1) não (2) não mas alguns pontos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

1.2. Desafios organizacionais

Entendimento do ambiente competitivo da organização, os principais desafios estratégicos e o sistema utilizado para melhoria de desempenho.

a) Ambiente competitivo

1. Qual a posição competitiva da organização no mercado?
   (1) ruim (2) regular (3) média (4) boa (5) muito boa

2. A abordagem utilizada para compartilhamento de conhecimento na organização é?
   (1) ruim (2) regular (3) média (4) boa (5) muito boa

2. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico mostra como a organização trabalha os objetivos estratégicos e planos de ação, bem como avalia as opções dos objetivos estratégicos e dos planos de ação e como estes são medidos na organização.

2.1 Desenvolvimento de estratégias

Apresenta os objetivos estratégicos, incluindo o modo como esses objetivos melhoram a posição competitiva, o desempenho e o sucesso futuro da organização.

a) Processo de desenvolvimento de estratégias

1. O processo de planejamento estratégico da organização/área?
   (1) ruim (2) regular (3) média (4) boa (5) muito bom

2. Os principais participantes são?
   (1) Não há participantes (2) poucos participam (3) metade da organização/área (4) a grande maioria (5) toda organização/área

3. Os períodos de tempo estabelecidos para os planos de longo e curto prazos são?
   (1) pouco (2) regular (3) razoáveis (4) bons (5) ótimos

4. Como a organização assegura que o planejamento estratégico trata os fatores discutidos?

   (1) Não assegura (2) poucos divulgado através de reuniões (3) Regularmente divulgado mas somente através de mídias impressas (4) Divulgado somente através de mídias digitais (5) Divulgado por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

b) Objetivos estratégicos

1. Os principais objetivos estratégicos da empresa são conhecidos?

   (1) não (2) não mas alguns pontos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

2. Os prazos estabelecidos para o alcance de tais objetivos são adequados?

   (1) não (2) não mas alguns sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

3. Com que frequência é feito o acompanhamento do alcance dos objetivos estratégicos?

   (1) não é feito (2) feito semestralmente (3) feito trimestralmente (4) feito bimestralmente (5) mensal

4. Como a organização assegura o equilíbrio dos objetivos estratégicos considerando as necessidades de diferentes *stakeholders*?

   (1) Não assegura (2) divulgado resultado através de reuniões (3) Regularmente divulgado resultado mas somente através de mídias impressas (4) Divulgado os resultados somente através de mídias digitais (5) Divulgado o resultados por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

2.2. Implementação de estratégias

Identifica como a organização converte os seus objetivos estratégicos em planos de ação.

a) Desenvolvimento de planos de ação

1. A organização desenvolve planos de ação para atingir os seus principais objetivos estratégicos?
   (1) não (2) não mas alguns pontos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

2. A organização aloca recursos para assegurar a adequação dos planos de ação?
   (1) não (2) não mas alguns recursos sim (3) parcialmente: metade sim e metade não (4) sim mas pode melhorar (5) totalmente

3. As principais medidas de desempenho para o monitoramento do progresso dos planos de ação são divulgadas?
   (1) Não divulga (2) poucos divulgado através de reuniões (3) Regularmente divulgado mas somente através de mídias impressas (4) Divulgado somente através de mídias digitais (5) Divulgado por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

4. A organização assegura que as medições executadas sobre os planos de ação reforçam o alinhamento estratégico?
   (1) Não assegura (2) divulgado resultado através de reuniões (3) Regularmente divulgado resultado mas somente através de mídias impressas (4) Divulgado os resultados somente através de mídias digitais (5) Divulgado o resultados por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

b) Projeções de desempenho

1. Como é acompanhada as projeções de desempenho para os planos de ação?

   (1) Não é acompanhada (2) acompanha o desempenho através de reuniões (3) Regularmente o desempenho é divulgado resultado mas somente através de mídias impressas (4) O desempenho é divulgado os resultados somente através de mídias digitais (5) O desempenho é divulgado o resultados por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

2. O desempenho projetado se compara com o desempenho de competidores?

   (1) Não se compara (2) se compara através de reuniões (3) Regularmente o desempenho é comparado com os resultados mas somente divulgado através de mídias impressas (4) O desempenho é comparado com os resultados somente divulgado através de mídias digitais (5) O desempenho é comparado com os resultados e é divulgado por toda a empresa através de mídias impressas e digitais

**APÊNDICE II**

**Priorização dos objetivos de negócio da organização com base no modelo BSC mas com objetivos de negócios referenciados pelo COBIT.**

Visa traduzir e priorizar os objetivos e o negócio da organização de acordo com as melhores práticas voltadas à governança de TI, Negócio e SCM.

| Perspectiva BSC | Objetivos de negócio referenciados pelo COBIT | Prioridade (de 1 a 16) |
|---|---|---|
| Financeira | 1. Melhorar a governança corporativa e a transparência | |
| | 2. Otimizar custos na entrega de serviços | |
| | 3. Obter retorno sobre investimentos | |
| | 4. Gerenciar os riscos do negócio | |
| Cliente | 5. Estabelecer continuidade e disponibilidade de serviços | |
| | 6. Criar agilidade na respostas aos requisitos do ambiente de negócio | |
| | 7. Melhorar os serviços e a orientação ao cliente | |
| | 8. Oferecer produtos e serviços competitivos | |
| Processos internos | 9. Melhorar e manter a funcionalidade nos processos de negócio | |
| | 10. Reduzir custos de processos | |
| | 11. Aderir a leis, regulamentações e contratos externos | |
| | 12. Melhorar a produtividade operacional e da equipe de funcionários | |
| | 13. Gerenciar a inovação de produtos e negócios | |

| | | |
|---|---|---|
| Aprendizado e crescimento | 14. Contratar e manter pessoal hábil e motivado | |
| | 15. Estabelecer uma estrutura organizacional que reflita as necessidades do negócio | |
| | 16. Estabelecer um comitê executivo (ou equivalente) composto pelas Diretorias Executiva, Negócios e TI | |

# LA FORMACIÓN AMBIENTAL COMO UN ÍCONO DE LA SOSTENIBILIDAD.

**AUTORES.**

**MSC.ANTONIO VÁZQUEZ PÉREZ, PHD. MARÍA RODRÍGUEZ GÁMEZ, PHD. NORBERTO PELEGRIN ENTENZA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, Avenida Urbina y Che Guevara, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

**mariarodriguez@utm.edu.ec, antoniov5506@gmailcom, norbepelegrin@gmail.com**

**RESUMEN**

El desarrollo de las nuevas generaciones debe estar direccionado en que conocer los recursos naturales y las formas de sus usos para lograr que estos persistan en el tiempo; además de saber implementarlos de forma racional y que no afecten el entorno ambiental.

Educar para el desarrollo sostenible significa incorporar los temas fundamentales del este tema a la enseñanza y el aprendizaje, el objetivo del trabajo se enfoca en la pretensión de mostrar un análisis crítico sobre el tema de la sostenibilidad como un paradigma realizable y un derecho inalienable de la sociedad actual, demostrando el importante papel que puede jugar la formación ambiental en la educación de los estudiantes para lograr la sostenibilidad del planeta.

**Palabras claves**: Desarrollo social, recursos naturales, educación ambiental, consume de recursos

**ABSTRACT**

The development of the new generations must be directed in which to know the natural resources and the forms of their uses to make them persist in time; As well as know how to implement them rationally and not affect the environment.

To educate for sustainable development means to incorporate the fundamental themes of this theme into teaching and learning, the aim of the work is to show a critical analysis on the subject of sustainability as an achievable paradigm and an inalienable right of the Society, demonstrating the important role that environmental education can play in the education of students to achieve the sustainability of the planet.

Key word: Social development, natural resources, environmental education, resource consumption

## INTRODUCCIÓN

Cuando el hombre llega al mundo viene con una predisposición condicionada al consumo de recursos en forma de alimentos, cobijas y a generar residuales gaseosos, líquidos y sólidos que contaminan el ambiente. Cada persona es un ser biopsicosocial y contaminador único e irrepetible.

Cuanto más crece el hombre como ser humano, mayor será la predisposición al consumo de recursos y la generación de residuos. Esa percepción ha influido en la mayoría de los hombres para imaginar la naturaleza como un reservorio interminable de recursos y un infinito tiradero capaz de asimilar toda la basura que generan los imperecederos caprichos de consumo y derroche.

Hasta un momento el ambiente natural fue capaz de satisfacer tanto aporte de recursos, así como reciclar e intercambiar los residuales de la actividad humana con el resto de los ciclos naturales; Pero a partir del siglo XVIII la actividad antrópica comenzó a trazar los límites de la historia.

Durante milenios el ser humano apenas pudo atisbar los efectos ambientales derivados de su existencia en la Tierra. El escaso desarrollo de las ciencias no alcanzaba demostrar cuanto se perdía en la salud del planeta. En esas condiciones no se justificaba una preocupación por la seguridad ambiental. Las sociedades occidentales se dieron a la tarea de forjar la semilla del poder político a costa de las riquezas que fueron arrancadas a la Madre Tierra y en ese escenario nada importaba más que los deseos y ambiciones humanas.

Pero el gran salto histórico en cuanto a impactos ambientales causados por la actividad antrópica tiene su origen a finales del propio siglo XVIII, la revolución industrial supuso un fuerte incremento en la demanda de materias primas y de energía, la más empleada hasta entonces la madera, fue desplazada por los combustibles fósiles, primero por el carbón, posteriormente por el petróleo y el gas natural y en la segunda mitad del siglo XX con la energía nuclear [1]. También se disparó el consumo de otros recursos naturales como los metales, la madera y el agua.

Lo que resulta muy lamentable es la ausencia humana de una predisposición natural a la formación, la educación y el respeto ambiental, que durante muchos años coexistió con el oscurantismo y la ignorancia científica, de manera que se fue fraguando una conciencia ambientalmente deficitaria, que fue consolidando el egocentrismo del hombre hasta límites insospechados.

De tal fatalidad resultaron aquellos presupuestos filosóficos, que a partir del siglo XV con la llegada del hombre europeo a las tierras de América, la agresión humana llegó al límite de exterminar su propia especie, los sentimientos más reprobables fueron alimentados por intereses y ventajas económicas; poblaciones enteras fueron exterminadas; culturas inigualables fueron truncadas en pleno desarrollo, saqueadas en sus valores y humilladas en sus principios y cuando se analizan estos vandalismos, cuánto daño no pudo haber hecho el conquistador contra la flora, la fauna y los recursos naturales [2].

Pensar que la apocalíptica crisis planetaria que azota dramáticamente al mundo, es un fenómeno nuevo surgido en un país en específico, sería cometer el mismo error que pensar en la crisis ambiental como un fenómeno único e independiente, sin conexión con el resto de los elementos de la sociedad.

De los cuatro y medio billones de años de historia que tiene el planeta, el hombre ha compartido con el resto de las criaturas los últimos quinientos mil años. Antes y después de que sus impactos fueran letales para el resto de las especies, hubo evolución y extinción, puesto que en el tiempo geológico toda especie tiene un tiempo finito de existencia; pero se ha demostrado que el papel protagónico de la actividad del hombre en el agotamiento de los recursos naturales y la rápida pérdida de la diversidad biológica se ha producido durante los últimos 100 años [2].

Sobre esa base se calcula la perdida durante el siglo XXI de las dos terceras partes de todas las especies existentes, el agotamiento de los hidrocarburos y otros recursos minerales necesarios al desarrollo, lo que en materia de las especies vivas equivale a la desaparición producida en la época cretácea y que tardó cinco millones de años para que se lograra el equilibrio ecológico, es decir cinco veces la edad del hombre en la tierra [2].

El objetivo del trabajo se enfoca en la pretensión de mostrar un análisis crítico sobre el tema de la sostenibilidad como un paradigma realizable y un derecho inalienable de la sociedad actual, demostrando el importante papel que puede jugar la formación ambiental para su materialización.

## METODOLOGÍA

Para la elaboración del trabajo se realizó el despliegue de las técnicas básicas de un ensayo científico crítico, donde se combinan los métodos teóricos tradicionales de la investigación tales como. Histórico-lógico: para realizar las investigaciones pertinentes relacionadas con los antecedentes históricos del concepto de sostenibilidad y su vinculación con la formación ambiental; Análisis-síntesis: para llevar a cabo el examen de la información relacionada con el tema estudiado; Enfoque sistémico: para analizar el desarrollo de los temas del desarrollo sostenible y su competitividad para ser integrados en los procesos docentes-educativos; Inducción deducción: basado en las conclusiones de la investigación para desplegar una visión integradora del papel que puede jugar la formación ambiental en función de la sostenibilidad.

Todo lo anterior se aplicó a los efectos de develar la esencia del problema científico, en el procesamiento de la información y la definición del sistema de categorías centrales y operativas. Además de desarrollar un ejercicio crítico propio sobre el tema abordado, logrando un resultado concreto y alcanzar las conclusiones correspondientes, las que pueden resultar de utilidad para afirmar que la sostenibilidad constituye un paradigma realizable y un derecho inalienable de la sociedad actual.

## Desarrollo

La crisis planetaria que cada vez más se globaliza, es un fenómeno existencial del modo de producción y consumo que los seres humanos hemos asumido desde que abandonamos las formas primitivas de producción y especialmente en los últimos 150 años, no reconocer esa vergonzosa realidad, sólo se justifica en el hecho de negar las responsabilidad del hombre ante los graves problemas que hoy padece gran parte de la humanidad en todos los órdenes.

Durante más de los cuatrocientos noventa y nueve milenios de presencia de la especie humana en la Tierra, la educación ambiental coexistió en los usos y costumbres de las sociedades antiguas. Primeramente en la magia ignorante durante el nacimiento del hombre al mundo como especie; luego en la no menos indocta religiosidad radical de aquellas sociedades occidentales antiguas, salvando con toda justicia otras culturas donde el eje principal de sus creencias, giraban en torno a determinadas deidades naturales. Creencias y cultos que han pasado de una generación a otra y hasta la actualidad constituyen las raíces de la educación ambiental de muchos pueblos suramericanos.

Ra Gran Dios anónimo, dios del cielo, dios del Sol y del origen de la vida en la mitología egipcia, símbolo de la luz solar, dador de vida, así como responsable del ciclo de la muerte y la resurrección. Inti el Dios adorado por los Incas. Junto a la Diosa Umiña el Dios Sol formaba parte de las deidades religiosas y de una alta adoración por las culturas Manteña-Huancavilca del actual Ecuador [3]. El Sol sigue siendo hoy una fuente inagotable de vida y energía.

La gran deidad Pachamama entre los pueblos indígenas del sur de América que representa a la Tierra, pero no solo el suelo o la tierra geológica, así como tampoco solo la naturaleza; es todo ello en su conjunto. No está localizada en un lugar específico, siendo una deidad inmediata y cotidiana, que actúa directamente y por presencia y con la cual se dialoga permanentemente, ya sea pidiéndosele sustento o disculpándose por alguna falta cometida en contra de la tierra y todo lo que ella provee [3].

Pero no sería hasta fines de la década de los años ´60 y principios de los años ´70, el período en que se muestra con más claridad una preocupación mundial por las graves condiciones ambientales en el mundo, por lo que de alguna manera se dice que la formación ambiental es hija del deterioro de las condiciones ambientales y durante su surgimiento se focalizó en la creación de hábitos educativos relacionados con la protección de las condiciones ambientales, sin profundizar en los conceptos de la sostenibilidad.

El extraordinario desarrollo de la técnica y las ciencias alcanzado por la humanidad en el siglo XX, demostraron lo ambivalente de la creación de la mente humana. Lo sublime y positivo ha visto la luz junto a lo negativo y deleznable. La política puesta en práctica ha llevado a la especie humana a vivir en dos mundos: uno dotado de todas las comodidades posibles y otro que se enfrenta cada día a una lucha desesperada por la supervivencia y contra el hambre, el analfabetismo y las enfermedades; un primer mundo que ha logrado esta condición a base de la sostenida depauperación de un tercer mundo contaminado, desertificado y empobrecido en sus recursos naturales.

La sociedad vivió intensamente el siglo XX con la ilusión de nuevos descubrimientos; con una febril actividad industrial y con una sociedad que se esperanzaba a las supuestas ventajas que le permitiría gozar de avances tecnológicos y paralelamente crear una situación laboral y social propiciadora de una mayor libertad, confort y ocio. El despegue tecnológico de la sociedad industrial impuso como paradigma producir más para tener

mayores beneficios, es decir, priorizar la producción y el consumo intensivo, sin considerar sus efectos y consecuencias [4].

En la actualidad las diferencias entre el norte y el sur son más profundas: un 20% de la población mundial consume el 80% de los recursos y genera una cantidad proporcional de residuos. El otro 80% se debate entre la miseria y la guerra, consumiendo en sus necesidades inmediatas los recursos que cada vez son menores. La acelerada evolución científico-tecnológica, unida a la constatación empírica de que los recursos del planeta son limitados, ha llevado a replantear los modos de producción, los modelos de organización económica y social y los estilos de vida. Hoy la conservación no puede realizarse de espaldas al desarrollo y en contra de las poblaciones. El desarrollo sostenible, cuya primera mención se encuentra en la Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza, Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), alcanza una difusión internacional gracias a la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo [5].

**La educación y la formación de valores ambientales**

La educación y la formación de valores ambientales no se adquieren en virtud de la acción de reflejos condicionados con los que nace el hombre, ni es algo que se da de manera espontánea y errática regida por leyes ciegas de la sociedad. En este caso la formación ambiental como un programa educativo solidario bien articulado, puede resultar un elemento clave en el esfuerzo por lograr una sociedad humana de valores y principios basados en el respeto a la naturaleza y al resto de la formas de vida en la Tierra, una sociedad amante del desarrollo y el progreso; pero que para lograrlo no esté dispuesta a cometer los mismos errores que las generaciones que le han antecedido.

El concepto de Educación Ambiental se ha ido desarrollando y nutriendo en las diversas cumbres, conferencias, reuniones y otros cónclaves que han tenido lugar desde finales del siglo XX.

La consideración de los problemas ambientales desde la globalidad que requieren, ha cambiado bastante en estos últimos años. Lo que a mediados del siglo XX era una minoritaria preocupación por las especies y los espacios, es hoy día el centro de un debate mundial sobre el futuro de la humanidad.

La Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en el año 2002, reafirmó que la educación era la base del desarrollo y reiteró el compromiso enunciado en la Agenda 21 de Río (1992), subrayando los lazos existentes entre los objetivos del milenio sobre la enseñanza primaria universal y el Marco de Acción de Dakar (la Educación para Todos), para implantar como un objetivo común de todos los movimientos educativos, el tomar la educación como cimiento del desarrollo sostenible, orientando en ese sentido las distintas corrientes de pensamiento y acciones en el ámbito educacional [6].

Así pues cumpliendo con esta recomendación, la Asamblea General de la ONU adoptó por unanimidad en el año 2002, la resolución que proclamaba el decenio 2005-2014 como Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible [7].

El Decenio trazó como reto la cooperación internacional en favor de la elaboración y de la puesta en común de prácticas, políticas y programas innovadores de educación para el desarrollo sostenible, que en aquellos momentos y hasta la actualidad está contemplado por la ONU, como uno de los ocho grandes desafíos de la humanidad, estando recogido en los informes sobre los Objetivos del Milenio.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible celebrada en Aichi-Nagoya (Japón) en noviembre del año 2014, se reconoció el extraordinario papel desempeñado por la Educación Ambiental durante la Década, sin embargo se visualizó la necesidad de generalizar la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) e incluirla en el programa de desarrollo para después de 2015 y pide a todas las naciones que pongan en marcha el Programa de Acción Mundial para la EDS [20]. El Programa de Acción Mundial se prevé para dar seguimiento al Decenio de Naciones Unidas para la EDS.

La clave del problema consiste en que para alcanzar el desarrollo sostenible, es preciso lograr cambios fundamentales en el modo de pensar y actuar de las personas y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) [8] para la educación, la ciencia y la cultura, señala que no bastan las soluciones económicas y tecnológicas, las normas políticas y los alicientes financieros [9]. Se enfatiza que el elemento esencial para lograr cambios duraderos radica en la educación [10], como motor para la formación de nuevos valores y una conciencia social inspirada en la naturaleza.

Se puede considerar que la educación ambiental resulta una herramienta esencial para el logro de la sostenibilidad. Las personas en todo el mundo reconocen que las tendencias

de desarrollo económico actuales no son sostenibles y que la conciencia pública, la educación y la capacitación son claves para llevar a la sociedad hacia la sostenibilidad. Más allá de ello hay poco acuerdo de opiniones, se discute sobre el significado del desarrollo sostenible y sobre si es o no asequible, tienen diferentes visiones acerca de cómo se verán las sociedades sostenibles y cómo funcionarán; además de preguntarse por qué los docentes no se han movido rápidamente para desarrollar programas de educación para la sostenibilidad. La falta de acuerdo y definición ha obstaculizado los esfuerzos para avanzar en el plano de la educación para el desarrollo sostenible [11].

**De la educación ambiental a la educación para el desarrollo sostenible**

A pesar de su ambigüedad, el término de desarrollo sostenible ha sido aceptado por la comunidad internacional, como un punto de reflexión y de cambio hacia modelos más respetuosos con los recursos naturales del planeta [5].

Fue en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, celebrada en el año 2002 en Johannesburgo y conocida también como Río+10, donde el concepto de Educación Ambiental es desplazado por el de Educación para el Desarrollo Sostenible [8], [6].

Desde entonces se ha ido imponiendo el término de educación para el desarrollo sostenible o para la sostenibilidad, entendiéndose ésta como una herramienta al servicio del desarrollo sostenible, donde es indisociable el desarrollo económico, la conservación de los recursos naturales y el reparto equitativo de los mismos, tanto para las sociedades de hoy como para las del mañana.

La ONU define a la educación para el desarrollo sostenible como: “un proceso que reconoce valores y aclara conceptos centrados en fomentar las actitudes, destrezas, habilidades y aptitudes necesarias para comprender y apreciar las interrelaciones entre el ser humano, su cultura y la naturaleza. La educación es fundamental para adquirir conciencia, valores, técnicas y comportamientos ecológicos y éticos en consonancia con el desarrollo sostenible, favoreciendo la participación comunitaria efectiva en las decisiones” [12].

Se puede considerar que la educación para el desarrollo sostenible se ha concebido como una estrategia para proporcionar nuevas maneras de generar en las personas y en las sociedades humanas cambios significativos de comportamiento y resignificación de valores culturales, sociales, políticos, económicos y los relativos a la naturaleza, al mismo

tiempo propiciar y facilitar mecanismos de adquisición de habilidades intelectuales y físicas, promoviendo la participación activa y decidida de los individuos de manera permanente; reflejándose en una mejor intervención humana en el medio y como consecuencia una adecuada calidad de vida.

Se puede afirmar que conceptualmente la educación para el desarrollo sostenible constituye un proceso integrado, mediante el cual se realiza la transmisión directa e intencionada de conocimientos ambientales, la creación de hábitos y asumir pautas de conducta, de valores y desarrollo de las capacidades individuales, enfocada en la formación de las nuevas generaciones y la población en general, para comprender la complejidad del mundo natural en función de garantizar las actividades del desarrollo económico, al mismo tiempo que se protegen, preservan y conservan los sistemas de soporte vital del planeta, mediante la realización de diversas actividades de preparación, que concentra su atención en la articulación de proyectos solidarios enfocados a la comunidad, con una participación protagónica de los estudiantes y el apoyo de las distintas instituciones y organizaciones no gubernamentales radicadas en el territorio.

Es un proceso integrado porque comprende la intervención de varias disciplinas de la pedagogía y las ciencias, así como la intervención de los distintos estratos de la sociedad. La transmisión es directa e intencionada porque responde a un programa de enseñanza-aprendizaje que se dirige por la escuela, intencionado a cumplir el contenido de un currículo en materia ambiental, que se enfoca al desarrollo de normas de conducta respetuosas con la naturaleza y los recursos naturales.

La educación para el desarrollo sostenible se materializa mediante un grupo diverso de actividades que comprende desde el aula hasta la comunidad vinculada con la naturaleza, donde se prioriza la realización de acciones solidarias encaminadas a la protección ambiental, mediante el protagonismos de los estudiantes y la participación activa de los actores sociales. Comprende la complejidad del mundo natural en función de garantizar las actividades del desarrollo económico, porque como finalidad se alinea con los objetivos planteados en la política para el desarrollo sostenible de la sociedad.

**El papel de la educación para el desarrollo sostenible**

La visión de la EDS que la UNESCO sustenta es breve y sencilla: la educación para el desarrollo sostenible consiste en integrar en la enseñanza y el aprendizaje aspectos esenciales del desarrollo sostenible, tales como el cambio climático y la reducción de la

pobreza. La EDS también requiere la aplicación de métodos didácticos participativos, capaces de dotar a los estudiantes de los elementos necesarios para trabajar en pro del desarrollo sostenible.

La educación para el desarrollo sostenible es una estrategia de la cooperación para alcanzar los objetivos de erradicación de la pobreza desde la transformación social y política. Parte de ese compromiso debe estar vinculado al medio ambiente. Por ese motivo la educación ambiental debe estar muy presente en la educación para el desarrollo y un ejemplo de ello resulta la Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española (2007) [6].

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, los países del mundo reconocieron la importancia de la EDS. En el documento final del cónclave, los estados participantes se comprometieron a fortalecer la EDS, incluso después de que finalizara el Decenio de las Naciones Unidas (2005-2014).

La EDS fue descrita por primera vez en el Capítulo 36 de Programa 21. En el capítulo se identificaron los cuatro principales impulsos para iniciar el trabajo de la EDS [7]:

- Mejorar la educación básica.
- Reorientar la educación existente para abordar el desarrollo sostenible.
- Desarrollar el entendimiento y conciencia pública.
- Ofrecer capacitación.

Educar para el desarrollo sostenible significa incorporar los temas fundamentales del desarrollo sostenible a la enseñanza y el aprendizaje [7], en la figura 1 se muestra la relación que existe entre el desarrollo sostenible y la educación para el desarrollo sostenible.

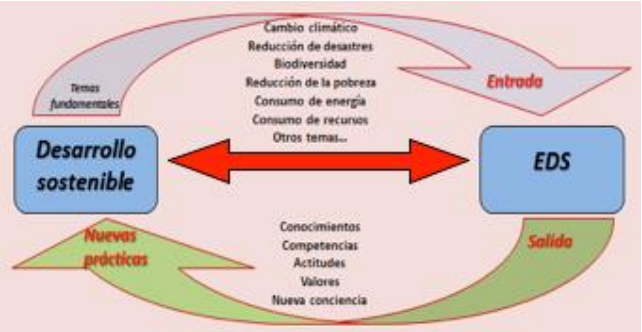


Figura 1. Relación entre el desarrollo sostenible y la educación ambiental

Fuente: Elaboración propia en base a [7]

Por consiguiente la EDS promueve la adquisición de competencias tales como el pensamiento crítico, la elaboración de hipótesis de cara al futuro y la adopción colectiva de decisiones. Exige cambios de gran calado en los métodos pedagógicos que se aplican actualmente [7].

Los objetivos de la EDS afirman la necesidad de integrar el desarrollo sostenible dentro de los sistemas educativos a todos los niveles, con el fin de que la educación pueda ser un agente para el cambio.

La metodología en la educación para el desarrollo sostenible que se utiliza al enseñar, constituye parte importante del mensaje que captan las personas que aprenden. Es por ello que justamente se plantea que su elección no es algo banal, sino que constituye un aspecto central del modelo educativo. Desde el punto de vista general, la metodología se ha entendido como una sistematización de la acción pedagógica, la cual está influenciada por los alcances conceptuales y filosóficos de los modelos educacionales a los que pretende servir [13].

Conceptualmente una de las consideraciones más importantes en la definición de la metodología de la educación para el desarrollo sostenible, es visualizar a esta última como una educación para el descubrimiento y la acción. Esta consideración presupone que el descubrir es un proceso permanente, donde ambos docente y estudiante, tienen las mismas posibilidades y por lo tanto, en el curso de este proceso los dos descubren su entorno y se educan ambientalmente. En este sentido se puede decir que los roles de los agentes educativos son de cooperación y ambos cumplen funciones activas [13]. Asimismo la EDS exige métodos participativos de enseñanza y aprendizaje que motiven a los alumnos y les doten de autonomía, a fin de cambiar su conducta y facilitar la adopción de medidas en pro del desarrollo sostenible [7]. En la figura 2 se muestra la relación de los roles entre los agentes educativos.

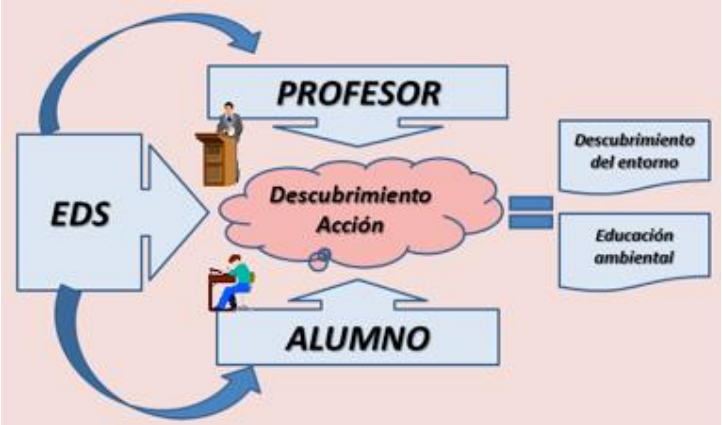



Figura 2. Relación de los roles entre los agentes educativos

Fuente: Elaboración propia en base a [7]

En la EDS la secuencia metodológica de actividades puede ser la siguiente:

a. Motivación: se ha de satisfacer una necesidad y por tanto se ha de partir de los intereses del grupo, así como de sus niveles de conocimiento previo. Tras esta recogida de información previa, la selección del tema a tratar puede realizarse mediante la discusión del grupo.

b. Investigación: construir el conocimiento del tema a tratar mediante un proceso de investigación (elaboración de hipótesis, fase experimental, contraste de las hipótesis, conclusiones). En esta etapa es importante que la metodología empleada sea activa, que se fomente la creatividad, la interdisciplinaridad, el trabajo en equipo, la discusión y reflexión sobre los diferentes puntos de vista. Se hacen necesarios en esta fase el uso de la bibliografía y de los datos obtenidos en el trabajo de campo o en el laboratorio.

c. Exposición de Resultados/Comunicación. Resulta relevante que toda la comunidad conozca los datos y conclusiones obtenidos. La elaboración de informes, carteles, diccionarios, catálogos u otros materiales y representaciones y exposición de lo realizado. Además ofrece la posibilidad de la crítica, la recapacitación y la exploración de nuevas vías.

d. Acción. Todo programa de educación ambiental debe incluir una acción, una transformación del medio, en la que participen los sujetos que han asistido en el programa. Dependiendo de la temática y de los participantes existe una infinidad

de acciones distintas: campaña de concienciación al barrio, limpieza de una zona específica, reforestación de un espacio natural, creación de un huerto ecológico en el colegio, taller de creación de juguetes con materiales reciclados, carta a las autoridades, creación de una obra de teatro, desarrollo de un proyecto de asistencia tecnológica, etc.

e. Evaluación. Valorar el porqué de lo estudiado, los conocimientos adquiridos, el proceso realizado, la modificación de actitudes, la adquisición de aptitudes, entre otros resultados.

La visión metodológica en materia de educación para el desarrollo sostenible debe estar enfocada a:

a. Ir a lo concreto. No divagar. No perder el contacto con la realidad. Visualizar cómo los individuos conciben el ambiente.

b. Ser profundos. No perder la perspectiva global. Investigar el medio: Conocer la realidad (datos) y estudiarla de forma objetiva (organizar e interpretar). Desarrollar procesos encaminados a cuestionar la realidad, detectar problemas, búsqueda de soluciones y alternativas de mejora.

c. Buscar permanentemente las soluciones. Mantener de forma ininterrumpida la comunicación de los resultados y del aprendizaje social, con un enfoque de utilidad para todos.

d. Poner los resultados en práctica. Mantener la agilidad en la actuación. Mantener un enfoque transformador que permita mejorar colectivamente la realidad.

## CONCLUSIONES

1. El trabajo permitió mostrar un análisis crítico sobre el tema de la sostenibilidad como un paradigma realizable y un derecho inalienable de la sociedad actual, y se logró exponer el importante papel que puede jugar la formación ambiental, así como la metodología requerida para su materialización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Rey J.F, *Tecnologías para un desarrollo sostenible*. Centro de Inmunología Molecular de La Habana, Cuba., artículo, 2010: p. 17 páginas.

2. Colectivo de autores, *Derecho Ambiental Cubano*. Editorial Félix Varela, . Segunda edición actualizada y aumentada, 2007. **ISBN 978-959-07-0434-5**.

3. ecologiahoy, *Conciencia Ambiental*. *Noticia de Ecología y Medio Ambiente*. Consultado el día 21 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.ecologiahoy.com/conciencia-ambiental 2015.

4. Rodriguez María and Vázquez Antonio, *La sostenibilidad como destino inalienable de la actual etapa histórica de la humanidad*. Libro digital: Estudio de competitividad ocupacional. Desde la visión de RILCO., México, 2015. **ISBN 978-607-8099-84-9**.

5. Gutiérrez José, Benayas Javier, and Calvo Susana, *Educación para el Desarrollo Sostenible*. Evaluación de retos y oportunidades del decenio 2005-2014, 2014. **Revista Iberoamericana de Educación N.º 40, 2006. Consultado el día 25 de mayo de 2016. Disponioble en: http://www.rieoei.org/rie40a01.pdf**: p. 25-69.

6. Diego G and and M.Z. Ana, *Futuro de la Educación Ambiental*. Módulo IV. VI Curso Especializado: Futuro de la Educación Ambiental, Instituto Internacional de Formación Ambiental, Valladolid, España, 2015.

7. ONU, *Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS)*. German Commission for UNESCO. Página web Educación, 2015. **Consultado el día 25 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.unesco.org/new/es/our-priorities/sustainable-development/**.

8. ONU, *Resolución 577254*. Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible. Quincuagésimo séptimo período de sesiones. Tema 87 a) del programa 02 55615, 2003. **Resolución aprobada por la Asamblea General [sobre la base del informe de la Segunda Comisión (A/57/532/Add.1)]. Consultado el día 21 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.revistaeducacion.mec.es/re2009/re2009_13.pdf**.

9. UNESCO, *Proyecto de Plan de Aplicación Internacional del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación Para el Desarrollo Sostenible*. Consejo Ejecutivo. 171a reunión. 171 EX/7 París, 12 de abril de 2005, 2005. **Consultado el día 21 de**

**mayo de 2016. Disponible en:** **http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139023S.pdf**.

10. Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, *Educación para el Desarrollo Sostenible*. Página web Ecuador Ama la Vida, 2013. **Consultado el día 21 de mayo de 2016. Disponioble en: http://www.conocimiento.gob.ec/educacion-para-el-desarrollo-sostenible/**.

11. Rosalyn Mckeown, *Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible*. Versión 2. Centro de Energía, Medio Ambiente y Recursos de la Universidad de Tennessee, 2002. **311 Conference Center Bldg. Knoxville, TN 37996-4134 U.S.A. esdtoolkit@utk.edu, 2002. Un producto del Centro para la Geografía y la Educación Ambiental, Universidad de Tennessee, Knoxville, Tennessee**.

12. Rengifo R Beatriz A and Quitiaquez S Liliana, *La Educación Ambiental, una estrategia pedagógica que contribuye a la solución de la problemática ambiental en Colombia*. Marco Teórico. XII Coloquio Internacional de Geocrítica, 2012. **Consultado el día 21 de mayo de 2016. Disponible en:** **http://www.ub.edu/geocrit/coloquio2012/actas/06-B-Rengifo.pdf**: p. 4.

13. CONAMA, *Guía metodológica de educación ambiental para el recurso agua*. Consideraciones básicas sobre Educación Ambiental. Quinto año de enseñanza básica a primer año de enseñanza media. Primera parte. Ministerio de Educación. Unidad Educación Ambiental. Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), 2012. **Unidad Capacitación y Educación Ambiental. Obispo Donoso Nº 6, Santiago. Chile. Consultado 25 de mayo 2016. Disponible en:** **http://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/cra/quimica/NM1/RQ1G.pdf)**: p. 6-7.

# DE LA ESCUELA NUEVA AL CONSTRUCTIVISMO: UNA REVISIÓN EXPLORATORIA DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS EN EDUCACIÓN

**RUBÉN QUINTANA COLÍN**
MAESTRO EN DOCENCIA
RQC7878@GMAIL.COM
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 151, TOLUCA
MARIANO SALGADO ESQ. LIBERTAD S/N, EX RANCHO LOS URIBE, SANTA CRUZ ATZCAPOTZALTONGO, TOLUCA, MÉXICO. C.P. 50030

**ERIKA GONZÁLEZ DE SALCEDA RAMÍREZ**
DOCTORA EN CIENCIAS
ERIKA_GORE@HOTMAIL.COM
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 151, TOLUCA
MARIANO SALGADO ESQ. LIBERTAD S/N, EX RANCHO LOS URIBE, SANTA CRUZ ATZCAPOTZALTONGO, TOLUCA, MÉXICO. C.P. 50030
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL ESTADO DE MÉXICO
CALLE NATALIA CARRASCO 400, FEDERAL, TOLUCA DE LERDO, MÉXICO. C.P. 50120

**FELISA YAERIM LÓPEZ BOTELLO**
DOCTORA EN EDUCACIÓN
FELY_YAERIM@HOTMAIL.COM
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD LOS URIBE, UAEMEX
AV. RÍO PAPALOAPAN S/N, SANTA CRUZ ATZCAPOTZALTONGO
TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, C.P. 50030
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 151, TOLUCA
MARIANO SALGADO ESQ. LIBERTAD S/N, EX RANCHO LOS URIBE, SANTA CRUZ ATZCAPOTZALTONGO, TOLUCA, MÉXICO. C.P. 50030

**RESUMEN**

El artículo presenta una revisión exploratoria de las teorías contemporáneas en educación. Su devenir histórico lo enmarcamos desde la Escuela Nueva como punto de partida, como una mirada que vuelve al sujeto educativo en un ser que siente y piensa (más humano); desde el cognoscitivismo y la teoría psicogenética como base epistemológica de la educación contemporánea; el constructivismo como una posibilidad de explicar a los

objetos de estudio del campo educativo, y los procedimientos y las técnicas que acercan al investigador frente a los objetos y los sujetos educativos.

**PALABRAS CLAVE**

Escuela Nueva, constructivismo, teorías contemporáneas en educación.

**ABSTRACT**

The article presents an exploratory review of contemporary theories in education. Its historical development is framed by the New School as a starting point, as a look that returns the educative subject to a being who feels and thinks (more human); from cognoscitivism and psychogenetic theory as the epistemological basis of contemporary education; constructivism as a possibility to explain to the objects of study of the educational field, and the procedures and techniques that bring the researcher closer to objects and educational subjects.

**KEY WORDS**

New School, constructivism, contemporary theories in education.

## INTRODUCCIÓN

Hablar de teorías contemporáneas en educación, inmediatamente remitimos a la idea de aquéllas corrientes del pensamiento, enfoques, paradigmas y modelos que han surgido durante el siglo XX y que a la fecha se mantienen vigentes, tales como el paradigma conductista, el humanista, el cognoscitivismo, el constructivismo (radical, cognitivo, socio-cultural, social y didáctico) y la programación neurolingüística, cuya contribución han emanado de la filosofía, la psicología, la pedagogía, la neurociencia, entre otras.

El presente trabajo es un ejercicio de exploración que pretende contestar a la cuestión ¿cuáles de esas corrientes epistemológicas y teóricas explican y aplican a la práctica educativa en el aula escolar, hoy en nuestros días?

Como resultado de esa revisión, se considera que el constructivismo es una de esas corrientes epistémicas y teóricas que explica y ofrece una visión integral del proceso de aprendizaje, y una tentativa para pensar en el proceso de enseñanza, como dos aristas dentro de las prácticas educativas en el aula. Tal vez porque sea la que más se ha abordado en las últimas dos décadas y por el surgimiento de metodologías y ejercicios pedagógicos aplicados en el aula. Sin embargo, por sí mismo, el constructivismo no se plantea como

la única posibilidad epistémica y teórica, para comprender dicho proceso, vale la pena recuperar principios de otras teorías que ofrezcan, tanto al investigador educativo como al educador, un panorama más amplio, una visión de mundo que integre factores internos, externos, psicológicos, sociales, culturales, históricos, económicos y políticos.

El trabajo se divide en cuatro apartados. El primero de ellos recupera las aportaciones ideológicas de la Escuela Nueva como punto de partida en la educación contemporánea, con el acento especial en el carácter humanista.

Un segundo apartado integra el complemento ideal para comprender la epistemología del constructivismo y el cognoscitivismo, incluyendo su origen y características. Esto como base teórica y filosófica que permite delinear el quehacer educativo, particularmente el proceso de aprendizaje.

Un tercer apartado incluye el cuerpo teórico-metodológico que deviene del constructivismo, con acotaciones particulares en el binomio: enseñanza-aprendizaje. Aquí se resaltan dos metodologías fundamentadas desde dicha corriente teórica que ofrecen posibilidades de transformación en el aula, ello implica un cambio de paradigma, un rol específico del alumno, del docente y aquellos factores internos y externos que deben considerarse. Para ello se describen las metodologías: Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y la Programación Neuro-Lingüística (PNL).

Finalmente, se concentran algunas conclusiones que sirven de punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con el ejercicio de la docencia y la investigación de las prácticas pedagógicas, relacionadas con los procesos de enseñanza y del aprendizaje.

## MÉTODOLOGÍA

Los procedimientos que condujeron al propósito investigativo se pueden sintetizar en aquellos clasificados por Rojas (2011), sobre las técnicas de investigación cualitativa, específicamente sobre las técnicas de investigación documental, como "procedimientos orientados a la aproximación, a procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen" (p. 279).

Los procedimientos orientados a la aproximación de información en documentos fueron el *aparato crítico*; los de procesamiento de la información se utilizaron, por citar algunos ejemplos: subrayado, uso de diccionario, enciclopedia y/o traductores; los de

recuperación de información fueron las *técnicas de lectura*, la *reseña*, el *resumen*, la *síntesis*, entre otras.

## LA ESCUELA NUEVA COMO PUNTO DE PARTIDA EN LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA MÁS HUMANA

El antecedente inmediato de la escuela nueva fue la escuela tradicional. Surge a finales del siglo XIX. Sus máximos exponentes son Rousseau, Dewey, Pestalozzi, Makarenko, Montessori, Decroly, entre otros. Sus principios son la libertad, la autonomía y el aprendizaje centrado en el alumno. Dichos personajes tienen en común: a) criticar a la escuela tradicional, b) relacionar la educación en el aula con la vida humana, c) fomentar los valores, d) interacción alumno-maestro y e) la búsqueda de modelos pedagógicos innovadores.

Por tales principios, la escuela nueva es punto de partida en busca de una educación más humana, porque el alumno se deja de ver como un simple objeto más en el aula, en cambio se mira como alguien que siente, que piensa y que es capaz de crear.

Esta situación mantiene en común dos aspectos fundamentales:

a) Considerar al alumno como sujeto activo, y

b) Analizar el proceso enseñanza-aprendizaje desde la investigación científica.

Desde que el alumno se convierte en sujeto activo tanto para la investigación social como para los propios actores educativos (docentes, autoridades educativas), existen mayores esfuerzos por descubrir, explicar y mejorar la generación del conocimiento, aprendizajes y habilidades conforme a diferentes factores, tanto internos como externos. De ahí que surgen intereses por explicar el desarrollo humano a partir de factores cognitivos. Otras investigaciones lo han hecho a través de factores externos y unas más con la mezcla entre unos y otros.

A continuación, se abordarán dos posicionamientos epistemológicos: el cognoscitivismo y el constructivismo, que han ofrecido explicaciones al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje, materializándose en algunas metodologías, técnicas y estratégicas pedagógicas.

## EL COGNOSCITIVISMO Y LA TEORÍA PSICOGENÉTICA COMO BASE EPISTEMOLÓGICA DE LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA

El paradigma cognoscitivista deviene del racionalismo filosófico, sustentado desde la razón y el entendimiento. Sus representantes son Piaget, Vygotsky y Bruner, a principios del siglo XX. Dichas personalidades comparten la idea de que los sujetos (personas) son capaces de crear conocimiento a partir de elementos cognitivos (representaciones o esquemas) y con base en su entorno inmediato.

Vale decir que este paradigma surge como reacción al conductismo, cuyos postulados rescatan al sujeto (persona) capaz de generar conocimiento a partir de estructuras cognitivas (internas); es decir, de representaciones mentales, esquemas. Para ello, la persona es capaz de generar ideas y aprendizajes a partir de recursos mediadores (herramientas y lenguaje).

Entre sus características más relevantes destacan: el sujeto aprende y comprende a partir de las interacciones con su entorno; su comportamiento de éstos son regulados por representaciones que ha elaborado o construido; por lo tanto, el sujeto es activo que deja de ser una *tabula rasa* (cajón para almacenar); destaca los modelos de procesamiento de la información, la memoria, el aprendizaje, entendido este último como el *aprender a aprender* y *aprender a pensar* (Hernández, 1997).

Dichas características tienen su origen desde la epistemología de Jean Piaget[20], a partir de su teoría psicogenética, caracterizada por ser constructivista, interaccionista y relativista. Constructivista porque sus principios epistemológicos sobre el desarrollo del conocimiento se considera como un proceso de construcción por el sujeto cuando interactúa con los distintos objetos. Interaccionista porque se considera a la acción física y mental (como categoría analítica) el que explica la construcción del conocimiento; es decir, a la interacción recíproca entre sujeto-objeto. Es relativista por la característica de indisoludibilidad del sujeto y el objeto en el proceso de conocimiento, sin preponderancias de uno respecto del otro (Fundamentos epistemológicos, 2015, p. 1).



[20] Jean Piaget (1896-1980), epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo, se interesó en explicar la génesis y evolución del conocimiento, a partir de la experimentación, observación e interpretación de las acciones que desarrollaban sus hijos. En este sentido, utilizó al niño como medio para explicar el desarrollo cognitivo del adulto, de ahí se le debe el nombre de psicología genética o psicogenética.

Uno de los aportes generales es el posicionamiento epistemológico, principalmente a la investigación cualitativa, con el uso del método clínico, donde se consideran pocos sujetos para experimentar, observar e interpretar sus acciones frente a los objetos. Se utiliza la entrevista clínica, caracterizada como la forma de preguntar a partir de conceptos y con base en las respuestas se indaga sobre los conocimientos nuevos y previos.

Aunque estos descubrimientos sobre la construcción del conocimiento no fueron pensados para el ámbito educativo, sí ha manifestado su contribución, principalmente en:

a) Considerar al niño (a) como sujeto activo. A diferencia del conductismo que lo cataloga como pasivo.

b) Las etapas de desarrollo cognitivo ofrecen la posibilidad de comprender que a cada etapa le corresponde un estado físico y mental del niño (a), diferente y con ciertas características. Estas deben contemplarse en el currículo, sobre todo en la adquisición de niveles de conocimiento, habilidades y competencias.

c) La importancia de lograr la autonomía intelectual y moral del niño (a) o alumno. Eso significa que a través de procesos internos (esquemas, representaciones), cada persona va logrando su aprendizaje, considerando conocimientos previos.

Por otro lado, también este posicionamiento ha tenido y tiene críticas de otras corrientes del pensamiento científico social. Por ejemplo, se le ha criticado a la secuenciación uniforme de todos los estadios de desarrollo, como si se trataran las mismas personas, sin considerar la diversidad de condiciones externas (sociales, económicas, políticas, culturales).

Se le ha criticado fuertemente sobre el surgimiento del lenguaje, ya que:

Piaget (1923) niega que el lenguaje pueda ser un factor esencial en la constitución del conocimiento…el lenguaje es sólo una manifestación más (junto con el dibujo, la imitación, el juego simbólico, etc.) de la capacidad de simbolizar que el niño adquiere (citado de Capítulo 5. El enfoque constructivista, p. 274).

Lo anterior, que después Vygotsky lo retoma, fundamenta y asegura lo contrario, significa que el lenguaje puede ser adquirido a partir de esquemas internos de pensamiento y no de forma social, por el entorno y por la interacción entre personas.

Derivado del paradigma cognoscitivista y la teoría psicogenética, se halla el constructivismo acuñado por Piaget, Vygotsky y Ausubel. Y a pesar de las críticas que se hallan en la literatura, el constructivismo se postula como un *corpus* teórico y filosófico que explica el proceso de aprendizaje y de enseñanza en el aula. Por tal motivo, el constructivismo no sólo es la teoría más adecuada para investigar el fenómeno educativo, sino que ofrece un cuerpo metodológico para intervenir sobre las dificultades en dichos procesos. Esta situación no implica aislarse o resistirse ante el ofrecimiento de otras teorías, sino todo lo contrario, recuperar concepciones, ideologías y planteamientos metodológicos.

## EL CONSTRUCTIVISMO: OPCIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA PARA LA EDUCACIÓN CENTRADA EN EL ALUMNO

El constructivismo es una corriente sustentada por enfoques como el psicogenético (Piaget), la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría de asimilación y aprendizaje significativo (Ausubel), la psicología sociocultural (Vigotsky) y algunas teorías instruccionales (aprendizaje por descubrimiento). Para distinguir los aportes epistemológicos, metodológicos y pedagógicos, se distingue un tipo de constructivismo: radical, cognitivo, socio-cultural, social y didáctico.

En general, dichos enfoques comparten el principio de la importancia de la actividad mental constructiva del individuo en la realización de los aprendizajes. Cabe aclarar, que el enfoque psicogenético propuesto por Piaget, sustenta desde la epistemología una explicación científica de la generación del conocimiento según el grado de madurez cognitiva de las personas.

Sus principales postulados son:

- Rechaza la concepción del estudiante como un simple receptor o reproductor de los saberes culturales.
- Promueve un proceso de socialización e individualización.
- Desarrollar en el estudiante aprendizajes significativos.
- El docente es guía u orientador y consciente del proceso de aprendizaje del estudiante y de él.

- Son importantes los factores internos (cognitivos, afectivos, motivacionales), como los externos (relacionales con el contexto cultural, social e histórico).
- El estudiante es el centro de atención y sujeto de aprendizaje, por lo que los contenidos curriculares, las prácticas pedagógicas y ambientes de aprendizaje deben girar en torno a él.

En suma, se recupera la definición en extenso que propone Serrano y Pons (2011), al considerar que:

El constructivismo, en esencia, plantea que el conocimiento no es el resultado de una mera copia de la realidad preexistente, sino de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información externa es interpretada y reinterpretada por la mente. En este proceso la mente va construyendo progresivamente modelos explicativos, cada vez más complejos y potentes, de manera que conocemos la realidad a través de los modelos que construimos *ad hoc* para explicarla (p. 10).

Por otro lado, el constructivismo ha servido de base para aplicar alternativas más prácticas para atender el proceso de aprendizaje y el proceso de enseñanza. Por ejemplo, se consideran como soporte los postulados de la teoría del aprendizaje significativo propuesto por Ausubel, para que el alumno logre la comprensión y re-construcción del conocimiento, y resulte un aprendizaje que le sirva y le permita resolver situaciones de su vida cotidiana. Se incluyen aspectos formales, referidas particularmente a estructuras cognitivas; factores afectivos, que tienen que ver con la autoconcepción, autoestima, y factores relacionales, entre los que sobresalen las relaciones interpersonales como punto de apoyo.

Ausubel define dos enfoques: a) profundo y b) superficial. El primero es el equivalente al aprendizaje significativo, cuyas condiciones del alumno son:

- Existe la intención de aprender, esto es que le motiva algo, bien porque le parece interesante, resuelve alguna necesidad o problema.
- El alumno tiene cierta interacción con los contenidos, le son útiles y le son familiares; es decir, tiene conocimientos previos que le permiten una idea de lo que se trata, no está en "ceros".

- El surgimiento de nuevas ideas es motivado por conocimientos previos. Nada surge de la nada, sino que el bagaje cultural que posee le permite construir y reconstruir otros nuevos.

- El alumno conceptúa conforme a su experiencia, sus vivencias, lo que sabe, conoce, siente y se imagina.

El enfoque superficial es el caracterizado por una situación donde se tiene que aprender para cumplir, no porque le guste, le interese o le llame la atención. Un ejemplo palpable es estudiar para contestar un examen, cuya intención de memorización se acaba con el instrumento y jamás se utiliza. Este enfoque se complementa con un papel de autoridad del docente, quien funge como agente externo que impone y obliga un aprendizaje forzado.

En palabras más llanas y de cara a la situación actual, el aprendizaje significativo promueve cuerpos organizados de material significativo (aquí está la esencia del proceso de enseñanza). Existe una vinculación sustancial de las nuevas ideas y conceptos con el bagaje cognitivo del individuo. La potencialidad significativa (lógica y psicológica-cognitiva) del material es la primera condición para que se produzca aprendizaje significativo. El segundo requisito es la disposición positiva (psicología afectiva) del individuo respecto del aprendizaje.

Otros elementos fundamentales para comprender la Teoría del Aprendizaje Significativo son (Rodríguez, 2004):

- Los conceptos constituyen un eje central y definitorio en dicha teoría.
- El aprendizaje significativo se logra por intermedio de la verbalización y del lenguaje y requiere, por tanto, comunicación entre distintos individuos y con uno mismo.

Adicionalmente, los constructos de modelo mental y esquema de asimilación permiten explicar el proceso de construcción del aprendizaje significativo y, por tanto, la adquisición, la asimilación y la retención del conocimiento. En este sentido, las teorías de los Modelos Mentales de Johnson-Laird y de los Campos Conceptuales de Vergnaud ofrecen una sólida base psicológica cognitiva a la Teoría del Aprendizaje Significativo (Rodríguez, 2004, p. 9).

A continuación se revisan dos propuestas metodológicas, como alternativas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que tienen como base epistemológica y teórica al constructivismo.

Metodología del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP): una opción para el desarrollo de las competencias profesionales

Es una metodología que se fundamenta en la teoría psicológica cognitiva (constructivismo y aprendizaje significativo). Aunque inicialmente se aplicó al ámbito educativo de salud, hoy en día tiene aplicabilidad en otras especialidades del conocimiento. Su origen data en las décadas de los sesenta y setenta, en la Escuela de Medicina de la Universidad de McMaster, Canadá. Surge como una respuesta a la educación tradicional.

Se caracteriza por lo siguiente (Morales y Landa, 2004):

- ✓ El aprendizaje está centrado en el alumno.
- ✓ El aprendizaje se produce en grupos pequeños de alumnos.
- ✓ Los profesores son facilitadores o guías: tutores.
- ✓ Los problemas forman el foco de organización y estímulo para el aprendizaje.
- ✓ Los problemas son un vehículo para el desarrollo de habilidades de resolución de problemas.
- ✓ La nueva información se adquiere a través del aprendizaje autodirigido.

La metodología específica se integra por ocho pasos:

1. Leer y analizar el escenario del problema.
2. Realizar una lluvia de ideas.
3. Hacer una lista de aquello que se conoce.
4. Hacer una lista de aquello que se desconoce.
5. Hacer una lista de aquello que necesita hacerse para resolver el problema.
6. Definir el problema.
7. Obtener información.

8. Presentar resultados.

Si se considera a la metodología ABP como alternativa para atender las dificultades del proceso enseñanza-aprendizaje, seguramente se cuestionará la aplicabilidad de los posibles problemas ficticios diseñados por los educadores. Sin embargo, vale decir la importancia que tiene esta metodología al abordar el aprendizaje desde el tratamiento de problemas (aún ficticios), ya que movilizan habilidades que los educandos pueden desarrollar y perfeccionar desde el campo formativo; además de motivar y alentar al estudiante en su resolución, también "obliga" al docente en seleccionar material adecuado, interactuar con el alumno, observar y analizar conductas. Ello por supuesto le "exige" no sólo formarse como facilitador, sino como tutor. Esta propuesta se adapta adecuadamente en el nivel superior, sin ser exclusivo.

La Programación Neuro-Lingüística (PNL), creada por John Grinder y Richard Brandler y fundamentada desde el constructivismo y la gramática transformacional, tiene las siguientes acepciones (figura 1):

a) Un meta-modelo, porque va más allá de una simple comunicación.

b) Un conjunto de modelos y técnicas que permite a las personas elegir una opción para la comunicación inter e intrapersonal.

c) Es considerada una ciencia (dentro de la neurociencia), que permite dirigir o "adiestrar" al cerebro para el logro de los objetivos deseados (Velazco, s.f.).

En general, se caracteriza por ser una metodología que ayuda al crecimiento humano, seleccionar posibilidades de cambio o mejoras; es una herramienta de comunicación, de influencia y persuasión, donde se trata de diagnosticar el modelo del mundo de cada persona para apoyar en la toma decisiones, que influya directamente en su actitud, pensamiento y habilidades.

Por lo anterior, la PNL tiene una potente aplicabilidad en el ámbito educativo. Estudia al cerebro (Tri-uno) a partir del lenguaje verbal y no verbal. El análisis se divide en tres: reptil o básico, cuya función es la de hacer y actuar; límbico, que concentra los sentimientos y emociones, y el neo-cortex, a través de los hemisferios izquierdo (razonamiento) y derecho (imaginación, creación).

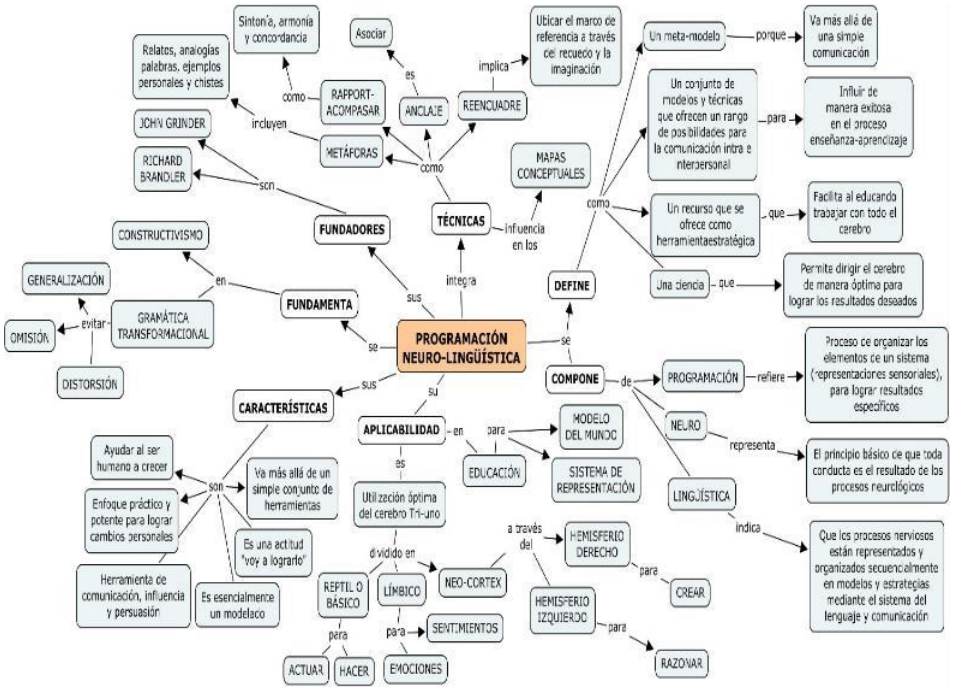



*Figura 1*. Programación Neuro-Lingüística: definiciones, características, aplicabilidad y fundamentos. Adaptado de Velazco (s.f.).

La herramienta es práctica y ofrece resultados óptimos en el corto plazo. Ante situaciones adversas como: conductas inapropiadas de los alumnos y las alumnas, bajos rendimientos académicos, enseñanzas tradicionales, entre otras, la PNL se presenta como la más apropiada para resolverlas.

El modelo del mundo es el concepto clave para aplicar la PNL. Se define como la representación del mundo en el cual cada persona vive, se desenvuelve, se desarrolla. Se integra un modelo del mundo según las limitaciones neurológicas (órgano de los sentidos), sociales e individuales. Asimismo, la tarea es la de detectar dichas limitaciones para saber el modelo de mundo de las personas (en el ámbito educativo equivale a la de los estudiantes).

Por lo anterior, la tarea del educador que aplique la PNL será la de detectar el modelo del mundo de los educandos y enriquecerlos con estrategias de apoyo. La detección se puede hacer aplicando algún cuestionario o realizando observación de las conductas, en ambos casos identificando las señales de acceso (predicados verbales, posturas, movimientos),

en donde el lenguaje funciona como medio para expresar el modelo del mundo. Cada individuo cuenta con un sistema de representación, equivalente a los órganos de los sentidos, en los cuales percibe la realidad y le da significado las cosas. De esta manera, se procesa la información en el cerebro y se produce un comportamiento, conducto o acto. Traducido en el aula, los alumnos perciben los mensajes a través de los sistemas de representación, pero existe uno que es líder y en el que concentra su atención. La tarea del docente será la de detectar ese sistema de representación líder, para que con ello plantee sus estrategias de enseñanza basado en ese sistema.

Ahora bien, como fue expresado con anterioridad, existe el reto de orientar el aprendizaje de una forma eficiente y eficaz, detectando y enriqueciendo su modelo del mundo a partir de la detección y manejo de su sistema de representación líder. Sin embargo, el presupuesto aplica siempre y cuando el alumno esté dispuesto, motivado y consciente de esa transformación. Por ello se plantea un nuevo desafío: que el alumno sea *consciente* de sus actos. Esta situación tiene otra implicación: que el docente también sea *consciente* de sus actos. El asunto va más allá de saber si el aprendizaje llega de forma eficiente, implica el *qué* llega y *qué* se desarrolla y eso conduce a otras cuestiones *¿por qué, para qué y de quién se aprende?* La cuestión va más allá de una simple respuesta, implica mirar la realidad con los propios actos, descomponiendo los modelos del mundo a través de un análisis de fondo, donde pueda verse las intencionalidades. No será lo mismo aprender cómo se resuelve una ecuación de primer grado aplicándolo en la realidad, que defender los derechos humanos de los pueblos migrantes. El segundo ejemplo se nota más complejo, porque integra otros factores de carácter político, social, cultural y económico.

La PNL se plantea como un modelamiento que presupone los factores cognitivos y del entorno sociocultural como indispensables para detectar los modelos del mundo, sus limitantes y, por tanto, sus posibilidades de actuar; sin embargo, deja fuera otras condiciones versan en el ámbito educativo, tales como reformas estructurales, condiciones económicas cambiantes, situaciones de poder, etcétera. Un ejemplo de ello se expresa a continuación: Un docente le encomiendan aplicar la PNL para mejorar el rendimiento escolar de dos estudiantes. Uno de ellos es de clase media. Sus padres trabajan, son empresarios. No tiene carencias significativas. Genera gastos en salidas con sus amigos, en viajes, compra y cambia de objetos de lujo (celular, tablet, automóvil). El otro alumno es de familia de escasos recursos. Para mantener sus estudios trabaja por las tardes y noches. No cuenta con celular, computadora, mucho menos automóvil. El

primero de ellos es rebelde, muestra desinterés por aprender; el segundo, se nota fatigado, tiene intenciones de aprender pero se queda dormido, es distraído y no cumple con los trabajos y tareas.

Como puede notarse, cada alumno tiene un modelo del mundo, cuyas limitantes neurológicas, sociales e individuales cambian y son únicas entre ellos; sin embargo, detrás de esas situaciones particulares se hallan otras situaciones; por ejemplo, el docente no tiene experiencia con la PNL, ni le interesa intervenir en su práctica pedagógica; el encargo le es externo, hecho por el director de la institución, derivado de un acuerdo de Consejo Académico.

Por lo anterior, no basta con tener una metodología que ofrezca posibilidades para mejorar el proceso de aprendizaje, también se requiere analizar y tomar decisiones para el proceso de enseñanza, más el análisis contextual educativo interno y externo.

## CONCLUSIONES

Todo indica que hablar de educación, en términos generales, tiene implicaciones mayúsculas, que para su comprensión requiere un acotamiento de lo que se quiere tratar. Esto sucede al remitirse a la idea general de conocer las teorías que han aportado a la educación contemporánea. Por el contrario, vale decir un análisis muy particular sobre el proceso de aprendizaje, como un arista de las prácticas educativas en el aula; y al constructivismo, como *corpus* epistémico y teórico que considera al alumno como centro de discusión.

Digamos, entonces, que para tratar teóricamente a la educación, recurrimos de un sistema argumentativo emanado de disciplinas científicas como la psicología, la sociología, la pedagogía, entre otras, que fundamentan su campo de acción. La psicología, por ejemplo, es una de las ciencias que más le aporta. La filosofía y la neurociencia también hacen lo suyo. Durante el siglo pasado se ha desarrollado un cuerpo teórico, además de ser epistemológico y metodológico, que más explica a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, atiende las dificultades que suceden en el aula. Una de estas corrientes es el constructivismo, como un *corpus* que recupera al sujeto (alumno) como activo, pero sin dejar a un lado al docente (también activo), los materiales didácticos y los factores del entorno social, cultural e histórico.

Lo anterior no quiere decir que sea la única o la mejor que explica y ayuda a comprender las prácticas educativas en el aula, lo equivalente a *pensar*, a *decir* y a *actuar*, requiere la apropiación de otros postulados teóricos, filosóficos y metodológicos que expliquen el fenómeno educativo y sus implicaciones en el aula y, en general, del desarrollo humano y de las sociedades.

El constructivismo y aprendizaje significativo ofrecen la oportunidad de analizar el proceso de aprendizaje con todas sus aristas de tipo cognitiva, motivacional, actitudinal y procedimental; pero no así para el proceso de enseñanza. Pareciera que este último tiene sustento en otras disciplinas y otro sistema argumentativo, tales como la sociología, la antropología, la comunicación, la didáctica y, por supuesto, la pedagogía. Sin embargo, eso será motivo de inspiración para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista más práctico, las distintas metodologías que se fundamentan en el constructivismo, tales como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y la Programación Neuro-Lingüística (PNL), ofrecen la posibilidad de llevar a la práctica los principales postulados, tratando de mitigar o resolver las dificultades tanto del proceso de enseñanza como del aprendizaje. Esto genera una siguiente preocupación: el de precisar los alcances y limitaciones epistemológicos, teóricos y prácticos, sus relaciones, sus fines y congruencias. Valdría la pena profundizar la reflexión en torno al papel de la epistemología y la teoría en el campo educativo, y su relación con la perspectiva pragmática del ejercicio de la docencia.

**REFERENCIAS**

Capítulo 5. El enfoque constructivista de Piaget. (s.f.). Documento de trabajo (Universidad ETAC).

Capítulo 6. Psicología cognitiva y procesamiento de la información. (s.f.). Documento de trabajo (Universidad ETAC).

Fundamentos epistemológicos: el constructivismo psicogenético. (9 de julio de 2015). Documento de apoyo. Universidad ETAC.

Hernández, G., (1997). Módulo Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa (Bases Psicopedagógicas). En Díaz Barriga, F. (Coord.). México: ILCE-OEA.

Mazarío, I., y Mazarío, A. C. (s.f.). Monografía. El constructivismo: paradigma de la escuela contemporánea. Cuba: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Morales, P., y Landa, V. (2004). Aprendizaje basado en problemas. *Theoria, 13*, 145-157.

Palacios, J. (1999). Algo sobre la escuela tradicional. En *La cuestión escolar: críticas y alternativas* (pp. 16-23). México: Fontamara.

_____ La tradición renovadora. En *La cuestión escolar: críticas y alternativas* (pp. 25-38). México: Fontamara.

Rodríguez, M. L. (2004). *La teoría del aprendizaje significativo*. Santa Cruz de Tenerife: Centro de Educación a Distancia.

Rojas, I. R. (julio-diciembre, 2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar, 12* (24). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf

Serrano, J. M., y Pons, R. M. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista electrónica de investigación educativa, 13*(1). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412011000100001&script=sci_arttext

Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *Aprendizaje Basado en Problemas. Guías rápidas sobre nuevas metodologías*.

Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *Aprendizaje Basado en Problemas. Guías rápidas sobre nuevas metodologías*.

Velazco, M. (s.f.). *Programación Neuro-Lingüística* [Documento de apoyo, Universidad ETAC].

# ESTUDIO DE TENDENCIAS DE ADMISIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA CARRERA DE INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA DE LAS GENERACIONES 2010 A 2016 EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMEX, 2017.

**AUTORES.**

M.I.S.E. CÉSAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ

CEEG1971@GMAIL.COM

DRA. EN C. ED. MARÍA DE LA LUZ SÁNCHEZ PAZ

MALUSPDRA@GMAIL.COM

DR. EN C. S. JUAN ALBERTO RUÍZ TAPIA

JART2005@GMAIL.COM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

RESUMEN

Este trabajo presenta resultados descriptivos de un estudio de tendencias en la cantidad de alumnos admitidos a la licenciatura en Informática Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración entre los años 2010 a 2017. El objetivo es mostrar el comportamiento de ingreso en estas últimas generaciones para facilitar la toma de decisiones que abran más espacios de preparación para jóvenes en educación superior.

Palabras Clave: ingreso, admisión, Licenciatura en Informática Administrativa.

ABSTRACT

This paper presents descriptive results of a study of trends in the number of students admitted to the degree in Administrative Computing of the Faculty of Accounting and

Administration between the years 2010 to 2017. The objective is to show the behavior in these last generations to facilitate the decisions making that promote more spaces for students in higher education.

Key Words: Entry, admission ICTE, Degree in Administrative Computing.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de ingreso a la educación superior, en general, es un fenómeno que se ha considerado un mal necesario debido a las limitantes de recursos presupuestales, de infraestructura y de servicios. El otro lado de este proceso es la gran proporción de jóvenes que quedan sin un lugar que les de la posibilidad de estudiar en la universidad pública. Las instituciones tienen que buscar la manera de ofrecer el máximo de lugares sin sacrificar la calidad académica y de servicios. Para poder tomar mejores decisiones es necesario conocer el historial del comportamiento por varias generaciones. Se realiza una investigación cuantitativa de enfoque descriptivo, tomando como fuente de información las estadísticas institucionales.

## METODOLOGÍA

El estudio tiene es de tipo cuantitativo, con corte descriptivo. Realizando un estudio estadístico de los datos históricos de datos de ingreso de los últimos siete años. Se utiliza la base de datos disponible en la Facultad de Contaduría y Administración, procesada y analizada estadísticamente con el software Canvas.

## DESARROLLO DEL TEMA

En México, acceder a la educación superior es un reto. Se estima que solamente el 17% de los personas de entre 25 y 64 años logran tener estudios universitarios. Según el estudio Panorama de la Educación 2017 de la OCDE, quedando México en los últimos lugares, donde el promedio es de 37%. Algunos países que están por debajo de México son Brasil (15%), China (10%), India (11%), Indonesia (10%) y Sudáfrica (12%).

Las oportunidades se reducen según aumenta el nivel, ya que se registra que solo 1% de los mexicanos de ese rango de edad tienen una maestría o equivalente, mientras que menos del 1% tienen un doctorado.

Por otro lado, en países como Israel, los niveles educativos mayores a la universidad son de 50%, en Australia es de 44%, Noruega de 43%, y en Italia de 18%.

Es interesante estudiar las tendencias de ingreso a las licenciaturas, específicamente, trabajando el la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma del Estado de México, ya que sólo de esta manera puede asociarse la relación que existe entre el nivel educativo con el empleo, pues entre mayor sea el nivel educativo, la tasa para encontrar un trabajo aumenta. Para quienes tienen por debajo de medio superior la tasa de empleo es de 65% para personas de 25 a 64 años; mientras que para la población con educación media superior y superior, es de 70% y 80% respectivamente. Ambas tasas están cerca del promedio de la OCDE de 75% y 84%, respectivamente.

Adicionalmente, puede llegarse a conclusiones interesantes de los ingresos de las personas, ya que se ha encontrado correlación entre el salario y el nivel educativo alcanzado. En México son considerablemente más altos que en la mayoría de los países de la OCDE si la persona tiene un título universitario.

En México, las personas con un título de licenciatura ganan en promedio más del doble que los adultos solo con estudios de educación media superior. Y quienes cuentan con un título de maestría o doctorado, ganan casi cuatro veces más que aquellos con educación media superior.

De esta manera, se llega a vislumbrar claramente la importancia de impulsar políticas que apoyen el ingreso a la educación superior, ya que durante los exámenes de admisión, una gran proporción de alumnos queda sin la oportunidad de estudiar en una universidad

pública, y sin la oportunidad de estudios si no se tienen los recursos para ingresar a una universidad particular.

El proceso de admisión a la educación superior comienza con un proceso de selección, de mecanismos y prácticas institucionales que intenta medir las habilidades que el alumno pueda tener para la carrera en la que elija prepararse. El proceso ha evolucionado, los métodos de ingreso han cambiado drásticamente desde aquellos en que el único requisito era el de haber aprobado los niveles previos, a los actuales, que en lugar de adecuarse a las necesidades de la demanda, se volvieron altamente selectivos como consecuencia de los recursos limitados y las restricciones presupuestales.

Estos procesos se han implementado con el propósito de mantener un equilibrio entre las necesidades de demanda y las posibilidades de atención de los jóvenes. Así, aunque el proceso es selectivo, también debe ser incluyente y reflejar las demandas que la institución misma marca en sus lineamientos y políticas, aceptando a la mayor cantidad posible de solicitantes sin sacrificar la calidad educativa.

El ingreso a la licenciatura de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración ha permanecido sin muchos cambios desde hace ya más de 25 generaciones. El examen EXANI (Examen Nacional de Ingreso) ha sido la herramienta desde hace ya más de 2 décadas en la Universidad Autónoma del Estado de México.

En general, para la elaboración del examen de admisión, se obtiene una muestra del comportamiento del área del conocimiento en específico y eso permite realizar inferencias del desempeño que una persona pueda tener en ese dominio.

Las restricciones de acceso a la educación superior requieren una justificación válida. Las limitantes en recursos como son instalaciones, personal y servicios, son en general la restrición para un proceso de ingreso muy selectivo por medio de un examen y un porcentaje de la trayectoria académica del alumno en sus estudios de educación media

superior. Que si bien, un examen no refleja el conocimiento, sí muestra una idea del desempeño previo y actual del alumno.

Un fenómeno paralelo a la selección de ingreso, es que aunque la oportunidad de ingreso está abierta a todos, es decir, es incluyente. Sin embargo, el mecanismo de selección permite, adicionalmente, elegir a los jóvenes "más aptos", teniendo la ventaja adicional de asegurar mayor retención y graduación de ellos. Aunque el desempeño académico depende de varios factores, como hábitos de estudio, facilidad de traslado y de tiempos de estudio, situación económica y ciertos aspectos culturales de las familias (Cortés, 2007).

El acceso a la universidad es una necesidad crítica de la comunidad y debe darse alguna solución a los jóvenes que pretenden prepararse en la universidad pública, que además de ofrecer la mejor calidad, significa un gran ahorro económico en colegiaturas.

La disminución en la matrícula de la Licenciatura en Informática Administrativa de la UAEM refleja la poca promoción de la licenciatura esfuerzo por ampliar las oportunidades en las últimas generaciones. La tendencia en el aumento de la demanda y la poca relación que existe en la aceptación de la matrícula debe replantear la atención de estos estudiantes y por lo tanto la preocupación por allegarse de los recursos, tanto presupuestales como el mantenimiento de los servicios e infraestructura para, sin olvidar la calidad educativa. El problema de ingreso a las universidades siempre han tratado de resolver los temas de equidad y de calidad, pero no ha sido posible llegar, al menos en latinoamérica, a una solución donde ambos factores sean satisfactorios. Las universidades particulares logran gran calidad, pero no son incluyentes, a pesar del esfuerzo de becar a un alto porcentaje de estudiantes. Al mismo tiempo, las universidades públicas hacen un esfuerzo por aceptar a la mayoría de alumnos, hasta el punto de salvar la calidad mínima requerida de la educación ofrecida .

La importancia de análisis de las tendencias de ingreso reside en el apoyo que se pueda dar a la toma de decisiones dentro de un marco sustentado por su misma historia. La misma historia institucional y el estudio de sus trayectorias pueden lograr una mejor definición del proceso para seleccionar a los candidatos a las plazas limitadas por los recursos humanos y de infraestructura (De los Santos, 2000).

Las decisiones que se puedan tomar a partir del estudio de tendencias en la demanda e ingreso involucran a diversos sectores, tanto a los institucionales y sociales como a los políticos. Y van desde hechos como que cada vez se tiene más acceso a la educación media superior con mayor eficiencia terminal como al apoyo y financiamiento gubernamental e institucional.

El estudio de la demanda e ingreso es relevante ya que el comportamiento de la matrícula refleja también las necesidades de mercado de trabajo y la calidad de la formación.

Los aspirantes a estudiar la Licenciatura en Administración de la UAEM comparten rasgos comunes como que pertenecen a sectores medios y en menor medida a algunos estratos de menores oportunidades. Los estudiantes, en su mayoría dependen económicamente de su familia. Según las agendas estadísticas de la UAEM, se aprecia un crecimiento significativo de la demanda femenina.

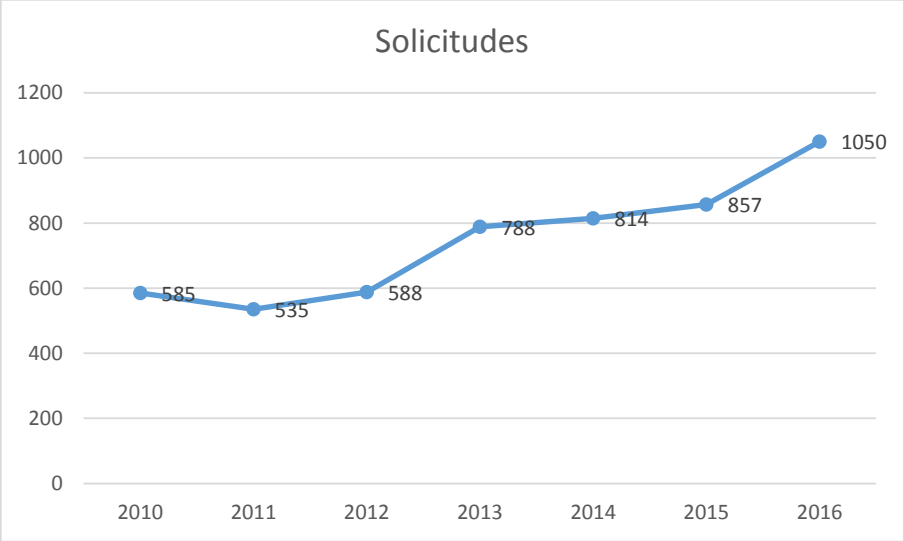
Históriamente, el porcentaje de aceptación en las universidades públicas está alrededor de un 46% (De los Santos, 2000).

El Estudio

| Año | Solici- tudes | Presentaron examen | Aceptados | Inscritos | % de Aceptados | % de Inscritos | Diferencia / Aceptados e Inscritos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 585 | 563 | 250 | 217 | 44.40% | 38.54% | 5.86% |
| 2011 | 535 | 518 | 251 | 225 | 48.46% | 43.44% | 5.02% |

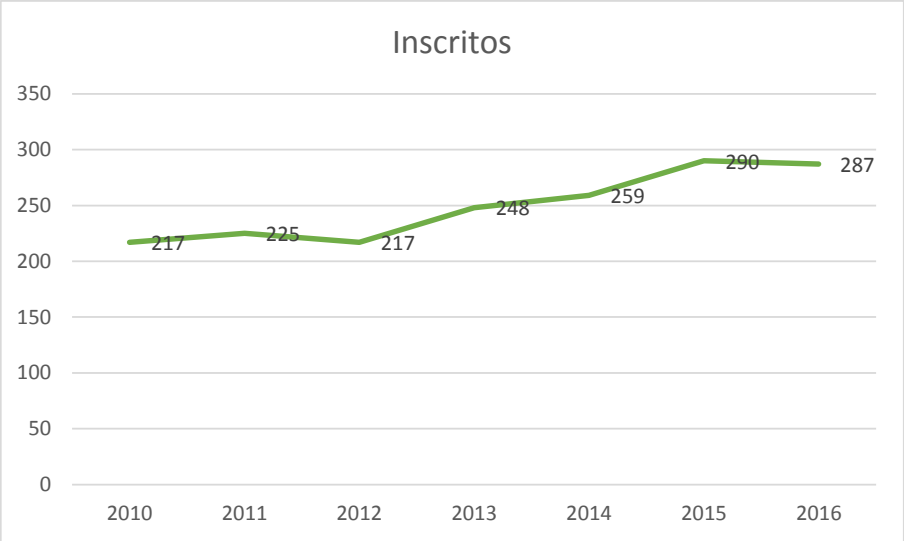
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2012 | 588 | 571 | 255 | 217 | 44.66% | 38.00% | 6.65% |
| 2013 | 788 | 773 | 275 | 248 | 35.58% | 32.08% | 3.49% |
| 2014 | 814 | 799 | 303 | 259 | 37.92% | 32.42% | 5.51% |
| 2015 | 857 | 835 | 335 | 290 | 40.12% | 34.73% | 5.39% |
| 2016 | 1050 | 989 | 324 | 287 | 32.76% | 29.02% | 3.74% |

Tabla 1. Ingreso para la licenciatura en administración de los últimos 7 años




Gráfica 1. Tendencia en las solicitudes

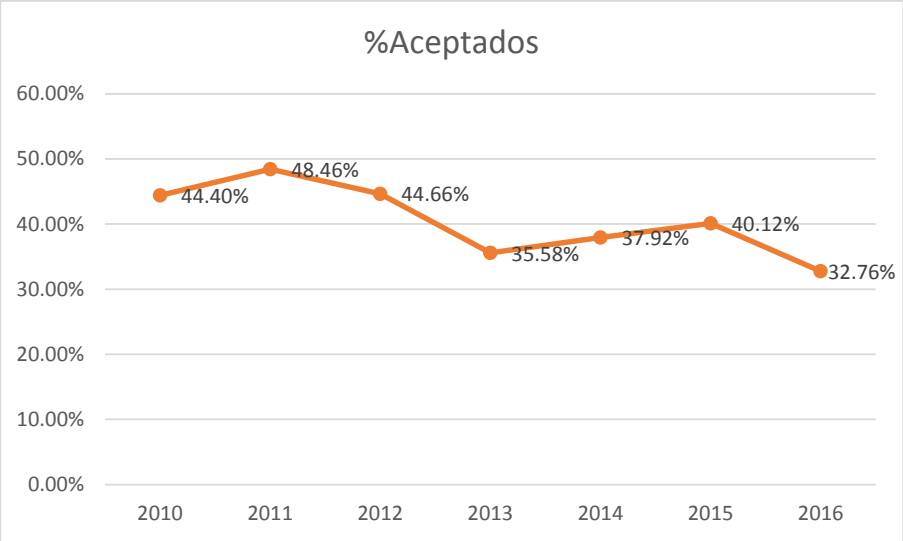
En la Gráfica 1 se puede observar una tendencia en el número de solicitudes de los alumnos de nuevo ingreso para la licenciatura en los últimos 7 años




Gráfica 2. Tendiencia en Inscripción

Por otro lado, se observa en la Gráfica 2 que la inscripción de los alumnos es también una tendencia al alza, esto implica prácticamente la creación de dos grupos, cada uno de 35 alumnos en promedio, en comparación con el 2010, lo que conlleva a mayor capacidad en la infraestructura, mayor demanda en los servicios y una mejor ubicación en los horarios de clase para maximizar el uso de las instalaciones

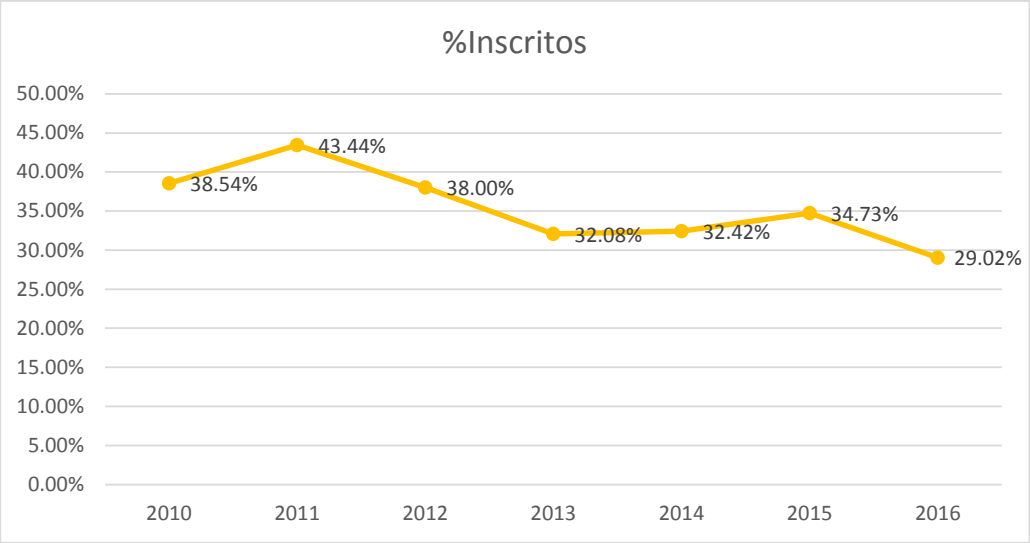
Por otro lado, se observa que la demanda en esta licenciatura ha crecido en un 80% con respecto al 2010, al pasar de 585 solicitudes a 1050 en el 2016. La capacitad de la universidad en este sentido ha dado para incrementar la matrícula y ofrecer los servicios de calidad en una licenciatura acreditada por CACECA (Consejo de Administración en Ciencias Administrativas, Contables y Afines), sin embargo si esta tendencia se mantiene llegará un momento en que la infraestructura será insuficiente y será necesario la construcción de nuevos espacios.




Gráfica 3. Porcentaje de Aceptación

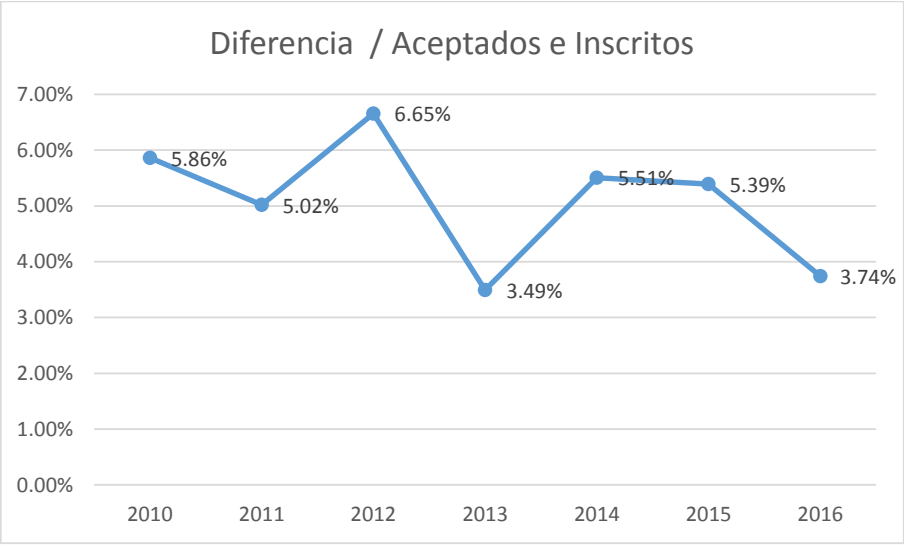
Sin embargo, a pesar de que se observa que la aceptación de alumnos es mayor, podemos ver que la tendencia del número de aceptados con respecto a los que aplican examen va hacia abajo como se muestra en la Gráfica 3, registrándose un 32.76% en el 2016.

Cuando se incluye la variable de inscritos en el periodo, se puede ver que al igual que el porcentaje de aceptados, la tendencia es hacia la baja y aunque la gráfica 1 se parece a la gráfica 2, se nota la diferencia en ambas en algunos años. Llama la atención que en el año 2016 la inscripción fue de tan solo el 29.02% del total de los que aplicaron examen en su momento, la mejor época en el periodo analizado se encuentra en el año 2011, donde el 43.44% se inscribían a la licenciatura.




Gráfica 4. Porcentaje de inscripción

Finalmente, en relación a la diferencia entre inscritos se observa en la gráfica 5 que el año en que menos alumnos se inscribieron con respecto a los aceptados fue el 2012, año en que se incrementó sustancialmente el número de aceptados, por otro lado el año en que casi todos los aceptados se inscribieron fue el 2013.




Gráfica 5.

CONCLUSIONES.

1. La tendencia de solicitudes de admisión a la licenciatura en administración casi se duplicó en los últimos 7 años

2. Aunque la tendencia de aceptados se ha incrementado en los últimos años cerca de un 30%, no ha sido suficiente para la demanda en esta licenciatura

3. La tendencia de alumnos inscritos también va a la baja con respecto a los aceptados, este indicador es importante, porque nos muestra el interés del total de la población de la licenciatura en continuar sus estudios en la universidad, a diferencia de algunos años que un porcentaje de los aceptados decidieron, a pesar de tener su lugar reservado, otra opción diferente a la institución.

4. Cuando se observa la diferencia del porcentaje de aceptados con respecto a los inscritos se puede ver que el espacio apartado por el alumno se torna más valioso y la inscripción termina siendo inminente para la mayoría de la población.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Buendía E. María, Rivera Roberto. (2010). Modelo de selección

para el ingreso a la educación superior: el caso de la uacH. Revista de la Educación Superior Vol. XXXIX (4), No. 156, Octubre-Diciembre de 2010, pp. 55-72. ISSN: 0185-2760.

Cortés, Aida y Palomar, Joaquina (2007). El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior. Universidad Iberoamericana. Universitas Psychologica. V.7, No.1. Enero-abril 2008.

De los Santos, Eliézer (2000). LOS PROCESOS DE ADMISIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR EL CASO DE MÉXICO. OEI – Revista Iberoamericana de Educación. Revista Iberiamericana de Educación. OEI

García Guadilla, Carmen (1991). Modelos de Acceso y Políticas de Ingreso. Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) Vol. 2, Núm. 2 .

UAEM. Agendas Estadísticas 2010-2016.

# HACIA UNA FORMACIÓN A DISTANCIA EN LAS UNIVERSIDADES.


AUTORES.

***DRA. MARÍA DE LA LUZ SÁNCHEZ PAZ***

*FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN*

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*

*MDSANCHEZP@UAEMEX.MX*

*CEL 7224930693*

***M. EN I.S.E.CÉSAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ***

*FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN*

*CESTRADAG@UAEMEX.MX*

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*

*CEL 7221600076*

***DR. JUAN ALBERTO RUIZ TAPIA***

*FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN*

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*

*JART2005@GMAIL.COM*

*CEL 7222959141*

**RESUMEN**: Desde ya hace algunos años, los MOOC (Massive Open Online Courses) se han extendido de manera exponencial. Ya existen varias plataformas en el mundo que hospedan cursos, tanto de acceso libre, como de pago en las universidades. Las plataformas más importantes son Edx Coursera en los Estados Unidos, FutureLearn en Inglaterra, FUN en Francia y muchas más. En México, se tiene la plataforma MéxicoX con una gran variedad de cursos implementados por las mejores universidades nacionales.

Los Cursos Masivos Abiertos en Línea están siendo usados libemente por muchas personas interesadas en la autocapacitación. Actualmente, en MéxicoX han llegado a tener más de 14 mil personas participando al mismo tiempo en algunos de sus cursos, que son gratuitos y ofrecidos por la Secretaría de Educación Pública.

La evolución en la manera de transmitir el conocimiento lleva a la educación superior a transformar sus prácticas pedagógocas y de investigación cada vez con más frecuencia.

Este artículo tiene el propósito de identificar las experiencias y oportunidades de esta herramienta en la educación superior.

**ABSTRACT**: Since a few years ago, MOOCs (Massive Open Online Courses) have expanded exponentially. There are already several platforms in the world that host courses, both free and paid in universities. The most important are Edx Coursera in the United States, FutureLearn in England, FUN in France and many more. In Mexico, we have the MexicoX platform with a wide variety of courses implemented by the best national universities. Massive Online Open Courses are being used by many people interested in self-training. Currently, courses in MexicoX have reached more than 14 thousand people participating at the same time in some of their courses, which are free and offered by the Ministry of Public Education. The evolution in the way of transmitting knowledge leads higher education to transform its pedagogical and research practices more and more frequently. This article aims to identify the experiences and opportunities of this tool in higher education.

**Antecedentes**

Los métodos de enseñanza han evolucionado mucho desde la estructura presencial clásica. Desde los años 1990, la educación a distancia ha experimentado un gran desarrollo, por sus ventajas inherentes de libertad en tiempo y lugar geográfico, democrtizando la educación (OBHE, 2013).

El factor principal de atracción a este tipo de cursos es su apertura a todo tipo de personas, es decir, no existe un requisito de edad, grado académico o experiencia profesional para seguir los cursos.

Los MOOC, siendo también plataformas más robustan que son capaces de hospedar a miles de participantes en cada curso, también dan la posibilidad de que un experto en los temas específicos llegue a capacitar a más personas a la vez, optimizando así el recurso intelectual e investigativo de las universidades.

Los xMOOC aparecieron en 2011, siendo su característica proncipal que debido al gran número de participantes, no existe una verdadera interacción entre ellos y el instructor. Los cursos se componen de videos, lecturas y cuestionarios. Pero la fortaleza está en el intercambio del aprendizaje colaborativo ya que son los mismos aprendices, entre ellos algunos con más conocimientos y experiencia, quienes se resuelven las dudas y comentan a través del módulo de foro de discusión de la plataforma.

**Crecimiento de los MOOC**

Los siguientes son datos tomados de las principales plataformas en el mundo:

Link: es.coursera.org

Año de creación: Octubre de 2011

Fundadores: Daphne Koller y Andrew NG

Director o vocero: Rick Levin

Inscritos al comienzo: 1’700.000

Inscritos actualmente: 16’117.640

Universidades / instituciones: 136

Cursos: 1471

Costo diploma: 39 Usd (en promedio por curso) 444 USD aproximadamente (Coursera ofrece especializaciones, que consisten en tomar varios cursos sobre una misma temática. Son los más costosos).

_ _

**EDX**



Link: www.edx.org

Año de creación: 2012

Fundadores: Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)

Director o vocero: Anant Agarwal (CEO)

Inscritos al comienzo: 370.000 en el otoño de 2012

Inscritos actualmente: 2’000.000

Universidades / instituciones: 44

Cursos: 744

Costo diploma: $49 USD (en promedio por curso) - $149 USD el más costoso.

_ _

**MIRIADAX**




Link: www.miriadax.net

Año de creación: 2013

Fundadores: Banco Santander y Telefónica

Director o vocero: Yuma Inzolia (Gerente de la Factoría de contenidos de Telefónica Learning Services)
Inscritos al comienzo: N/A

Inscritos actualmente: 1’700.000

Universidades / instituciones: 64

Cursos: 338

Costo diploma: 40 Euros

**KHAN ACADEMY**

Khan Academy Ambassador Program

es.khanacademy.org

Año de creación: 2006

Fundador y director: Sal Khan

Inscritos al comienzo: N/A

Inscritos actualmente: 34’061.284

Universidades / instituciones: N/A

Cursos: N/A

Costo diploma: N/A

**FUTURELEARN**

www.futurelearn.com

Año de creación: 2012

Fundadores: The Open University (Inglaterra)

Inscritos al comienzo: N/A

Inscritos actualmente: 2’660.831

Universidades / instituciones: 75

Cursos: 90

Costo diploma: 40 Euros

**UDACITY**




www.udacity.com

Año de creación: 2011

Fundadores: Sebastian Thrun y Peter Norvig (Stanford University)

Director o vocero: Sebastian Thrun (CEO, Co-fundador).

Inscritos al comienzo: 160.000

Inscritos actualmente: No hay una cifra exacta

Universidades / instituciones: 19

Cursos: 117

Costo diploma: $200 USD

Anque todos los cursos son gratuitos, si se quiere una certificación se debe pagar una cuota de recuperación, pero para la alta calidad de los cursos, parece ser mmuy buena oferta.

**La evolución de la práctica pedagógica en la educación superior.**

Harden (2012) anticipa un fin a la manera en que operan actualmente las universidades, en el sentido que el conocimiento se deberá adquirir a medida de lo que cada persona necesita.

Por el lado pedagógico, los tiempos, las prácticas de la enseñanza y de aprendizaje, la multiculturalidad y multiconocimiento de los participantes, las evaluaciones, se están modificando significativamente en cuanto a la no presencialidad del instructor. La plataforma, los materiales y las instrucciones deben estar muy bien diseñadas para una significativa experiencia a distancia.

La práctica de la investigación, por su parte, puede encontrar en estas plataformas un abanico muy amplio de conocimientos, de bases de datos, redes, trabajo colaborativo.

**Principales fortalezas de los MOOC en la Educación Superior**

La democratización del conocimiento puede verse como la ventaja más grande esta tecnología. De hecho, abrir el acceso al conocimiento es la principal razón de ser de los MOOC.

La posibilidad de abarcar a un gran número de estudiantes prácticamente ilimitado rebasa significativamente la capacidad de la educación presencial en instalaciones físicas.

Los conocimientos, antes reservados a círculos privilegiados de intelectuales o de mayores posibiidades económicas se vuelven accesibles a todos quienes dispongan de conexión a internet, de manera gratuita.

La democratización se hace presente en las universidades cuando se rompe la desigualdad de posibilidades en la educación superior.

Por otro lado, la calidad de los conocimientos que se imparten es, generalmente muy cuidada, ya que se imparten por expertos de las mejores instituciones, no importando en qué lugar del mundo se encuentre.

Las plataformas para MOOC, se prestan, principalmente como una forma de actualización personalizada. Una manera de capacitación a la medida de las necesidades de formación de cada partcipante.

Según Ho, Chuang y Reich (2015), de 35,000 personas que siguieron al menos un curso en modalidad MOOC, el 79% ya contaban con algún grado de estudios. En cuanto a edades, 24% tenían 30 años o menos, 37% estaban entre 31 y 50 años y 39% tenian más de 50 años.

La internacionalización es otro eje que se está impulsando mucho en las universidades, como parte de la formación integral de los estudiantes. Con la conectividad que existe hoy en día, el intercambio académico entre personas de diferentes nacionalidades, culturas e ideas es posible.

Al mismo tiempo, los MOOC pueden verse como un medio para abrir los conceptos de la investigación. Orilla a las instituciones a abrirse a convenios y colaboración entre instituciones en los programas que se tengan en común.

**Limitaciones del trabajo en los cursos masivos en línea**

Se ha observado que existe un alto índice de participantes que no completan los cursos en que se inscriben. Se deduce que en gran medida, este fenómeno se debe a que la inscripción es muy fácil, se acepta a todos, que los cursos son gratuitos y entonces es más fácil abandonar sin perder nada. También se ha encontrado que un 59% de quienes se inscriben con la intención de obtener el certificado, logra terminar todo el material del curso. Hay que puntualizar que los cursos son gratuitos, pero la certificación oficial sí tiene un costo (Ho, 2015).

A pesar de que los cursos son impartidos por instituciones de alto prestigio, el tema de las certificaciones y reconocimiento de créditos sigue siendo un tema pendiente que afecta a los participantes. Las diferentes culturas dan valores diferentes a los contenidos y la equivalencia de créditos prácticamente no existe.

Otro aspecto que está siendo analizado es la posibilidad de acompañamiento en los cursos. Los instructores prácticamente no tienen contacto alguno con los estudiantes. Tal limitación se da por el gran número de participantes en cada curso. Es por esto que las actividades y los contenidos del curso sean cuidadosamente planeadas. El estudiante no debe sentirse abandonado. Las actividades, dadas con instrucciones precisas, deben hacer sentr un buen acompañamiento en el desarrollo de los temas. Las evaluaciones deben ser pensadas para muchos tipos de mentalidades tan diferentes, ya que es muy común que haya estudiantes de muchas partes del mundo "conviviendo" en el mismo curso.

## Conclusiones

La mayor parte de la investigación sobre los MOOCs se ha hecho en forma de reportes informales dentro de las instituciones, los cuales han aportado información útil, pero sin el rigor metodológico esperado (Belanger & Thornton, 2013; McAuley, Stewart, Siemens, & Cormier, 2010).

La práctica e implementación de los cursos en la modalidad MOOC se han ido dando al ritmo de la accesibilidad de la tecnología, pero la parte de investigación en el aspecto humano de la eficiencia del proceso de aprendizaje se ha dejado en un segundo término en muchos casos. Los bajos índices de eficiencia para concluir un curso muestran que los procesos para mantener a los participantes activos deben mejorarse. Aún así, la experiencia ha probado que los MOOCs son una gran oportunidad de transferencia de conocimiento y de aprendizaje en esta nueva era de dinamismo de la información.

## Bibliografía

Belanger, Y., & Thornton, J. (2013). Bioelectricity: A Quantitative Approach. Duke University. retrieved from http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/ handle/10161/6216

Delpech & Diagne (2016). MOOC, l'age de maturité? Modèles économiques et évolutions pédagogiques. France Strategie, février 2016. No 2016-01. Disponible en www.strategie.gouv.fr

Harden N. (2012), « The end of the university as we know it », The American Interest.

Ho A. D., Chuang I., Reich J., Coleman C. A. et al. (2015), « HarvardX and MITx: Two Years of Open Online Courses, Fall 2012-Summer 2014 », HarvardX Working Paper No. 10.

OBHE (2013), Horizon Scanning: What Will Higher Education Look Like in 2020?, Research Series/12, Observatory on Borderless Higher Education, septembre.

# DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS ESTUDIANTES DE LAS UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA

AUTORES.

DR. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

JULIOALVAREZBOTELLO@YAHOO.COM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

DRA. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

BEBACHAPARRO@YAHOO.COM.MX

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

DIFUCULTURAL@YAHOO.COM.MX

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**RESUMEN:**

La presente investigación pretende desarrollar un instrumento que permita identificar el nivel de efectividad que tiene el esfuerzo de aquellas universidades que mantienen acciones académicas por formar emprendedores y realizar acciones para la conformación

de empresas mediante Centros de Desarrollo empresarial, incubadoras de negocios, aceleradoras de negocios, y otros modelos (llamadas Universidades Emprendedoras) que permitirían generar un impacto social y económico en el Valle de Toluca.

Palabras clave: Emprendedurismo, Capacidades emprendedoras, Universidades

**ABSTRACT:**

The present research aims to develop an instrument that allows to identify the level of effectiveness of the effort of those universities that maintain academic actions to train entrepreneurs and take actions for the formation of companies through Business Development Centers, business incubators, business accelerators, and other models (called Entrepreneurial Universities) that would allow generating a social and economic impact in the Valley of Toluca.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurship, Universities

**INTRODUCCIÓN:**

El alcance de la investigación se propone en 2 periodos de tiempo, contemplando un año para cada uno.

La primera fase, estaría concentrada en el estudio de la pertinencia de la formación de estudiantes en las universidades emprendedoras mexicanas.

La segunda etapa (segundo año, y no incluido en el alcance de la propuesta para la convocatoria actual) se centraría en el estudio del impacto social y económico de las universidades emprendedoras en México.

Las metas se darían por las dos etapas e incluirían por igual el levantamiento en los diferentes países con los que cuentan integrantes la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO) y que más adelante se detallarán, y dentro de estos entornos se generarán levantamientos con instrumentos cuantitativos que faciliten el análisis objetivo de datos y conclusiones que puedan reflejar la situación general de los objetivos de esta investigación.

Adicionalmente cada grupo de investigación o cuerpo académico realizará un reporte de investigación exclusivamente de la realidad local para con esto poder generar propuestas que puedan ser transmitidas y presentadas a tomadores de decisiones de las universidades participantes en cada región.

De esta manera el levantamiento local en coordinación con el estudio en las regiones de México permitirá el relacionamiento de los diferentes miembros de la red al generar estudios comparativos entre regiones que sea pertinentes comparar, por la situación socio-demográfica, económica, etc.

**ANTECEDENTES: Y MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL:**

Gustavo E. Fischman (2011) realiza una investigación donde estudia 26 años de desarrollo de las universidades en los Estados Unidos y manifiesta 3 tipos de universidad, una de las cuales, la más dominante de hecho es la del "Emprendedorismo educativo", aunque habrá que decir muy mencionado tanto por sus menciones positivas como negativas.

Así tambièn Maribel Guerrero y David Urbán (2012) un estudio de las mejores prácticas generadas por las universidades emprendedoras de España encontrando diversos hallazgos que podrán ser muy útiles para la actual investigación, y con esto podremos confirmar o no si las buenas prácticas en ciertos entornos son replicables y utilizadas con resultados similares en otros entornos.

En el caso del Consorcio Universitario del Cauca, los profesores Oscar Alvarado Muñoz y Wilfred F. Rivera Martínez (2011) nos dan una serie de ideas y líneas concretas de investigación para poder estudiar la pertinencia de la educación que se brindan en las Universidades Emprendedoras comparado con las necesidades de la comunidad empresarial de la región, y como este caso la intencionalidad de la presente investigación es realizar un estudio amplio entre los diferentes miembros de la red de Investigación RILCO en los 8 paises en donde se tienen investigadores adscritos, y poder estudiar a los alumnbos del nivel superior que están siendo formados en competencias emprendedoras y revisar la pertinencia respecto de las necesidades de la comunidad empresarial de la región que atiende la Universidad.

Sergio Andrés Pulgarín y Marleny Cardona Acevedo (2011) realizaron un estudio con un perfil similar al estudio Colombiano, este realizado en la Universidad del Rosario en Argentina, encontrando caracterizaciones de comportamiento emprendedor en estudiantes de esta universidad, es por tanto importante reconocer la recurrencia de estos estudios en los ambientes locales, pretendemos poder bajo un mismo instrumento poder realizar un estudio comparativo entre localidades, regiones y países para identificar estos comportamientos emprendedores y poder concluir si se tiene un perfil de formación emprendedora Iberoamericano o si lo que tenemos son perfiles regionales.

Eduardo Restrepo y otros (2016) estudian en la Universidad de Caldas, Colombia el perfil emprendedor en base a características sociodemográficas y habilidades para el emprendimiento, esto lo realizan con un tipo específico de formación profesional y llegando a la siguiente conclusión “se concluye que los estudiantes disponen de niveles medios y altos en gran parte de las habilidades que requiere un emprendedor exitoso como liderazgo, disciplina, autocontrol, habilidad para relacionarse con otros, responsabilidad, entre otras. Sin embargo, también existen deficiencias en cuanto al desarrollo de actividades con altos niveles de riesgo e incertidumbre”.

Frank Gutiérrez Sivira (2006) realiza un estudio donde identifica el papel de las universidades y la formación de la cultura emprendedora desde una perspectiva de desarrollo local. “El estudio tiene como propósito crear bases para el desarrollo endógeno por medio del fomento de la cultura emprendedora y de la innovación tanto en estudiantes como en los pobladores de comunidades del entorno de la universidad”, indica el autor.

Daniel Mavila (2009) nos indica respecto de su investigación sobre la capacidad emprendedora en estudiantes de la Universidad Nacional Masyor de San Marcos, en el Perú, los siguiente: “El propósito de la presente investigación fue determinar los posibles factores que explicarían la capacidad de emprendimiento de los alumnos de la UNMSM, y a partir de ello contribuir a la formulación de los lineamientos que permitan a la Universidad desarrollar las bases educativas y formativas que fomenten la mentalidad empresarial de sus alumnos. Investigaciones anteriores habían establecido hasta tres factores para explicar la capacidad emprendedora en jóvenes universitarios; tomando como base estos antecedentes, y en la interacción del equipo multidisciplinario que condujo la investigación, se planteó la necesidad de incluir un cuarto factor, todo ello en base a los principios de la psicometría. Los resultados permitieron establecer cuatro factores que explican la capacidad de emprendimiento de jóvenes ingresantes a la UNMSM: capacidad de relacionarse socialmente, creatividad, capacidad de planificación y capacidad de realización personal. El cuarto factor considerado fue el de la creatividad”.

Mauricio Monge Aguero (2011) los autores se propusieron en el estudio lo siguiente “El presente artículo analiza el “emprendedor académico” como factor determinante en el proceso de creación de Spin offacadémicas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), siendo la primera investigación en este campo e incluyendo variables como: personalidad, habilidades, trayectoria profesional y disposición a implicarse en actividades empresariales”, siendo un estudio realizado en Costa Rica nos acerca a realidades centroamericanas las cuales también serán estudiadas en la propuesta de investigación que estamos presentando.

Emanuel Leite y Ericé Correia (2015) nos dan un acercamiento del pensamiento emprendedor en Brasil, importante aportación del país con más desarrollo emprendedor por las dimensiones que este tiene y las problemáticas por las que atraviesa, así también será fundamental el grupo de trabajos publicados por estos autores debido a que estos mismos son parte de la red de Investigación RILCO y participarán en el desarrollo de estapropuesta.

Existiendo diversas investigaciones en el caso Mexicano solo se referenciará por el momento un estudio al respecto para fines de apoyo a los antecedentes y justificación de la presente investigación, es el caso del estudio realizado por Marco Alberto Núñez y otros (2014), donde se estudia las habilidades emprendedoras en estudiantes de la Universidad de Guadalajara, México.

Como puede identificarse por la diversidad de estudios a lo largo y ancho del territorio mexicano requerimos un estudio de mayores proporciones donde se pueda identificar si los esfuerzos realizados por las universidades están siendo pertinentes en el desarrollo local y el impacto social que se tiene como pretención.

## MARCO METODOLÓGICO

### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un instrumento que permita estudiar la Universidad Emprendedora del Valle de Toluca identificando el nivel de efectividad que están teniendo en la formación de capacidades emprendedoras en los estudiantes universitarios.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los factores a ser medidos para la construcción de un instrumento que permita mediar las capacidades emprendedoras en estudiantes universitarios.

Realizar las pruebas de confiabilidad, objetividad y validez tanto de constructo, criterio y contenido.

Concluir la validación del instrumento para viabilizar su posterior aplicación para estudios regionales, nacionales o internacionales.

**METODOLOGÍA:**

A. UNIVERSO Y MUESTRA

El estudio se restringe a la región del Valle de Toluca debido al interés específico de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional de generar estudios de interés compartido en la región y por tanto pudiendo realizar de manera simultanea diversos levantamientos y análisis de información local, para en un segundo momento generar estudio comparados y resultados en México que reflejen la realidad de la región.

Actualmente se tiene el dato de 103,001 estudiantes de nivel superior (licenciatura) según ANUIES (2016-2017) en toda la región del Valle de Toluca, lo cual tomaremos como la población a estudiar con la finalidad de poder calcular una muestra representativa.

La muestra que se tomará es de un total de 383 estudiantes en el entorno mexicano teniendo un nivel de confianza de 95% y un error permisible del 0.05. Este primer paso nos permitirá probar instrumentos y su viabilidad.

B. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo se llevará a cabo una investigación con diseño cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal, generando investigaciones documentales y principalmente de campo en el entorno del Valle de Toluca.

## C. DESCRIPCIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Daniel Mavila y otros (2009) en su estudio sobre factores influyentes en la capacidad emprendedora concluye lo siguiente "Los resultados permitieron establecer cuatro factores que explican la capacidad de emprendimiento de jóvenes ingresantes a la UNMSM: capacidad de relacionarse socialmente, creatividad, capacidad de planificación y capacidad de realización personal".

En base a lo anterior podemos identificar cuatro dimensiones que pueden explicar la capacidad emprendedora, a saber:

La variable dependiente estará manifestada por la "Capacidad Emprendedora"

Las variables dependientes estarán dadas por:

- Capacidad de relacionamiento social
- Capacidad de Creatividad e innovación
- Capacidad de Planificación
- Capacidad de realización personal

A su vez cada una de estas deberá identificarse las características que definen la capacidad según sea el caso.

## D. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se realizará un levantamiento mediante el uso de técnicas como la encuesta utilizando escala likert para el manejo del cuestionario y la obtención masiva de información, se

utilizará el paquete SPSS para la captura y análisis de datos generando estudios e interpretaciones en base a estadísticos descriptivos.

Se desarrollarán los instrumentos para el estudio de cada variable y deberán probarse la viabilidad, objetividad y fiabilidad de estos instrumentos.

**INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE**

Se cuenta con 3 equipos de cómputo de los profesores titulares de esta propuesta investigativa, espacios áulicos, acceso a salas de cómputo y accesos universitarios a bases de datos científicas como Conrecyt, Redalyc, entre otros.

**METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO:**

Para el desarrollo y diseño del instrumento que permita medir las capacidades emprendedoras de estudiantes universitarios se diseñó una matriz de reactivos que permitiera identificar teóricamente las variables consideradas para la medición del emprendimiento, siendo la que se muestra a continuación:

| Variable | Indicador | Ítem | Bibliografía |
|---|---|---|---|
| **Capacidad para relacionarse socialmente** | **Establecimiento de redes de contacto emprendedoras** | Facilidad para desarrollar redes de contactos (individuos, profesionales) | Goleman (2006) |
| | | Promover encuentro entre actores sociales (sector privado, social y público) para ser atendidos desde el proyecto emprendedor | Goleman (2006)<br>Vigorena, (2006) |
| | **Establecimiento de fuentes comunicación** | Presencia: comprende la presentación personal, el uso del lenguaje verbal y no verbal respecto a patrones culturales. | Gutiérrez Sivira (2006) |
| | | Claridad: Sabe decir lo que se quiere decir de forma concisa y clara. Ser capaz de | Vigorena, (2006) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | hablar de manera que las personas puedan entender con facilidad. | |
| | | Empatía: Es la capacidad de concretar con los demás. Saber desarrollar intereses conjuntos, facilita el logro de intereses compartidos. | Gutiérrez Sivira (2006) |
| **Capacidad de planificación estratégica** | **Liderazgo y Establecimiento de objetivos** | Define metas o propósitos concretos en su desempeño | Tinoco Gómez (2008) |
| | | Propensión al riesgo (Capacidad para tomar decisiones con un nivel de riesgo asociado | |
| | **Gestión y control de recursos** | Administra racionalmente los recursos | |
| | | Aplica controles de calidad haciendo "bien" las cosas | |
| | | Evalúa y corrige las acciones | |
| **Capacidad de realización personal** | **Características personales** | Autocontrol, domino de uno mismo | Goleman (2006) |
| | | El entusiasmo y tenacidad frente a todo tipo de contratiempos | |
| | | Disciplina de trabajo intenso | |
| | | Vocación empresarial (Deseo de creación e innovación de empresas propias) | |
| | | Autocapacitación | |
| **Capacidad de innovación del emprendedor individual** | **Actitudes innovadoras** | Actitud hacia el riesgo | Tinoco Gómez (2008) |
| | | Innovación | |
| | | Proactividad | |
| **Actitudes personales** | | Capacidad para la generación de conocimientos | Guerrero y Urbano (2012) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Capacidad de aplicación del conocimiento | |
| | | Capacidad para la difusión del conocimiento | |
| | | Capacidad para la explotación del conocimiento | |

**Tabla 1:** *Matriz de reactivos de las variables que miden emprendimiento*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Una vez realizada la matriz de reactivos del instrumento se diseñó una versión de éste para poderla remitir a expertos en el tema y generar una validez de apariencia. En cuanto a la escala de medición con la que se ponderaron los reactivos esta está constituida por cinco opciones de respuesta o indicadores los cuales se muestran en la Tabla 2:

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|
| **Totalmente en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Probablemente** | **De acuerdo** | **Totalmente de acuerdo** |

**Tabla 2:** *Indicadores de los reactivos del instrumento*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

En cuanto a la aplicación del pilotaje, se realizaron 30 levantamientos a estudiantes de diversas licenciaturas y semestres de instituciones educativas de nivel superior tanto públicas como privadas, para obtener así la validez y confiabilidad del instrumento reportando los resultados a continuación presentados.

**RESULTADOS**

**Validez del instrumento**

Para determinar la validez del instrumento se utilizó la prueba estadística "Análisis Factorial" a través de la medida de adecuación muestra de Kaiser – Meyer – Olkin reportando una puntuación de .581 para la validez general del instrumento con un nivel de significancia de .000 lo que refiere que el instrumento tiene una validez poco aceptable.

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | **.581** |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 378.630 |
| | gl | 231 |
| | Sig. | .000 |

**Tabla 3:** *Validez general del instrumento*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

En cuanto a la validez de la variable "Capacidad para relacionarse socialmente", se obtuvo una validez de .557, con un nivel de significancia de .002, lo que muestra que esta variable tiene una validez poco aceptable.

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | **.557** |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 27.598 |

| | | |
|---|---|---|
| | gl | 10 |
| | Sig. | .002 |

**Tabla 4:** *Validez de la variable Capacidad para relacionarse socialmente Fuente: elaboración propia (2017)*

Por otro lado, la validez de la variable "Capacidad de planificación estratégica" muestra una validez de .752 con un nivel de significancia de .000 lo que indica que los ítems de esta variable tiene una validez buena.

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | .752 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 50.742 |
| | Gl | 15 |
| | Sig. | .000 |

**Tabla 5:** *Validez de la variable Capacidad de planificación estratégica*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

En cuanto a la variable "Capacidad de realización personal" se observa que tiene una validez de .595 y un nivel de significancia de .022 lo que muestra que su validez al igual que las dos primeras variables es insatisfactoria.

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | **.595** |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 14.770 |
| | gl | 6 |
| | Sig. | .022 |

**Tabla 6:** *Validez de la variable Capacidad de realización personal*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Finalmente, la variable "Capacidad de innovación del emprendedor individual" muestra una validez de .852 y un nivel de significancia de .000, lo que indica que sus reactivos son válidos para ser aplicados.

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | .852 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 90.006 |
| | gl | 21 |
| | Sig. | .000 |

**Tabla 7:** *Validez de la variable Capacidad de innovación del emprendedor individual*.

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Así, en función a lo anterior, se observa una validez poco favorable del instrumento, lo cual puede mejorar con una segunda aplicación piloto.

**Confiabilidad del instrumento**

Para determinar la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística Alfa de Cronbach para determinar la relación interna de los reactivos. Mostrando los siguientes resultados:

| Alfa de Cronbach |
|---|
| .894 |

**Tabla 8:** *Fiabilidad general del instrumento*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

La Tabla 8 muestra que la fiabilidad, a partir de la prueba Alfa de Cronbach, del instrumento de manera general es de .894, lo que indica que es un instrumento fiable para ser aplicado.

En cuando a la variable "Capacidad para relacionarse socialmente" se observa un Alfa de Cronbach de .536 lo que indica que los ítems de esta variable son poco fiables.

| Alfa de Cronbach |
|---|
| .536 |

**Tabla 9:** *Fiabilidad de la variable Capacidad para relacionarse socialmente*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Para la variable "Capacidad de planificación estratégica" se obtuvo un Alfa de Cronbach de .785 lo que indica que los reactivos de esta variable sí están correlacionados.

| Alfa de Cronbach |
|---|

| .785 |
|---|

**Tabla 10:** *Fiabilidad de la variable Capacidad de planificación estratégica*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Por otro lado, para la variable "Capacidad de realización personal" se obtuvo un Alfa de Cronbach de .616 lo que refiere una fiabilidad aceptable.

| Alfa de Cronbach |
|---|
| .616 |

**Tabla 11:** *Fiabilidad de la variable Capacidad de realización personal*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Finalmente, la variable "Capacidad de innovación del emprendedor individual" muestra un Alfa de Cronbach de .875 lo que muestra una alta fiabilidad entre sus reactivos.

| Alfa de Cronbach |
|---|
| .875 |

**Tabla 12:** *Fiabilidad de la variable Capacidad de innovación del emprendedor individual*

*Fuente: elaboración propia (2017)*

Así en virtud de lo anterior, se muestra que en cuanto a fiabilidad el instrumento puede ser aplicado en futuras investigaciones.

De igual forma, se utilizó la correlación de Pearson para determinar la correlación interna de los reactivos del instrumento, encontrando altas correlaciones en los reactivos del instrumento.

## CONCLUSIONES

El emprendedurismo, en la actualidad, es un detonate para innovar los diseños curriculares de las instituciones de educación superior promoviendo en los estudiantes la generación de ideas que se materialicen en proyectos viables de autodesarrollo o de desarrollo social, motivo por el cual es importante que se realicen invesetigaciones que al igual que esta permitan crear instrumentos de medición que generen líneas de investigación similares que permitan seguir la exploración de las capacidades emprendedoras. De lo anterior, la importancia del instrument presentado, que si bien tiene algunas áreas de mejora en la validez se puden subsanar mejorando la aplicación de la prueba piloto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y HEMEROGRÁFICAS

Alvarado Muñoz, O; Rivera Martínez, W F; (2011). Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores. Cuadernos de Administración, 27() 61-74. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225019868005

García Pérez de Lema, D; Monge Aguero, M; Briones Peñalver, A J; (2011). EL EMPRENDEDOR ACADÉMICO. Tourism & Management Studies, 1() 923-934. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743867084

Guerrero, M; Urbano, D; (2012). Transferencia de conocimiento y tecnología. Mejores prácticas en las universidades emprendedoras españolas. Gestión y Política Pública, XXI() 107-139. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13323078004

Gutiérrez Sivira, F; (2006). Desarrollo local - endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios sociodeprimidos. Laurus, 12() 139-152. Recuperado de http://p.redalyc.org/articulo.oa?id=76102207

Haas, E M; Fischman, G E; (2011). Nostalgia, emprendedorismo y redención: modelos discursivos sobre la universidad. Revista Iberoamericana de Educación Superior, II() 3-34. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299124244001

LEITE, E; CORREIA, E B; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M D; LEITE, E; (2015). EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CONDICIONANTES PARA LA INNOVACIÓN. HOLOS, 5() 278-291. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547288024

Madrigal Torres, B E; Núñez Ramírez, M A; Mercado Salgado, P; (2014). AUTOESTIMA Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS EN ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVRSIDAD DE GUADALAJARA – MEXICO. COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 5() 13-24. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844868002

Mavila Hinojoza, D; Campos Contreras, C; Tinoco Gómez, Ó; (2009). Factores influyentes en la capacidad emprendedora de los alumnos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Industrial Data, 12() 32-39. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150005

Novoa Martínez, K; Sánchez Drago, H; Arraut Camargo, L C; (2011). IMPACTO DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR MEDIANTE UN ANÁLISIS A TRAVÉS DE SPSS. Revista Escuela de Administración de Negocios, () 184-195. Recuperado de http://p.redalyc.org/articulo.oa?id=20623157013

Pulgarín Molina, S A; Cardona Acevedo, M; (2011). CARACTERIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Revista Escuela de Administración de Negocios, () 22-39. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20623157003

Vidarte Claros, J A; Tapasco Triviño, Ó J; Restrepo Salgado, E; (2016). Perfil emprendedor de estudiantes de la Tecnología en gestión agropecuaria, Universidad de Caldas. Ánfora, 23() 87-106. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357848839004

# ESTUDIO DE TENDENCIAS DE ADMISIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA CARRERA DE CONTADURÍA DE LAS GENERACIONES 2010 A 2016 EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMEX, 2017.

AUTORES.

Dra. en C. Ed. María de la Luz Sánchez Paz

maluspdra@gmail.com

Dr. en C. S. Juan Alberto Ruíz Tapia

jart2005@gmail.com

M.I.S.E. César Enrique Estrada Gutiérrez

ceeg1971@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México

**Resumen**

Este trabajo presenta resultados descriptivos de un estudio de tendencias en la cantidad de alumnos admitidos a la licenciatura en Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración entre los años 2010 a 2017. El objetivo es mostrar el comportamiento de ingreso en estas últimas generaciones para facilitar la toma de decisiones que abran más espacios de preparación para jóvenes en educación superior.

**Palabras Clave**: ingreso, admisión, Licenciatura en Contaduría.

**Abstract**

This paper presents descriptive results of a study of trends in the number of students admitted to the degree in Administration of the Faculty of Accounting and Administration between the years 2010 to 2017. The objective is to show the behavior in these last generations to facilitate the decisions making that promote more spaces for students in higher education.

**Key Words:** Entry, admission ICTE, Degree in Accounting.

## Introducción

El proceso de ingreso a la educación superior, en general, es un fenómeno que se ha considerado un mal necesario debido a las limitantes de recursos presupuestales, de infraestructura y de servicios. El otro lado de este proceso es la gran proporción de jóvenes que quedan sin un lugar que les de la posibilidad de estudiar en la universidad pública. Las instituciones tienen que buscar la manera de ofrecer el máximo de lugares sin sacrificar la calidad académica y de servicios. Para poder tomar mejores decisiones es necesario conocer el historial del comportamiento por varias generaciones. Se realiza una investigación cuantitativa de enfoque descriptivo, tomando como fuente de información las estadísticas institucionales.

## Metodología

El estudio tiene es de tipo cuantitativo, con corte descritivo. Realizando un estudio estadístico de los datos históricos de datos de ingreso de los últimos siete años. Se utiliza la base de datos disponible en la Facultad de Contaduría y Administración, procesada y analizada estadísticamente con el software Orange Canvas.

## Desarrollo del tema

En México, acceder a la educación superior es un reto. Se estima que solamente el 17% de los personas de entre 25 y 64 años logran tener estudios universitarios. Según el estudio Panorama de la Educación 2017 de la OCDE, quedando México

en los últimos lugares, donde el promedio es de 37%. Algunos países que están por debajo de México son Brasil (15%), China (10%), India (11%), Indonesia (10%) y Sudáfrica (12%).

Las oportunidades se reducen según aumenta el nivel, ya que se registra que solo 1% de los mexicanos de ese rango de edad tienen una maestría o equivalente, mientras que menos del 1% tienen un doctorado.

Por otro lado, en países como Israel, los niveles educativos mayores a la universidad son de 50%, en Australia es de 44%, Noruega de 43%, y en Italia de 18%.

Es interesante estudiar las tendencias de ingreso a las licenciaturas, específicamente, trabajando el la Facultad de Contaduría y Administraciçon, de la Universidad Autónoma del Estado de México, ya que sólo de esta manera puede asociarse la relación que existe entre el nivel educativo con el empleo, pues entre mayor sea el nivel educativo, la tasa para encontrar un trabajo aumenta. Para quienes tienen por debajo de medio superior la tasa de empleo es de 65% para personas de 25 a 64 años; mientras que para la población con educación media superior y superior, es de 70% y 80% respectivamente. Ambas tasas están cerca del promedio de la OCDE de 75% y 84%, respectivamente.

Adicionalmente, puede llegarse a conclusiones interesantes de los ingresos de las personas, ya que se ha encontrado correlación entre el salario y el nivel educativo alcanzado.  En México son considerablemente más altos que en la mayoría de los países de la OCDE si la persona tiene un título universitario.

En México, las personas con un título de licenciatura ganan en promedio más del doble que los adultos solo con estudios de educación media superior. Y quienes cuentan con un título de maestría o doctorado, ganan casi cuatro veces más que aquellos con educación media superior.

De esta manera, se llega a vislumbrar claramente la importancia de impulsar políticas que apoyen el ingreso a la educación superior, ya que durante los exámenes de admisión, una gran proporción de alumnos queda sin la oportunidad de estudiar en una universidad pública, y sin la oportunidad de estudios si no se tienen los recursos para ingresar a una universidad particular.

El proceso de admisión a la educación superior comienza con un proceso de selección, de mecanismos y prácticas institucionales que intenta medir las habilidades que el alumno pueda tener para la carrera en la que elija prepararse. El proceso ha evolucionado, los métodos de ingreso han cambiado drásticamente desde aquellos en que el único requisito era el de haber aprobado los niveles previos, a los actuales, que en lugar de adecuarse a las necesidades de la demanda, se volvieron altamente selectivos como consecuencia de los recursos limitados y las restricciones presupuestales.

Estos procesos se han implementado con el propósito de mantener un equilibrio entre las necesidades de demanda y las posibilidades de atención de los jóvenes. Así, aunque el proceso es selectivo, también debe ser incluyente y reflejar las demandas que la institución misma marca en sus lineamientos y políticas, aceptando a la mayor cantidad posible de solicitantes sin sacrificar la calidad educativa.

El ingreso a la licenciatura de Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración ha permanecido sin muchos cambios desde hace ya más de 25 generaciones. El examen EXANI (Examen Nacional de Ingreso) ha sido la herramienta desde hace ya más de 2 décadas en la Universidad Autónoma del Estado de México.

En general, para la elaboración del examen de admisión, se obtiene una muestra del comportamiento del área del conocimiento en específico y eso permite realizar inferencias del desempeño que una persona pueda tener en ese dominio.

Las restricciones de acceso a la educación superior requieren una justificación válida. Las limitantes en recursos como son instalaciones, personal y servicios, son en general la restrición para un proceso de ingreso muy selectivo por medio de un examen y un porcentaje de la trayectoria académica del alumno en sus estudios de educación media superior. Que si bien, un examen no refleja el conocimiento, sí muestra una idea del desempeño previo y actual del alumno.

Un fenómeno paralelo a la selección de ingreso, es que aunque la oportunidad de ingreso está abierta a todos, es decir, es incluyente. Sin embargo, el mecanismo de selección permite, adicionalmente, elegir a los jóvenes "más aptos", teniendo la ventaja adicional de asegurar mayor retención y graduación de ellos. Aunque el desempeño académico depende de varios factores, como hábitos de estudio, facilidad de traslado y de tiempos de estudio, situación económica y ciertos aspectos culturales de las familias (Cortés, 2007).

El acceso a la universidad es una necesidad crítica de la comunidad y debe darse alguna solución a los jóvenes que pretenden prepararse en la universidad pública, que además de ofrecer la mejor calidad, significa un gran ahorro económico en colegiaturas.

El aumento en la matrícula de la Licenciatura en Contaduría de la UAEM refleja el esfuerzo por ampliar las oportunidades en las últimas generaciones. La tendencia en el aumento de la demanda y la poca relación que existe en la aceptación de la matrícula debe replantear la atención de estos estudiantes y por lo tanto la preocupación por allegarse de los recursos, tanto presupuestales como el mantenimiento de los servicios e infraestructura para, sin olvidar la calidad educativa. El problema de ingreso a las universidades siempre han tratado de resolver los temas de equidad y de calidad, pero no ha sido posible llegar, al menos en latinoamérica, a una solución donde ambos factores sean satisfactorios. Las universidades particulares logran gran calidad, pero no son incluyentes, a pesar del esfuerzo de becar a un alto porcentaje de estudiantes. Al mismo tiempo, las

universidades públicas hacen un esfuerzo por aceptar a la mayoría de alumnos, hasta el punto de salvar la calidad mínima requerida de la educación ofrecida .

La importancia de análisis de las tendencias de ingreso reside en el apoyo que se pueda dar a la toma de decisiones dentro de un marco sustentado por su misma historia. La misma historia institucional y el estudio de sus trayectorias pueden lograr una mejor definición del proceso para seleccionar a los candidatos a las plazas limitadas por los recursos humanos y de infraestructura (De los Santos, 2000).

Las decisiones que se puedan tomar a partir del estudio de tendencias en la demanda e ingreso involucran a diversos sectores, tanto a los institucionales y sociales como a los políticos. Y van desde hechos como que cada vez se tiene más acceso a la educación media superior con mayor eficiencia terminal como al apoyo y financiamiento gubernamental e institucional.

El estudio de la demanda e ingreso es relevante ya que el comportamiento de la matrícula refleja también las necesidades de mercado de trabajo y la calidad de la formación.

Los aspirantes a estudiar la Licenciatura en Contaduría de la UAEM comparten rasgos comunes como que pertenecen a sectores medios y en menor medida a algunos estratos de menores oportunidades. Los estudiantes, en su mayoría dependen económicamente de su familia. Según las agendas estadísticas de la UAEM, se aprecia un crecimiento significativo de la demanda femenina.

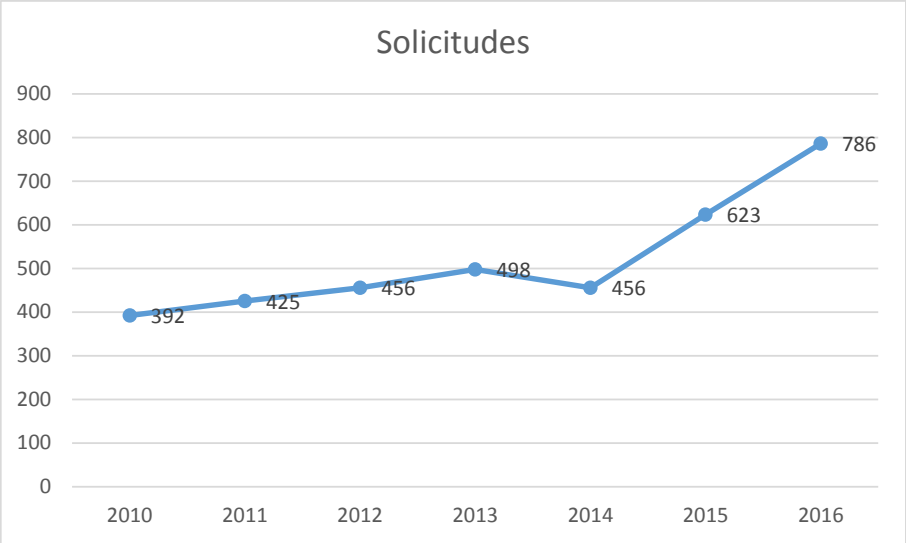
Históriamente, el porcentaje de aceptación en las universidades públicas está alrededor de un 46% (De los Santos, 2000).



El Estudio

| Año | Solicitudes | Presentaron examen | Aceptados | Inscritos | %Aceptados | %Inscritos | Diferencia / Aceptados e Inscritos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 392 | 385 | 210 | 192 | 54.55% | 49.87% | 4.68% |
| 2011 | 425 | 415 | 213 | 199 | 51.33% | 47.95% | 3.37% |
| 2012 | 456 | 436 | 213 | 190 | 48.85% | 43.58% | 5.28% |
| 2013 | 498 | 490 | 244 | 218 | 49.80% | 44.49% | 5.31% |
| 2014 | 456 | 445 | 250 | 218 | 56.18% | 48.99% | 7.19% |
| 2015 | 623 | 614 | 298 | 267 | 48.53% | 43.49% | 5.05% |
| 2016 | 786 | 719 | 296 | 261 | 41.17% | 36.30% | 4.87% |

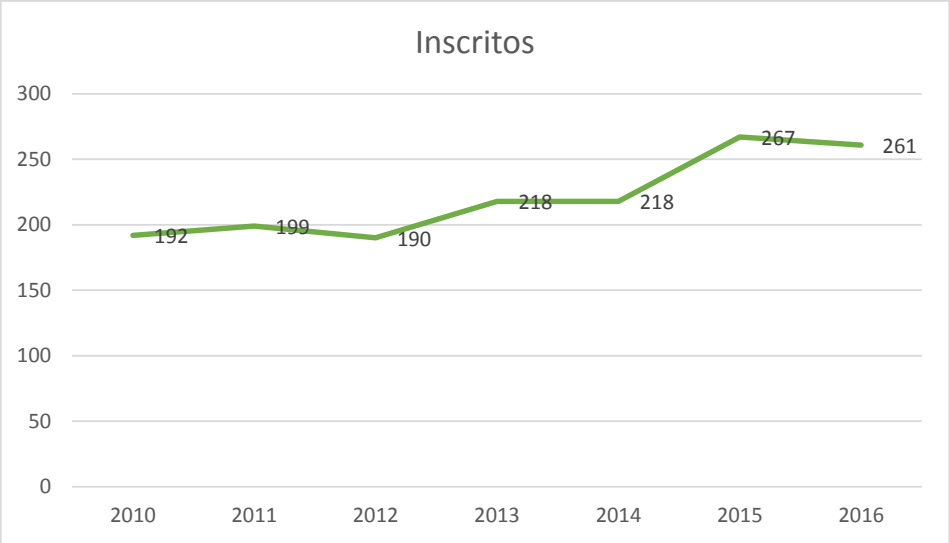
Tabla 1. Ingreso para la licenciatura en contaduría de los últimos 7 años




Gráfica 1. Tendencia en las solicitudes

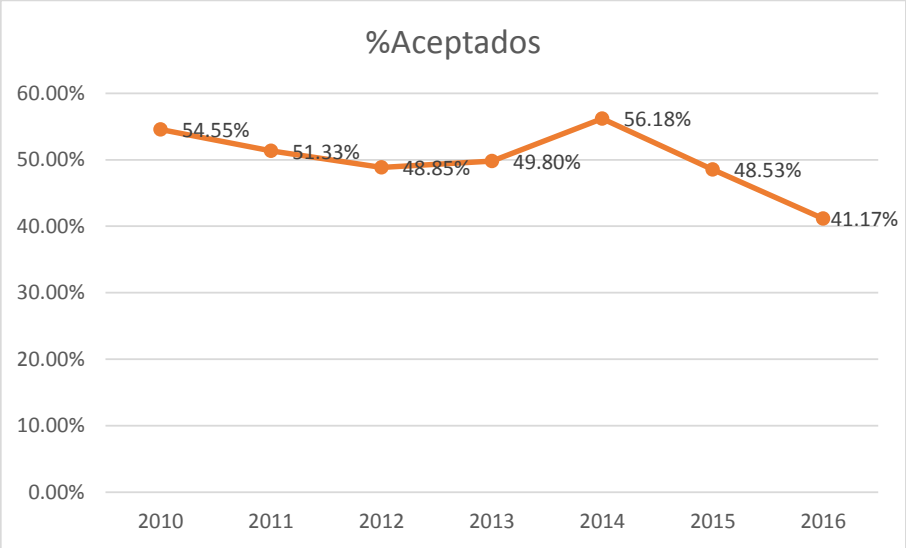
Se observa en la Gráfica 1 que la inscripción de los alumnos es tiene una tendencia al alza, esto implica prácticamente la creación de dos grupos, cada uno de 35 alumnos en promedio, en comparación con el 2010, lo que conlleva a mayor capacidad en la infraestructura, mayor demanda en los servicios y una mejor ubicación en los horarios de clase para maximizar el uso de las instalaciones.

Por otro lado, se observa que la demanda en se duplicó respecto al 2010, al pasar de 392 solicitudes a 786 en el 2016. La capacitad de la universidad en este sentido ha dado para incrementar la matrícula y ofrecer los servicios de calidad en una licenciatura acreditada por CACECA (Consejo de Administración en Ciencias Administrativas, Contables y Afines), sin embargo, si esta tendencia se mantiene llegará un momento en que la infraestructura será insuficiente y será necesario la construcción de nuevos espacios.



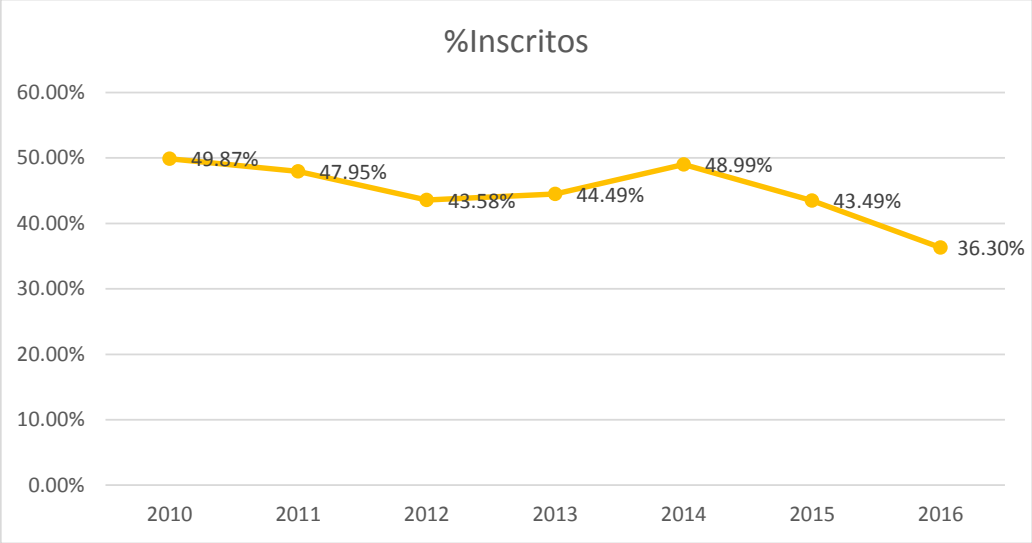

Gráfica 2. Tendiencia en Inscripción

A pesar de que se observa que la aceptación de alumnos es mayor, podemos ver que la tendencia del número de aceptados con respecto a los que aplican examen va hacia abajo como se muestra en la gráfica 2, registrándose un 41.17% en el 2016.



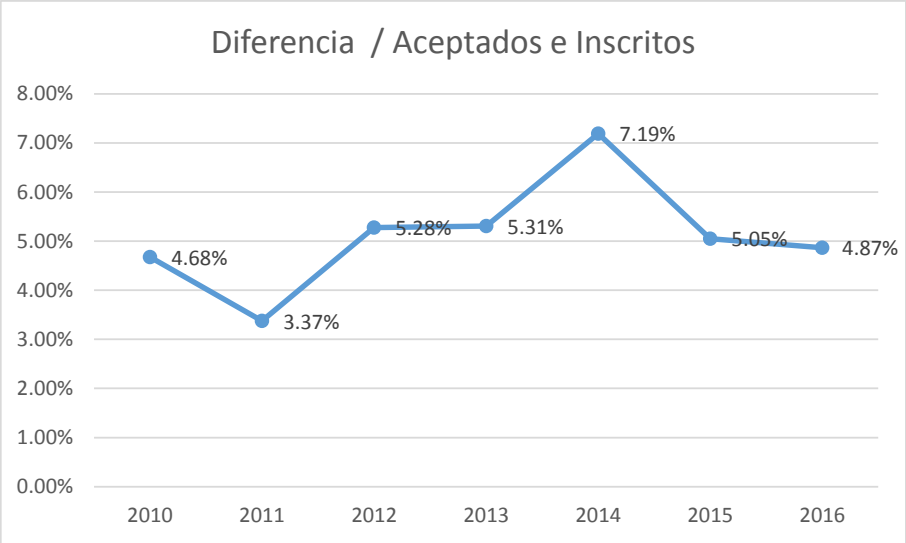

Gráfica 3. Porcentaje de Aceptación

Cuando se incluye la variable de inscritos en el periodo, se puede ver que al igual que el porcentaje de aceptados, la tendencia es hacia la baja y aunque la gráfica 1 se parece a la gráfica 2, se nota la diferencia en ambas en algunos años. Llama la atención que en el año 2016 la inscripción fue de tan solo el 36.30% del total de los que aplicaron examen en su momento, la mejor época en el periodo analizado se encuentra en el año 2010, donde el 49.87% se inscribían a la licenciatura.




Gráfica 4. Porcentaje de inscripción

Finalmente, en relación a la diferencia entre inscritos se observa en la gráfica 4 que el año en que menos alumnos se inscribieron con respecto a los aceptados fue el 2014, año en que se incrementó sustancialmente el número de aceptados, por otro lado, el año en que casi todos los aceptados se inscribieron fue el 2011.




Gráfica 5.

## Conclusiones.

1. La tendencia de solicitudes de admisión a la licenciatura en contaduría se duplicó en los últimos 7 años
2. Aunque la tendencia de aceptados se ha incrementado en los últimos años cerca de un 30%, no ha sido suficiente para la demanda en esta licenciatura
3. La tendencia de alumnos inscritos también va a la baja con respecto a los aceptados, este indicador es importante, porque nos muestra el interés del total de la población de la licenciatura en continuar sus estudios en la universidad, a diferencia de algunos años que un porcentaje de los aceptados decidieron, a pesar de tener su lugar reservado, otra opción diferente a la institución.
4. Cuando se observa la diferencia del porcentaje de aceptados con respecto a los inscritos se puede ver que el espacio apartado por el alumno se torna más valioso y la inscripción termina siendo inminente para la mayoría de la población

## Referencias bibliográficas.

Buendía E. María, Rivera Roberto. (2010). Modelo de selección para el ingreso a la educación superior: el caso de la uacH. Revista de la Educación Superior Vol. XXXIX (4), No. 156, Octubre-Diciembre de 2010, pp. 55-72. ISSN: 0185-2760.

Cortés, Aida y Palomar, Joaquina (2007). El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior. Universidad Iberoamericana. Universitas Psychologica. V.7, No.1. Enero-abril 2008.

De los Santos, Eliézer (2000). LOS PROCESOS DE ADMISIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR EL CASO DE MÉXICO. OEI – Revista Iberoamericana de Educación. Revista Iberiamericana de Educación. OEI

García Guadilla, Carmen (1991). Modelos de Acceso y Políticas de Ingreso. Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) Vol. 2, Núm. 2 .

UAEM. Agendas Estadísticas 2010-2016.

# SEGUNDA SECCIÓN: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

# LA DIRECCIÓN POR VALORES, UN ENFOQUE DE LIDERAZGO PARA LAS ORGANIZACIONES.

**AUTORES:**

**Rocío de la Caridad Ledea Pupo. Estudiante de 5to año de Derecho. Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Correo electrónico: rocioledea@nauta.cu y rocioledea95@nauta.cu**

**MSC. María Elena Pupo Triguero. Máster en Ciencias. Abogada del Bufete Colectivo No. 3 de Holguín, Cuba. Unión Nacional de Bufetes Colectivos. Correo electrónico: mariaelena@hlp.onbc.cu**

**Alcides de Jesús Montero Hernández. Estudiante de 6to año de Medicina. Universidad de Ciencia Médicas de Holguín. Facultad de Medicina. Correo electrónico: amontero@estudiantes.hlg.sld.cu**

**RESUMEN**

Los enfoques humanistas de dirección están vigentes desde mediados del siglo XX, sin embargo en los inicios del XXI, dichos enfoques todavía no han sido asumidos plenamente por la mayoría de la organizaciones. La cultura de una organización es equivalente analógicamente a la personalidad de un individuo. Todo directivo ha de estar constantemente gestionando y desarrollando la cultura de su organización para que no existan alteraciones difíciles de tratar, ya que una personalidad medianamente bien construida ha de estar siempre desarrollándose. En el caso de las instituciones universitarias se debe priorizar la formación de valores identificado como un fenómeno complejo, que depende de multitud de variables y complemento de la denominada dirección por valores, que constituye una herramienta de liderazgo estratégico con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer, la que aparece para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de los cambios organizativos. Muchos directivos se han acostumbrado a ser profesionales racionales que raramente valoran en serio que el sistema de valores de su organización es un verdadero activo y que por tanto, debe ser adecuadamente gestionado por lo que una organización verdaderamente competitivamente no se puede permitir el lujo de que sus miembros no sepan, no quieran

o no puedan tolerar la complejidad y la incertidumbre de la dirección por valores, es decir, tener unos valores verdaderamente claros y asumidos por todos por consiguiente en el trabajo pretendemos ofrecer algunos determinantes para la práctica de la dirección por valores como enfoque de liderazgo basado en valores.

**Palabras claves:** dirección por valores, valores y liderazgo.

**SUMMARY**

The humanist focuses of address are effective from half-filled of the XX century, however in the beginnings of the XXI, this focuses still have not been assumed fully by most of the organizations. The culture of an organization is equivalent analogically to the personality of an individual. All directive must be constantly negotiating and developing the culture of his organization so that don't exist alterations difficult to try, because a personality fairly well built must be always being developed. In the case of the university institutions the formation of values should be prioritized, identified as a complex phenomenon that depends on multitude of variables and complement of the denominated "direction on values". That it constitutes a tool of strategic leadership with a triple purpose: to simplify, to guide and to commit, the one that appears to advance in the administration of the human aspects of the organizational changes. Many directive usually do not value or use the system of values on its organization as a true asset and that therefore, it should be appropriately managed. By that an organization truly competitively cannot allow the luxury that their members don't know, don't want or don´t tolerate the complexity and the uncertainty of the direction on values, that is to say, to have some truly clear values and assumed consequently by all in the work we seek to offer some determinant for the practice of the direction on values like focus of leadership based on values.

**Key words:** direction on values, values and leadership.

**INTRODUCCION**

Toda organización está compuesta por un sistema formal técnico, financiero y comercial que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables. Pero también existe el sistema no formal: los recursos humanos, que son la base del sistema técnico o formal, ya que sin los hombres la organización fuera tan solo un espacio confuso lleno de máquinas.

La dirección conduce los dos sistemas. Se podrá ser un técnico o un especialista del sistema formal, pero si no se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso. De ahí la necesidad de potenciar el papel de los directivos, guiando a los colectivos hacia el cumplimiento de metas superiores.

La Dirección por Valores introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Es una forma de dirección y liderazgo estratégicos, porque no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer en un determinado momento, independientemente de lo que digan los manuales de funciones o los planes ya diseñados.

Como forma o enfoque de dirección, no se limita a la clásica misión de la administración de organizar, planear y controlar, sino la orientación de personas, la transformación de las mismas y el cambio de conducta para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento visto como resultado obtenido y la alta satisfacción. En el trabajo abordamos una propuesta de cómo la Dirección por Valores (DPV) y su aplicación práctica en las organizaciones puede contribuir aumentar cada día más el papel del hombre y sus valores.

## DESARROLLO

La dirección por valores es la forma de dirección que incorpora los valores como elemento fundamental a nivel de la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos, está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

Pero antes de adentrarnos en este fascinante tema, debemos conocer que son los valores. Los valores son palabras, lamentablemente en demasiadas ocasiones son solo eso. Sin embargo, no hay dudas de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de organización.

El término axiología hace referencia al estudio de estas potentes palabras, los valores, y provienen del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También significa eje, alrededor del cual giran elementos esenciales.

En primer lugar, tenemos que estar claros que no se puede hacer una separación radical entre los principios, las normas, los valores y las virtudes. Los principios y los valores

actúan muchas veces como normas o reglas establecidas por la organización y en este sentido la norma refuerza y ayuda a la virtud. Por ejemplo: un directivo que en algún momento se haya cuestionado "tengo que cambiar mi manera de tratar a la gente" aquí está presente el principio Primero Uno Mismo, de lo contrario no se logra el propósito. Para ello existen normas de conductas, de comportamiento que le permiten vivir determinados valores como la cortesía, amabilidad, generosidad, educación, que solamente poniéndolos en práctica se convierten en virtudes que lo identificaran como tal o más cual, porque la virtud es la encarnación operativa del valor. Por lo tanto, lo que todo el mundo considera digno de estimación es un valor; pudiendo afirmar que el valor cualifica o determina a un bien que es captado como tal, ideal y concretamente.

Cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos adquieren una dimensión social, aunque su raíz más íntima siga siendo la práctica individual de los mismos.

Finalmente podemos referirnos a las tres acepciones hacen referencias a las tres dimensiones del término valor.

1- Dimensión ético-estratégica
2- Dimensión económica.
3- Dimensión psicológica.

Primeramente, analizaremos la dimensión ético-estratégica; que es aquella que considera al valor como una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta es preferible a su modo opuesto de conducta. Por ejemplo: Calidad en el trabajo vs Mediocridad; Autonomía vs Dependencia; Honestidad vs Fraude y Cooperación vs Individualismo.

Por tanto, los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir los fines, para ilustrarle mejor –Una entidad determinada en España formuló sus normas básicas de consulta elecciones estratégicas para conseguir su misión así: "Ser una entidad líder en promover soluciones de calidad en la tecnología de la información", Y para ello determinó sus valores: *Honestidad es la única ley*. *Calidad es satisfacción al cliente*. *Sencillez y rapidez de operación*. *El negocio se mide por participación de mercado y rentabilidad de activos*. *No hay otra previsión que el objetivo*. *Nuestro personal ha de ser el más entusiasta y competente del mercado entiéndase escenario de actuación*.

La no existencia de opciones de valor se llama anomía organizativa y es un importante elemento explicativo de la desvitalización, la falta de cohesión y la carencia de moral o ganas de esforzarse.

La dimensión económica de los valores considera a estos como el alcance de la significación y la importancia de una cosa. Por ejemplo: El valor que posee la confianza mutua; el valor que posee la creatividad y/o el valor que un proceso le añade al producto.

Estos son criterios utilizados para evaluar en cuanto al relativo mérito, escasez, precio o interés por cosa se entiende –personas, objetivos, ideas, sentimientos o hechos. Desde el punto de vista del análisis del valor el término hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio para generar satisfacción con el mínimo costo posible.

Otro concepto económico es el de la cadena de valor, el cual se refiere al conjunto concatenado de actividades logísticas, operaciones, marketing que desempeña la empresa y que añaden o restan valor al valor total del producto. La cadena de valor de una empresa refleja la historia de una organización y su estrategia, es además un elemento crítico y diferenciador de ventaja competitiva, pero es en definitiva un reflejo del valor de las personas.

Por su parte los enfoques psicológicos de los valores los definen como una cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros. Esta última definición incluye de hecho, los criterios de la definición de valor como arrojo o ausencia de miedo y la conducta emprendedora que asume riesgos. Un directivo debe tener valor para afrontar el riesgo de plantear nuevas empresas, nuevos enfoques de gestión y por supuesto nuevos productos o servicios.

La orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos o grupos, Los valores pueden estar más o menos desactivados, cuando se activa, o se hace consciente un valor, es cuando se induce una conducta – valiosa o valerosa.

Al hablar de valores es de gran importancia diferenciar los valores finales o existenciales, de los operativos o, como se conocen, valores instrumentales. Para ello abordaremos diferentes tipos de valores:

a) Valores personales: son aquellos en los que el individuo se pregunta ¿qué es para usted lo más importante en la vida? Por ejemplo, vivir, felicidad, salud, familia, éxito, realización personal, amor, etc.

b) Valores éticos sociales: En este caso debemos preguntar ¿qué quiere usted para el mundo? Por ejemplo, paz, supervivencia ecológica, justicia social, etc.
c) Valores éticos morales: La cuestión es, en este caso, ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean? Por ejemplo: honestidad, educación, sinceridad, responsabilidad, lealtad, confianza, etc.
d) Valores de competencia: Si hablamos de los valores instrumentales de competencia nos referimos a ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida? Por ejemplo: cultura, imaginación, lógica, inteligencia, belleza, simpatía, coraje, etc.

Los valores personales finales y los valores de competencia instrumentales sirven para adaptarse y sobrevivir, pero pueden no considerarse de carácter ético; por ejemplo: La inteligencia es un valor importante para la supervivencia, pero no puede catalogarse ético en todos los momentos.

Es importante destacar que, si un valor meramente instrumental se le atribuye una trascendencia extraordinaria, una gran significación, pasa a percibirse como final por su poseedor.

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento, que mantenemos preconfiguradas en el cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana; inclusive los valores éticos morales en muchas culturas llegan a asociarse al concepto de normas de conductas sexuales y seglares, debido a la influencia de la religión, sin embargo, estos valores están más relacionados a algún tipo de ley natural.

Los valores de competencia son más individuales y no están directamente relacionados con la moralidad y la culpabilidad, así, por ejemplo, la creatividad no habla de la moralidad, pero si conlleva el sentir de ser competente. Es importante destacar que nadie se siente culpable por no asumir un valor de competencia, a no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual deseaos formar parte; así, el no ser creativo no genera culpabilidad, a no ser que sea un valor compartido del grupo de pertenencia.

El nivel de presión percibido para la incorporación de un nuevo valor y sobre todo para su traducción en conductas depende de este valor sea compartido en el grupo al que deseamos pertenecer. Por último, una persona puede experimentar conflictos entre dos valores morales ejemplo- ser honesto y a la vez no hacer daño a la otra persona, ser imaginativo y lógico a la vez entre valores de diferentes tipos, ejemplo un valor moral – respetuoso y valor de competencia crítico actuar de forma respetuosa y a la vez ser crítico.

Pero ello se resuelve haciéndonos la pregunta siguiente: ¿Todos los valores valen lo mismo?

El sistema o escala de valores es la jerarquización, priorización de valores, según su importancia relativa. La importancia que le atribuimos a los diferentes valores se va reajustando a lo largo de la vida, según nuestras experiencias, reflexiones y las persuasiones sociales que nos acaban influyendo. Es difícil mantener que los valores sustentados por las personas dentro de su propia escala de priorización relativa sean unos mejores que otros, tampoco la clasificación entre valores finales o instrumentales puede efectuar dicha diferenciación por su grado de importancia. Por ejemplo, la imaginación no se puede decir que un valor es mejor que la honestidad, ni viceversa.

Todos los valores son importantes, ninguno es mejor que otro sin embargo la persona le concede diferente orden de importancia, según su escala de jerarquía y prioridad en un determinado momento de su vida.

**¿Los valores se heredan o se aprenden?:** El dilema natura naturaleza versus natura crianza, conocido para explicar lo determinante en las conductas, también puede aplicarse en el caso de la formación de valores. Pero en todo caso lo que sí está claro es que los valores individuales se constituyen y aprenden fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos. Ahora bien ¿cómo se conforman los valores en una empresa u organización?

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables.

1. Las creencias y valores del fundador: Toda empresa u organización surge de un impulso fundacional a partir de una idea y de unos principios de acción más o menos implícitos, lógicamente la idea y los principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que se crece y desarrolla a lo largo del tiempo. Sin embargo, muchas empresas u organizaciones de fuerte identidad cultural, mantienen esa coherencia de principios heredados por el fundador.

2. Las creencias y valores de los directivos: La dirección actual puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo, por tanto, solucionar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

3. Las creencias y valores de las personas: La mayor fuerza formadora de creencias y valores en ello está constituida por los mecanismos de recompensa existentes así por ejemplo de nada vale que se dé un discurso sobre innovación, si luego no se estimula el esfuerzo creativo.

4. La formación e influencia de consultores: Sin dudas la formación es un mecanismo esencial para modificar creencias y valores, el verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de nuevas. Ahora bien, hay que señalar que lo más que se puede aspirar en la formación de adultos es a facilitarles que se den permiso a sí mismo, para activar valores que previamente han sido aprendidos y parcialmente olvidados, es decir que están latentes en su interior.

5. La normativa legal existente.

6. Las reglas de juego que pone el mercado.

7. Los valores sociales de cada momento histórico.

8. La tradición cultural de cada sociedad.

9. Los resultados de la empresa u organización: Los sistemas de creencias y valores se retroalimentan en función de sus resultados ejemplo de ello una organización que obtenga buenos resultados y que incluye la honestidad en el trato a las personas como un valor primordial de su sistema de valores, tenderá a perpetuar ese valor como esencial. Si los resultados empeoraran, la organización debe replantearse su escala de valores.

Respecto a los valores y su posición en el sistema; debemos destacar que en toda empresa u organización es posible diferenciar tres posibles posiciones que desempeñan diferentes papeles con respecto a sus principios y valores esenciales:

-El nivel de generadores de valores del sistema; que son quienes las representan y tienen la responsabilidad global sobre ella, por lo que determinan esencialmente las reglas básicas.

-El nivel de los gestores de valores: Este papel es de los directivos y profesionales intermedios, situados entre quienes representan la organización y los miembros del sistema, su posición está orientada a gestionar los conflictos de valores entre los otros dos valores.

-El nivel de miembros del sistema de valores: Están en esta posición quienes trabajan en la organización, cuya constitución de principios y estructuras ha sido generada por otros, estos miembros tienden a acatar el conjunto de valores generados desde arriba únicamente cuando de su cumplimiento o no se deriva un sistema de recompensas y castigos, pero nunca llegan a considerarlos como propios.

Una alternativa innovadora que propone la DPV es la de que los miembros del sistema se sientan a la vez gestores o incluso, generadores del conjunto de principios y valores que han de regir la vida de la organización, esto se resuelve con una alta participación en la elaboración del sistema de valores, que despierta un sentimiento de identificación y propiedad hacia el mismo.

Estamos en condiciones de abordar nuestro tema esencial: **¿Qué significa entonces dirigir por valores?**

En la práctica, dirigir por valores es buscar autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autorresponsabilizarse, para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal que los directivos ejercen sobre sus subordinados. Es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores que provienen de una evolución de la dirección por instrucción y la dirección por objetivos, pero que busca rediseñar la cultura de una organización y encauzar los cambios hacia la visión estratégica e integrarla con la política de desarrollo de las personas como centro de la organización , pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria , es una actualización por tanto del desarrollo organizacional.

Poner en práctica la DPV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización, es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que si no tenemos en cuenta al hombre como el principal capital de la organización, es muy difícil que la misma progrese. Dirigir es un proceso de los humanos, que desarrolla con los hombres y para los hombres.

Lo que busca la DPV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que le sepamos sembrar a los trabajadores , vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por nuestros colaboradores ,

independientemente de la categoría ocupacional a la pertenezca. La identificación de los antivalores y la construcción de su opuesto es tarea permanente en la DPV.

Las personas que viven en un continuo aprendizaje se caracterizan por tener una alta autoestima, sienten una gran confianza por lo que hacen y son aptas para el desafío de la creatividad. De seguro en estas personas predominan valores como el optimismo, la audacia y el entusiasmo, capaz de ser comunicados a otros, estas dimensiones del aprendizaje de valores podemos dividirlas en personales y colectivas. Todas las dimensiones personales del aprendizaje son pertinentes para producir, promover, cultivar e interiorizar valores, tales como: aprender a ser, a hacer, a aprender, a emprender, a convivir y a cambiar.

Otro asunto muy importante son las dimensiones colectivas de aprendizaje de valores, las más singulares: El liderazgo, los valores compartidos, la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación.

Todas las personas tenemos valores y buscamos realizar nuevos valores y fortalecer los que tenemos, no hay que inventarlos porque existen entre nosotros, el problema está en que a veces se apagan y hay que hacerlos vivir, no se aprenden los valores oyendo o leyendo, sino viviéndolos, la forma más eficaz de comunicarlos es a través del ejemplo. Lamentablemente, también tenemos antivalores que nos reducen, por ejemplo el valor amor y su contrario el odio, lealtad y traición, modestia y prepotencia, los segundos hay que arrancarlos, combatirlos con el ejercicio de los valores y con la formación de hábitos estables de buen obrar – virtudes personales.

Las actitudes, los valores, las virtudes, los principios, las normas se aprenden o desaprenden de ahí que es muy importante cuando se definen valores sociales, partir de aquellos que representan una fuerza para dar a conocer la misión o un impulso para alcanzar la visión.

Puede decirse que la cultura de una organización se perfila sobre la base del conjunto de valores que a nivel cultural y corporativo constituyen el estilo y forma de trabajo, estos determinan la motivación, las relaciones interpersonales y llevan al ejercicio el liderazgo para influir positivamente en los demás, lo importante es construirlos, incorporarlos y reflejarlos día tras día en las relaciones con los usuarios en la calidad del servicio que brindamos, en las relaciones entre los compañeros, con la familia. Es cuestión de repetir lo que sabemos que es bueno y que todos estiman como tal, de modo que el esfuerzo se

vuelva un hábito a través de la lucha constante por mejorar. Los valores se siembran en la mente y en el corazón se sienten, contagian, se imitan y se reflejan.

Cuando faltan valores, o estos no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, conformistas, facilistas, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios. Estos forman parte de la calidad de las personas pero implica mucho más en cuanto tienen una trascendencia social mayor, si en la calidad de vida no se incluyen los valores nos quedaríamos en una visión ecologista de las persona. La calidad de vida es calidad ética porque incorpora valores y por eso mismo es inseparable de la visión de la organización que es uno de los ámbitos en los que debe crecer la calidad, el valor siempre perfecciona a la persona y por eso es estimado por ella y por los demás.

Todas las organizaciones requieren ante todo gente honesta, leal, creativa, responsable y que son estos sino valores humanos de primer orden que vividos por las personas llevan a la organización a altos niveles de excelencia. Para lograrlo hay que invertir en capacitación y formación, crear el método a partir de la gente misma, de forma participativa y sinérgica. En todo proceso de cambio las personas deben estar implicadas en las decisiones que se tomen, hay que comprometerlas en la implementación de dichas decisiones. En todo momento los agentes llamados al cambio deben sentirse tratados con respeto, deben opinar, posibilitar que exista la información y comunicación oportuna para evitar el fracaso a mediano plazo.

Se pueden construir valores en las organizaciones tomando como base los momentos que se describen a continuación conocer e interiorizar los valores la práctica personal e interpersonal de los valores, el aprendizaje continuo de valores, compartir y alinear los valores construir valores , una tarea de todos, con valores la cultura organizacional, trabajar por valores , desarrolla el capital intelectual, los valores aumentan la productividad, los valores fortalecen la motivación y la satisfacción, configurar la organización como un sistema de valores.

Así podemos pensar en la organización como un sistema de valores, dotado de unidad, que le brinda consistencia y permanencia a la misma y la proyectan a la sociedad. Los valores radican en las personas desde donde se irradian a la institución en un ciclo de influencia ininterrumpido.

Para que la DPV fluya con éxito en una organización es imprescindible que todos los miembros de la misma se sientan gestores y hasta generadores del sistema de valores de esta organización, es decir, que los niveles del sistema se reduzcan hasta convertirse en uno solo, el generador de valor.

## CONCLUSIONES

Como podemos apreciar, la dirección por valores forma el sustento o base del resto de las modalidades de la dirección, pues sin la participación de los miembros de una organización, su compromiso por alcanzar resultados superiores nada podría hacer la organización. Los valores regulan la conducta de los hombres, y por ello desempeñan un papel esencial en el desarrollo y la labor de los grupos humanos organizados.

La Dirección por Valores constituye un reto, como si fuera algo imposible, pues lo posible parece estar ya hecho. El mundo organizacional tiene que vivir una verdadera revolución de los valores, lo más interesante es construirlos, incorporarlos y practicarlos. Esto es un gran reto para las organizaciones, tener la mejor gente, y los mejores son los que tienen valores, a las que se le ayuda a incrementarlos a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional y humana y en sus relaciones sociales.

Así consideramos solucionado el problema científico planteado. La importancia que posee la Dirección por Valores como herramienta de liderazgo radica en que es una vía pacífica y espontánea para la solución de problemas en cualquier entidad; ya que trabaja con elementos que se encuentran intrínsecos en las personas; por lo que estas, con los adecuados valores incorporados en su mente, realizarán casi de forma natural determinados actos que propicien el buen funcionamiento de toda la institución; generando no solo que los problemas existentes desaparezcan, sino también puede que otros nuevos nunca surjan.

## BIBLIOGRAFÍA

### I - Textos

- Andorro, Roberto: “Bioética y dignidad de la persona”. Madrid, Tecnos, 1998.

- Colectivo de Autores: “Los valores en la dirección”. Centro Coordinador de Estudio de Dirección, MES, Ciudad de la Habana, 2002; actualizado en 2014.

- Dolan, Shimon: “La dirección por valores”. Editado por el MES. Ciudad de la Habana. 2008.

- Fabelo, José Ramón: “Los valores y sus desafíos actuales”. Editorial José Martí. La Habana, 2003.

- Ferrater Mora, José: “Diccionario de Filosofía”. Tomo I y II. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

- Frondizi, Risieri: “¿Qué son los valores?”. Fondo de Cultura Económica. México. 1992.

- Fundora Calvo, Niurka de la Caridad: “Código de Trabajo”. Editorial Organización de Bufetes Colectivos. La Habana. 2011.

- Garzón, A. y J. Garcés: “Hacia una conceptualización del valor”. Ed. Madrid, Alambra, Universidad, 1989.

- Prada Márquez, Blanca Inés: “Filosofía de la Ciencia y Valores”. Universidad Industrial de Santander Bucaramanga. Colombia. 2010.

- Urrusumo Carvajal, Ileana: “Referentes esenciales a cerca de la dirección”, MES, Ciudad de la Habana. 2006.

- Yarce, J: “Los valores son una ventaja competitiva”. Ediciones Liderazgo. Colombia. 2001.

**II – Legislación**

- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, Cuba, 1996.

# PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA DIRECCIÓN POR VALORES EN ENTIDADES TURÍSTICAS

**Autores**

**MSc. Dolores Sánchez Rodríguez.**

**DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar**

**DrC. Duanis Vázquez López.**

Procedencia Laboral:

Universidad de Holguín. Avenida XX aniversario plaza de la revolución. Holguín.

E-mail: bebyta@uho.edu.cu

rector@fh.uho.edu.cu,

duanis@uho.edu.cu

**RESUMEN**

La industria turística se enfrenta actualmente en profundas transformaciones, permitiendo investigar los procesos directivos que se aplican en las entidades turísticas, donde la Dirección por Valores adquiere connotación por contribuir a rediseñar la cultura organizacional, en estrecha vinculación con lo expuesto anteriormente esta investigación tiene como objetivo: "Diseñar un procedimiento para la desarrollar de la Dirección por Valores basada en el enfoque de la mejora continua en las entidades turísticas en Holguín", contribuyendo al perfeccionamiento del sistema de dirección.

El presente trabajo abordó las principales tecnologías de dirección, los enfoques internacionales de la Dirección por Valores y las principales experiencias cubanas en el desarrollo de los valores en la organización, partiendo de los resultados de la caracterización del objeto, sus relaciones esenciales, así como de la valoración del problema que se investiga.

El procedimiento diseñado consta de 4 fases y 12 pasos relacionados entre sí en el cual se proponen los instrumentos, técnicas y métodos para la ejecución de cada una de las tareas que en cada paso se desarrollan. Para su elaboración se utilizaron métodos

teóricos, empíricos y estadísticos que hicieron posible alcanzar el aporte de esta investigación.

Se distingue por incorporar las tendencias organizativas que han incidido de manera significativa en el proceso de cambio que se desarrolla en la dirección de las entidades y la aplicación del enfoque de mejora continua.

La pertinencia del procedimiento propuesto quedó evidenciada en el análisis estadístico de los criterios emitidos por los expertos, los que lo valoran como novedoso.

**PALABRAS CLAVE: dirección por valores, valores y gestión.**

**ABSTRACT**

At present, the tourist industry faces profound changes, allowing the searching of management processes that are to be applied in tourist entities, where the Management, through Values acquire connotation contributing to redesign the organizational culture, so that very close related with what was stated before, the present research has as objective: "To design a procedure to develop the Management through Values based on the approach of steady improvement in the tourist entities in Holguin", contributing to the improvement of the management system.

The research comprised the main management technologies, the international management approaches through values and the main Cuban experiences in the development of values in the organization, starting from the results of the depiction of the object, its main relations, as well as the valuation of the problem object of study.

The designed procedure consists of 4 phases and 12 steps connecting among them, in which instruments, techniques, and methods for its fulfillment are developed. For its elaboration, statistics, empiric, and theoretical methods were employed which made possible to achieve the contribution of this research.

The organizational tendencies are distinguished to be incorporated which have greatly lapsed into the process of change that are developed in the management of the entities and in the application of the steady improvement approach.

The appropriateness of the proposed procedure was made evident through the statistical analysis in the criteria given by the experts who valuate it as a novel one.

**KEYWORDS:** Management through Values, Values.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han producido cambios a escala mundial en el ámbito económico, político, tecnológico y social caracterizado por un entorno de gran incertidumbre, reflejando como normal las propias transformaciones que los provocan en un mercado altamente competitivo y globalizado, con una manera de hacer negocios y una tecnología que se desarrolla vertiginosamente, donde existe en muchos de ellos, una brecha significativa entre sus competidores teniendo una repercusión directa en el turismo. Desde que las empresas turísticas iniciaron la gestión hotelera como consecuencia de la aparición del denominado boom turístico de hace cinco décadas hasta hoy, los cambios que se han ido produciendo son de tal naturaleza que difícilmente se podrían pronosticar sus consecuencias, y mucho menos imaginar que el mundo se iba a convertir en un espacio tan pequeño que hoy se puede recorrer en unas cuantas horas de un extremo a otro. Gallego (2002). El mismo autor más adelante señala"…la dirección en estos últimos años, ha tenido que poner en práctica todos aquellos elementos de actuación que hagan que la empresa sea competitiva y así tendrá que seguir siendo en los años venideros".

En Cuba, la década de los 90 fue una etapa difícil producto a la crisis económica que atravesaba, ubicada en un escenario internacional desfavorable. El desarrollo del turismo como sector emergente de la economía ha podido coadyuvar al desarrollo de otros sectores, revelando al mismo tiempo la necesidad de implantar nuevos sistemas de dirección y gestión entre ellos la Dirección por Objetivos con un enfoque estratégico en todos los Órganos de la Administración Central del Estado del país, últimamente el trabajo con los valores, definiéndose en el sistema empresarial cubano una Dirección Estratégica por objetivos basada en valores.

Las consideraciones expuestas anteriormente admiten una mejor comprensión del alcance en los estudios de la Dirección por Valores donde se indago sobre los aspectos que más inciden en la aplicación de los distintos sistemas de dirección como son:

- En la planeación estratégica de las entidades existen dificultades con la implantación de la dirección por objetivos lo que limita su integración con la Dirección por Valores.
- No se precisan las conductas o comportamientos a seguir en cada uno de los valores.

- En las organizaciones los procesos de evaluación no siempre incluyen en su análisis aquellos valores que se mantienen o están afectados en las personas que en ellos trabajan.

Todo lo anterior permite investigar en la tematica y diseñar un procedimiento para desarrollar la Dirección por Valores basado en el enfoque de la mejora continua en las entidades que contribuya al perfeccionamiento del proceso de dirección y gestión.

**DESARROLLO**

**Premisas a considerar para la aplicación del procedimiento.**

Es condición indispensable para desarrollar el procedimiento, que los directivos principales de la empresa sientan la necesidad y estén motivados en llevar a cabo el mismo. También se requiere de un grupo de condiciones que constituyen premisas y que se exponen a continuación:

**Alineación:**

Esta premisa consiste en que todos los trabajadores de la empresa estén en consonancia con los valores que se quieren impulsar.

**Liderazgo:**

La misión fundamental de los directivos es dirigir el cambio y ser capaz de relacionarse con sus colaboradores aprovechando sus potencialidades.

**Compromiso:**

Es el grado de entrega de los trabajadores hacia la empresa.

**Flexibilidad:**

Adaptarse de forma abierta, rápida y eficaz al cambio con la capacidad de desarrollar un aprendizaje continuo basado en valores.

A partir de la definición de estas premisas se aplicará un cuestionario a los directivos de la entidad para hacer una valoración del cumplimiento.

**Descripción del procedimiento**:

**FASE 1 PREPARACION**.

**Objetivo:** Crear las condiciones organizativas para la Dirección por Valores en la entidad mediante el desarrollo de una cultura de trabajo, la implicación y compromiso de todos en la organización.

**Paso 1 Comprometimiento**

**Tareas para lograr el comprometimiento de la Alta Dirección**:

1. Definición del alcance del proyecto de cambio de la cultura de la entidad basado en valores, mediante la participación y compromiso de la Alta Dirección, niveles intermedios y todos los trabajadores.

2. Realización de un trabajo en equipo donde participen todos los directivos de la entidad para definir la necesidad e importancia de desarrollar la Dirección por Valores a través de un sistema de preguntas.

**Paso 2 Selección del equipo de trabajo**

**Tareas que debe realizar el equipo de trabajo**:

1. Definición de las áreas de la entidad que participará directamente cada miembro del equipo de trabajo.
2. Realización de las coordinaciones necesarias para el desarrollo del trabajo.
3. Elaboración de un cronograma para el desarrollo de la DPV con las acciones a desarrollar.
4. Presentación del cronograma a la Alta Dirección para su análisis y aprobación.
5. Asesoramiento en todos los niveles de la estructura de dirección de la entidad, empleando métodos de consenso que faciliten la dirección participativa.
6. Presentación a la Alta Dirección de la entidad los ajustes necesarios para el logro de los objetivos propuestos, incluyendo en este análisis el estudio de:

   - Los métodos y estilos de dirección.

   - Métodos de trabajo y procedimientos empleados.

   -Resultados de la aplicación de técnicas de análisis como Campo de Fuerzas para identificar las fuerzas que favorecen o impiden el cambio y proponer acciones sobre las mismas.

**Pasó 3 Desarrollo de un proceso de capacitación**

**Tareas a realizar en el proceso de capacitación:**

1. Preparación de la alta dirección, mandos intermedios y al equipo de trabajo mediante un curso de Dirección por Valores que les permita adquirir los conceptos básicos que la sustentan y desarrollar habilidades en su aplicación.
2. Desarrollo de conferencias, mesas redondas, seminarios, talleres, tutorías, asesorías, entrenamientos en conceptos básicos, instrumentos para diagnosticar valores y determinar el sistema de valores que sustentan a la Dirección por Valores donde participe la Alta Dirección, los Mandos Intermedios y trabajadores seleccionados en las áreas.

**Paso 4 Información y comunicación a los trabajadores**

**Tareas para desarrollo del proceso de información y comunicación a los trabajadores**:

1. La Alta Dirección informará a todos los niveles de la Organización del compromiso asumido para desarrollar el proyecto de cambio

2. Desarrollo de talleres de discusión en las diferentes áreas de la entidad por parte del equipo de trabajo donde se dará a conocer el procedimiento para desarrollar la Dirección por Valores.

3. Información de los avances del proceso en los matutinos, plegables, murales, boletines digitales en la Intranet, entre otros formas que sean factibles.

4. Establecimiento de un sistema de retroalimentación para conocer los criterios, las sugerencias o recomendaciones de los directivos y trabajadores a través de buzones, libros que se dediquen para escribir sobre la marcha del procedimiento propuesto.

5. Divulgación de las consideraciones que el equipo de trabajo emite sobre las opiniones y sugerencias recibidas, agradeciendo en todo momento la colaboración.

**FASE II DISEÑO DEL SISTEMA DE DIRECCION POR VALORES**

**Objetivo**: Planificar y organizar todos los elementos del diseño del Sistema de Dirección por Valores.

**Paso 1 Diagnóstico del estado actual de los valores**

**Tareas a desarrollar para diagnosticar el estado actual de los valores:**

1. Revisión de los valores compartidos enunciados en la planeación estratégica para su estudio y análisis en correspondencia con la cultura imperante en la organización. .

2. Realización de entrevistas a los miembros de la Alta Dirección y Mandos Intermedios.

3. Elaboración de informes para cada nivel de la estructura, utilizando los resultados de los instrumentos anteriores.

4. Presentación de informe en el equipo de dirección intermedia en una sesión plenaria para ser aprobado y recoger las sugerencias que pueden ser planteadas. Considerar los criterios emitidos por este nivel para transmitirlos a la Alta Dirección.

5. Presentación de ambos informes a la Alta Dirección en sesión plenaria.

7. Realización de encuestas a los trabajadores para conocer los valores que se necesitan para lograr el éxito de la empresa y de ellos cuales se consideran están presente actualmente.

8. Aplicación de una guía de observación en los consejos de dirección, consejillos u otras reuniones que se desarrollen para identificar los valores que están presentes en las personas.

9. Valoración de los resultados de forma general.

10. Elaboración de un plan de acción que contemple las actividades que se consideren importantes.

**Paso 2: Elaboración o reformulación de los Valores Estratégicos de la entidad. (Identidad, Misión y Visión).**

**Tareas a realizar para definir o redefinir los Valores Estratégicos de la entidad. (Identidad, Misión y Visión).**

**Diseño o redefinición de la identidad**:

1. Determinación si la entidad tiene declarada la Identidad Corporativa.

2. Desarrollo de trabajos en equipos para elaborar su expresión y presentación de los resultados en sesión plenaria.

3. Triangulación de los resultados obtenidos por los equipos, es decir de cada equipo seleccionar equipo donde en otra sesión de trabajo redacte de manera literal la identidad partiendo de una pregunta más general o global ¿Quiénes somos?.

4. Presentación los resultados del equipo en una sesión plenaria estando a la vista de todos para que resulte más fácil dar sugerencias y aprobarlas.

5. Debe ser aprobada por la Alta Dirección.

6. Presentación a los trabajadores, escuchar sus criterios.

7. Declaración de la identidad corporativa como parte del protocolo de la entidad.

**Diseño o redefinición de la misión:**

1. Elaboración o redefinición de la misión mediante el desarrollo de trabajos en equipos con los directivos

2. Realización de sesiones de trabajo con los directivos para la preparación en el contenido y en función de quien está como meta que moviliza nuestras energías y capacidades para darle el aporte más importante y significativo a la sociedad.

3. Formación de varios equipos, pueden ser de tres o cuatro directivos de acuerdo a la cantidad de los participantes para elaborar la expresión de la misión.

4. Presentar los resultados de los equipos en sesión plenaria.

5. Seleccionar una misión única.

6. Presentar la propuesta a los trabajadores para su consideración antes de ser aprobada en el Consejo de Dirección.

**Conformación de la visión**

1. Elaboración o redefinición de la visión mediante el desarrollo de trabajos en equipos con los directivos.

2. Preparar al equipo para su conceptualización.

3. Redactar la expresión de la visión.

4. Presentación de los resultados en sesión plenaria, en el cual deben considerar si la misma cumple con las características siguientes:

**Determinación de los valores compartidos.**

**Tareas a desarrollar para determinar los valores compartidos**:

1. Determinación de los valores existentes en la empresa utilizando la información obtenida en el paso anterior.
2. Identificación de los valores que se manifiestan positivamente en la entidad, así como aquellos que presentan dificultad en el comportamiento de los trabajadores que en la misma laboran.
3. Determinación de los valores deseados para el éxito de la entidad.
4. Precisión de la correspondencia entre los valores compartidos declarados en la Planeación Estratégica de la entidad con el diagnóstico realizado.
5. Desarrollo de una sesión de trabajo que permita definir los valores compartidos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Clasificación de los valores teniendo en cuenta los criterios siguientes:
   - Valores éticos: Son los que definen cómo se relacionan con los demás considerando la siguiente pregunta: ¿Qué valores han permitido llegar a ser lo que somos?
   - Valores prácticos: Son aquellos que expresan como se actúa en el trabajo y responden lo siguiente: ¿Qué valores han permitido llegar hasta donde se esta hoy?
   - Valores de desarrollo: Son aquellos que definen cómo se genera y se crea .En este caso se puede responder ¿Qué valores han permitido lograr lo que se ha propuesto?
2. Formación de equipos a quienes se les dará aproximadamente una misma cantidad de valores de los que aparecen en el listado.
3. Selección de tres valores por cada una de la categoría estudiada.
4. Conceptualizar cada uno de los tres valores que resultaron seleccionados.
5. Definición de las conductas o modos de actuación que identifican y se asocian a cada valor.

6. Determinación de los indicadores para evaluar las conductas y medir la actuación de cada valor.

7. Definición de objetivos tanto a largo plazo como a corto plazo que estén dirigidos a lograr un cambio de comportamiento reflejándose en las creencias y actitudes de las personas. En ellos debe estar presente un fuerte empeño personal para resolver los

principales problemas de la entidad relacionados con las indisciplinas, corrupción, delitos, entre otros.

8. Realización de planes de acción y programas concretos en correspondencia con los objetivos trazados.

9. Divulgación sistemática de los valores en lugares visibles como son los murales y a través de la intranet si los tuviera.

**Política de la gestión de los recursos humanos basada en valores.**

**Tareas a realizar en los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos basada en valores.**

1-Definición en el diseño de los cargos los valores deseados en la persona ideal para ocupar el cargo en cuestión.

2-. Realización de acciones para la selección orientada a valores

3. Realización de una entrevista para conocer su forma de pensar y actuar.

4. Realización de un proceso de socialización o acogida con personas que resulten seleccionadas que pueden ser fundadores de la entidad.

5. Presentación formal de la persona a los trabajadores y directivos de la entidad

6. Realización de acciones de formación que permitan desarrollar valores.

7. Determinación de un sistema de estimulación y reconocimiento.

8. Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño donde se considere lo siguientes aspectos:

**FASE III: EJECUCION DEL SISTEMA DE DIRECCION POR VALORES**

**Objetivo:** Aplicar el sistema diseñado a partir de un proceso de familiarización con todos los trabajadores revisión sistemática en los niveles de dirección correspondientes para lograr el cambio cultural sobre la base de la mejora continua.

**Familiarización con el sistema diseñado.**

**Tareas a desarrollar para lograr la familiarización con el sistema de Dirección por Valores.**

1**.** Presentación del Sistema de Dirección por Valores en los distintos niveles de la estructura organizativa de dirección para lograr el compromiso con los trabajadores.

2. Estudio de los cambios necesarios a realizar en la Planeación Estratégica de la entidad para lograr la correspondencia con el sistema diseñado.

3. Precisión si en la empresa se han efectuado estudios en su Cultura o Comportamiento Organizacional y si los problemas señalados fueron resueltos.

4. Determinación las principales barreras que existen actualmente que afectan la cultura de la entidad y que inhiben la implantación del sistema de Dirección por Valores.

5. Elaboración un plan de acción para resolver los problemas presentados.

**Aplicación del sistema diseñado**.

**Tareas a desarrollar para la aplicación del sistema de Dpb**.

1. Desarrollo en la práctica del sistema diseñado.

2. Recopilación de la información necesaria para su funcionamiento.

3. Evaluación y aplicación si es pertinente incluir posibles mejoras propuestas por los trabajadores.

4. Revisión y aprobación de los cambios realizados por la Alta Dirección de la entidad.

**FASE IV: SUPERVISION Y AJUSTE**

**Objetivo:** Comprobar el estado actual del desarrollo de la Dirección por Valores que permita establecer acciones correctivas.

**Paso 1: Auditoria de valores.**

**Tareas a desarrollar para determinar el estado actual de los valores**:

1. Evaluación de la percepción de todos los integrantes sobre el nivel logrado en los valores.

2. Evaluar los indicadores asociados a las pautas de comportamiento en cada valor.

3. Realización de los análisis cruzados de la percepción de los integrantes con el resultado de los indicadores.

4. Determinación de los valores críticos en la organización que puedan afectar el cumplimiento de la misión y la visión.

5. Formulación de una estrategia de solución para mejorar los valores con insuficiente desarrollo.

**Mejora del proceso**

1. Aplicación de la estrategia de solución para mejorar los valores con insuficiente desarrollo.

2. Potenciación de los valores que prevalecen en la organización a través de diferentes objetivos trazados.

3. Diseño de acciones de mejora del sistema con fines preventivos más que correctivos.

## CONCLUSIONES

En la investigación efectuada se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. Existe una amplia base teórica-conceptual sobre el tema tanto internacional como nacional, existiendo coincidencia en la mayor parte de los autores en que aún resulta insuficiente la integración de los elementos teóricos que la sustentan con la práctica.
2. La significación teórica de la investigación se explica en el diseño de una concepción metodológica contextualizada a través de un procedimiento estructurado en fases, pasos y tareas donde en cada caso responde a un nivel de complejidad, orden lógico e integración entre ellos, contribuyendo a desarrollar el enfoque sistémico del mismo.
3. El procedimiento propuesto contiene una instrumentación que le sirve de guía a los directivos para determinar si es pertinente o no poder aplicarlo en un momento determinado y cual se deben aplicar en cada fase. El mismo le permite perfeccionar el sistema de dirección entre las que se encuentra un estudio de los valores que predominan en los recursos humanos de la empresa lo que le permite caracterizar que la cultura organizacional y humanizar aún más los procesos directivos que en la misma se desarrollan.

4. Es factible aplicar el procedimiento para implantar la Dirección por Valores en las empresas del turismo en Holguín, pues el nivel de concordancia con los expertos demuestra la pertinencia de la misma.
5. El procedimiento propuesto se desarrolla basado en la filosofía de mejora continua, donde resulta decisivo para su éxito el compromiso asumido por los recursos humanos de la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Baxter Pérez, Esther. (2003). Cuando y como educar en valores. / Esther Baxter Pérez —La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
2. Planchar, ken., O Connor, M., (1997) Administración por Valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. —Bogotá: Norma.
3. Cruz Cruz, M., Marreiro Batista Y., (2004) Los Valores Humanos: un reto para la calidad en los servicios hoteleros. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. —Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya.
4. Díaz Llorica, Carlos. (2006) Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. -- La Habana: Ediciones Balcón.
5. Drucker, P. F. (2004) Administración y futuro. -- Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
6. Fabela Corzo, J., (1998) Los Valores y sus desafíos actuales. --La Habana: Editorial José Martí.
7. Ferrol Sánchez, Fermín. (2006) Los valores en la dirección. ¿Cómo trabajarlos? Aproximación a una metodología. Folletos gerenciales. -- La Habana, No.4. -- abríl.
8. Gallego, Jesús Felipe (2002). Gestión de hoteles una nueva visión. —Madrid: Paraninfo.
9. García Vidal, G. (2005) Contribución epistemológica para la administración. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

10. García, S.; S. Doran (1997): *La Dirección por Valores*. --España: Mc Graw Hill.

11. Garrido, S. (2002) Manual básico de administración de empresas para los estudios del turismo. / Eduardo Pérez Gorostegui. --Madrid: Ramón Areces S.A.

12. Herrera Lemus, Katy Caridad, Cristóbal Martínez Carlos. (2003) De la Dopo a la Dpb: Aplicación en las instalaciones turísticas. Apuntes La Habana.

13. Herrera Lemus, K. (2002) Modelo de gestión estratégica de los Recursos Humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo. Tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias técnicas. - -Las Villas: Universidad Central "Martha Abreu".

14. Llames Delgado, Wilde. (1998) Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos. En su: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. -- La Habana: CCED. MES.

15. Marrero Formaros, Clara. (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana: ISPJAE.

16. Menúzate, M. La Dirección Estratégica de la empresa. / J.J Reúna. - Barcelona: Editorial Ariel, 1991.- 280 p

17. Odiarme, G. S. (1975) Administración por Objetivos. Nuevo sistema para la dirección. México: Editorial Limosa.

18. Pérez Campdesuñer, R.; De Miguel Guzmán M (2005). La satisfacción del cliente vía de medición de la productividad en los servicios turísticos. Folleto Gerencial La Habana.

19. Pérez Martínez, M. (2008) Procedimiento de Evaluación de Impacto de la capacitación en Tecnologías Informáticas a cuadros y dirigentes del MINTUR en Holguín. Tesis en opción al título Académico de Máster en Gestión Turística. — Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya.

20. Ronda Pupo, Guillermo A (2003) Los Valores Compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas, Disponible en:

http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm

21. Sánchez Rodríguez, Alexander. (2007) Diseño de una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de interface en Holguín. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad Habana: ISPJAE.
22. Schering, E. (1994) Cultura Empresarial y Liderazgo. -- Barcelona: Plaza & Jones.
23. Senté, P. (1996) La Quinta Disciplina. Barcelona: Editorial Granice.
24. Serrano Abreu, H (2007). Metodología para implantación de la dirección por Objetivos en empresas turísticas del MINTUR en Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
25. Stone, James A. (1995) Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
26. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2000). Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Holguín. --Ponencia presentada en el II Taller Internacional de Gestión. - Matanzas: Universidad Camilo Cienfuegos.
27. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2002) Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana.
28. Heinrich, Heinz. (2001) Excelência administrativa. Editorial Paraninfo.
29. Zayas Agüero, Pedro. (2002) Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. La Habana: Universidad de la Habana.

# PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

**AUTORES:**

**Ms. Roberto Montero Aguilera, rmonteroa@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Profesor Asistente.**

**Ms. Lizmary Ricardo Herrera, liz@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Profesora Asistente.**

**Dr. C. Deanes Vázquez López, duanis@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, Profesor Titular**

**RESUMEN**

Los valores son resortes sociales ponderados, defendidos, apreciados, buscados y considerados importantes para toda la sociedad, por una parte, de esta o por grupo de individuos, que de hecho operan como reguladores del comportamiento humano.

Los valores son aprendidos mediante la experiencia individual de las personas a lo largo de la vida, se pueden formar en las organizaciones, de hecho, ellas constituyen un factor de influencia de importante consideración. En la actualidad muchos directivos se han acostumbrado a ser profesionales racionales que raramente valoran que, el sistema de valores de su organización es un verdadero activo y que por tanto, debe ser adecuadamente gestionado para que en la práctica se le dé una importancia vital al hombre, una organización verdaderamente competitiva no se puede permitir el lujo de que sus miembros no sepan, no quieran, o no puedan tolerar la complejidad y la incertidumbre de tener unos valores verdaderamente claros y asumidos por todos. Por lo que en el trabajo se pretende ofrecer una propuesta para la construcción de valores en las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** organizaciones, construcción de valores,

**ABSTRACT**

Values are social resources weighted, defended, appreciated, sought and considered important for the whole society, on the one side of this or for a group of individuals, who in fact operate as regulators of human behavior.

Values are learned through the individual experience of people throughout life, can be formed in organizations, in fact they constitute a factor of influence of important consideration. At present many managers have become accustomed to being rational professionals who rarely value that the value system of their organization is a real asset and therefore must be properly managed so that in practice it is given vital importance to man, A truly competitive organization can not afford the luxury of its members not knowing, not wanting, or can not tolerate the complexity and uncertainty of having truly clear and assumed values for all. So in the work is intended to offer a proposal for the construction of values in organizations.

**KEYWORDS:** Organizations, building values, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

Los valores constituyen un complejo y multifacético fenómeno que guarda relación con todas las esferas de la vida humana, están vinculados con el mundo social, con la historia, con la subjetividad de las personas, con las instituciones, realmente vivimos un mundo lleno de valores. Y por supuesto uno de los ámbitos fundamentales donde los valores tienen su asiento es en las organizaciones, las que requieren ante todo gente honesta, leal, creativa y responsable, y que son estos, sino valores humanos de primer orden que, vividos por las personas, llevan a la organización a altos niveles de excelencia. Para lograrlo hay que invertir en capacitación y formación, crear el método a partir de la gente misma, de forma participativa y sinérgica. Los valores regulan la conducta de los hombres, y por ello desempeñan un papel esencial en el desarrollo y la labor de los grupos humanos desarrollados, pues la construcción de valores en las organizaciones puede implementarse, considerando la siguiente propuesta una alternativa que facilitaría, construirlos, incorporarlos y practicarlos.



## DESARROLLO:

*Conocer e interiorizar los valores*. Recordar que el valor es un bien, creado o descubierto elegido libre y conscientemente por el hombre y que busca ser realizado por él, llevado a la práctica, vivido realmente y comunicado a otros en la convivencia social. El valor tiene una cara ideal como aspiración como algo digno de ser alcanzado lealtad, honradez, calidad no referida a nadie en concreto pero los que nos interesa construir en las organizaciones son aquellos que se incorporan a la vida y no el que se queda en el deseo o en las ideas .

Los que vamos a construir son valores reales, reconocidos, participados, realizables, practicables, identificables, que llevan a obrar y no se quedan en lo abstracto.

Las personas viven valores y lo proyectan en su actuación o comportamiento, dándoles estabilidad a través del tiempo, por medio de los hábitos, los mismos tienen un nexo con los principios, las normas y actitudes.

El valor ayuda a estructurar la conducta y a transformarla en la medida en que es algo vivido y reflejado en las acciones personales. Recordemos que cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos pasan a vivirse socialmente y que la virtud es una encarnación del valor pero no todo valor es una virtud.

La construcción de valores es el proceso psicológico de la virtud que es lo que permite convertir el ideal deseable y estimable en una disposición estable dentro de la persona. Si contemplo los valores como ideales fuera de mí, o los veo vividos en otras personas, pueden atraerme, crearme un deseo consciente y explícito de vivirlos, como cuando se propone ser responsable o ser honrado porque se da cuenta que normalmente no lo es.

Mientras no los incorpore a la conducta o no se reflejen en sus actos, no puedo decir que tiene esos valores.

La única manera de avanzar es lograr que la decisión tomada, convertida en propósito, sea permanente, se proyecten siempre las acciones que permitan conseguir ese valor, buscándolo conscientemente porque ya brota del obrar de ese hábito o repetición estables de los mismos actos a través del tiempo se puede decir que hay un compromiso con uno mismo, en el proceso están involucrados el sentimiento, la voluntad, la inteligencia, el obrar, las actitudes y aptitudes de las personas.

Este primer paso, o momento de información, conocimiento e interiorización de los valores, como es lógico, no es suficiente, hace falta pasar de la acción personal a la interpersonal, que no es otra cosa que hacerlos parte de sí y brindarlos a los demás.

*Práctica personal e interpersonal de los valores*. Hay que tener plena conciencia de que practicar valores es algo personal e intransferible, pues nadie los puede vivir por uno.

Requiere del ejercicio individual y el compromiso individual de cada cual. Por ejemplo para ser sincero se necesita decir la verdad, hablar con franqueza, ser claro y transparente en la conducta decir lo que se piensa, ser auténtico en el comportamiento. Todos los valores están interconectados entre sí, como un sistema de vasos comunicantes. Además la vivencia personal de los valores lleva consigo un efecto de ejemplaridad, que hace que la irradiación y el influjo en los demás tengan una mayor fuerza.

Vivir personalmente en cualquier ámbito en el hogar, en el trabajo, en la vida social en general, es la forma de que exista coherencia en la conducta, de lo contrario, tendríamos una doble fachada o una doble moral que perjudica tanto a uno mismo como a los demás.

Lo más importante es que la práctica de los valores en el trabajo se traduzca en calidad de los resultados, en la satisfacción de quien lo realiza y en clima positivo o ambiente estimulante de trabajo de la organización. Su aprendizaje se da en cualquier época de la vida de la persona y de su desempeño profesional.

Es una ventaja haberlos incorporado y vividos desde la infancia, será más fácil desarrollarlos posteriormente como sucedería con el hábito de estudio.

Practicar valores es demostrar en el día a día que se piensa, se trabaja, se produce, se sirve y se crea por y con valores de modo que conforme un sistema de trabajo y un clima colectivo en la medida en que la relación interpersonal facilita la comunicación de valores. En la práctica de los mismos, se produce una cadena de valor agregado o de agregación continua de valores se reconoce corporativamente que hay cosas que sin dudas añaden valor a la organización por ejemplo la lealtad a los empleados, hay otras que restan valor a la acción colectiva, como el chisme, que desfigura los cauces correctos de la comunicación interna.

La práctica auténtica de los valores es el hacer, el obrar interioriza el hacer, lo convierte en algo que mejora a uno como persona, al tiempo que si nos hacemos mejores, mejoraremos todo lo que hacemos y ayudaremos a mejorar a los demás.

*Aprendizaje continuo de valores*. Las organizaciones pasivas están pasando a la historia, se produce un cambio de paradigma en las actuales en su conversión en organizaciones inteligentes o de aprendizaje. Se vive con el constante reto de la innovación y esta es fruto de la creatividad para lograrla hay que facultar a la gente con base a su más preciado potencial, su propia inteligencia, de modo que conozca más rompa viejos paradigmas y se enfrente constantemente a los cambios tecnológicos o de otros tipos.

El desarrollo de valores en la organización es una de las metas más ambiciosas y necesarias del aprendizaje organizacional, por ejemplo, el trabajo en equipo,

imprescindible en estos tempos, no es posible sin el compromiso y la identificación de los objetivos comunes, la apertura y disponibilidad, la colaboración, la iniciativa, saber escuchar. Imaginemos intentar trabajar en equipo con los antivalores individualismo, aislamiento, prepotencia, egoísmo, entre otros.

El desaprendizaje desarraigar los antivalores es tan vital como el aprendizaje de valores, es como despejar el camino abonar el terreno. El paso inicial para desaprender es cambiar de actitud ante las cosas, salirse del círculo vicioso de cómo era o como lo hacía antes y de la experiencia personal que ya no nos dice nada nuevo. La rutina y la resistencia provocan insatisfacción, desmotivación, inmovilismo y obsolescencia, entonces arranquemos la mala hierba y que prevalezca el aprendizaje de valores. Si el mismo es continuo mejoran los resultados de la organización, porque hay un desarrollo humano. La carta de triunfo la tienen hoy las organizaciones que presentan más desarrollado su capital intelectual.

*Compartir y alinear los valores*. El aprendizaje en una organización, o es compartido o no es verdadero. Cuando se trata de valores siempre se une a la visión porque es imposible en lo que se quiere llegar a hacer en el sueño hacia el futuro, si no va acompañado de valores que den que den soporte a la visión para mantenerla viva, presente y actuante. Si la visión es el ideal, la imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro, compartirla es lograr el compromiso de todos con ella para que pueda ser realidad.

La visión está íntimamente ligada a los valores, a la razón de ser misión y a los objetivos. Los valores organizacionales, definidos o explicitados en diversas formas, ejercen un poder colectivo, hacen las veces de una idea mental que se graba fuertemente en cada uno de los partícipes de una organización.

Para dar a conocer o alinear los valores se necesita un proceso de alineación entre la visión, misión y los valores organizacionales definidos en la planeación estratégica, igualmente se requiere la alineación entre los valores personales de los trabajadores y los valores organizacionales para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica. Buscar que se incorporen a la vida personal los valores que se definen con la participación de todos, de forma tal que se convierten en las fuentes de todas las decisiones, porque todos deben acatarlos y procurar vivirlos.

*Construir valores, una tarea de todos*. La construcción de valores se pone en marcha en las organizaciones, pero se fundamenta en la conducta de las personas, primeras beneficiadas y responsables únicas de que los valores operen efectivamente. Por eso, hay que empezar por uno mismo y verificar el cómo yo me veo y cómo me ven los demás.

Ejemplo-si un muestreo significativo de la organización opina que uno es amable, esto confirma que se está siendo difusor de un valor. Si lo que se percibe es un antivalor, se es un riesgo para los demás. Para estas valoraciones se emplean herramientas de diagnostico que faciliten la evaluación cuantitativa de la percepción, así se concreta mejor los factores de riesgo en el caso de los antivalores o los factores de refuerzo en el caso de los valores. En este tipo de evaluación, los datos deben mantenerse dentro de la máxima discreción, de modo que el depositario sea la persona misma y los responsables de hacer el muestreo estadístico para poder ayudarle efectivamente al cambio de conducta, porque ese es el objetivo-que el cambio personal lleve a la transformación de la cultura de la organización. Este proceso debe ser desarrollado por los constructores de valores o líderes multiplicadores que pueden tener cargo de dirección o no, deben de dirigir su acción a grupos pequeños a través de un programa.

Mostramos un ejercicio que pueden desarrollar los constructores de valores a través de un programa concebido por la organización.

Acciones de formación innovadora para incentivar la identificación y construcción de valores.

-Formación en el propio despacho.

-La ejemplaridad y postura corporal y gestual de los jefes.

-Tertulias monográficas con invitado – moderador.

-Comidas –debate o café-debate.

-Sesiones de aprendizaje a partir de errores.

-Conferencia por parte de expertos en materia intelectual y emocionalmente relevantes ética, psicología social, antropología

-Foro de intercambio de experiencias

-Sesiones con participación de alumnos

-Sesiones de soy yo en un café debate.- Ejemplo

Aplicar encuestas anónimas para conocer como nos ven la gente respecto a los valores y antivalores

Autoevaluarlas y tabularlas con el constructor de valores o facilitador que la aplicó. Cada facilitador trabajará con cinco o seis compañeros.

Cada compañero entregará a su constructor sus resultados.

Debatir e intercambiar opiniones porqué nos ven de esa manera o de la otra, como yo me veo, que opina el grupo, analizar en que tenemos que cambiar, etc.

Los valores no se modifican por un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación, en las que las personas tengan oportunidad de desaprender valores y aprender valores.

En los centros docentes pueden realizarse ejercicios similares con los estudiantes.

Ejemplos de acciones de formación con los estudiantes.

Todas las acciones con los trabajadores se pueden adaptar para los estudiantes.

En primerísimo lugar, el ejemplo personal de cada educador y su influencia.

Esencial la labor que se realiza en las clases de todas las asignaturas.

El clima educativo que percibe el estudiante –el orden, la disciplina, la higiene, el trato respetuoso, la educación manifiesta por los trabajadores del centro en el tono de voz, los gestos, los principios de caballerosidad, el porte personal, el vocabulario etc.

Precisar los modelos, las aspiraciones para lo cual nos podemos valer de las actividades donde los estudiantes se sientan que son los líderes y los protagonistas de las mismas, tales como- narraciones, lecturas, charlas , diálogos, ponencias, debates, análisis de personajes, de películas, de actos o programas que se han realizados.

Lograr la reflexión y la valoración a través del monitoreo, de cómo va el proceso y qué hacer, ajustar, cambiar para alcanzar los logros.

El estimulo y la sanción apoya la continuidad del trabajo.

-Variantes de estimulo.

La aprobación, el elogio, premios, tareas de honor otras.

-Variantes de la sanción.

La advertencia, la amonestación privada o en el grupo, análisis de las consecuencias de la conducta, otras, pero en el marco de afecto, el respeto y la orientación, ejercer la crítica fuerte a lo mal aprendido, estimular y hacer vivir la alegría ante el éxito practicar los valores hasta convertirlos en virtudes ejemplo –la justicia, ser solidario, colectivista, patriota, amable, sencillo, capaz, educado etc.

*Transformar con valores la cultura organizacional*. Para cambiar o estructurar una cultura, la organización necesita los riesgos de la transformación de fondo, vencer los paradigmas del pasado que la frenan y sobre todo, desarrollar en las personas la capacidad de cambio. Hablar de desarrollo de capacidades es pisar el terreno de las aptitudes, actitudes y de los hábitos. El papel del liderazgo en este proceso es evidente, tanto a nivel directivo, como a nivel de los constructores de valores, porque actúan como legitimador del proceso en la búsqueda del fortalecimiento de los puntos débiles en el cambio, y apalancar con los puntos fuertes ejemplo –afán de aprender nuevas tecnologías,

renovación de conocimientos. Algunos autores plantean que este cambio requiere entre 6 meses a dos años, de forma tal que la cultura se va consolidando paulatinamente, en la medida en que los valores se manifiesta en el día a día, revelan la coherencia entre lo que la organización piensa qué es o dice lo quiere ser y lo que realmente hace, lo que se ve en el servicio del usuario, en las actitudes de los trabajadores y de los directivos.

*Trabajar por valores, desarrolla el capital intelectual*. En la medida que vivimos muchos valores, se incrementa el capital lo que cada uno sabe, la experiencia acumulada, la inteligencia, en resumen, es la suma o integración de todos los conocimientos y experiencias personales y colectivas. También se incrementa si aprendemos a hacer mejor las cosas, si sabemos hacerlas de otra manera más eficaz, si crecemos interiormente.

Los cambios de conducta se basan en cambios de actitud y ellos se logran, no solo con conocimientos, sino con el desarrollo de capacidades y la formación de hábitos, con valores que se van construyendo en la persona y en la organización progresivamente. Esto conlleva al proceso de entrenamiento para el desarrollo de habilidades, formas paulatinas de hacer algo operativo o de emplear una técnica. La construcción de valores, dentro de un programa de desarrollo de valores equivale a hacer cada vez más rentable y operativo ese capital.

El mejor capital humano es tener gente valiosa, que procura incrementar sus valores cada día e irradiarlos a su entorno.

*Los valores aumentan la productividad*. Compartir la visión y los valores organizativos, además del influjo mutuo interpersonal de los valores de cada partícipe, es un motor de progreso para la organización y para las personas.

La experiencia demuestra que si la gente se siente mejor tratada – respeto mejor valorada autoestima más estimulada reconocimiento en un clima positivo de trabajo confianza con mayores opciones de perfeccionamiento a través de la formación y el entrenamiento, los resultados no se hacen esperar, la productividad tiene que mejorar.

*Los valores fortalecen la motivación y la satisfacción*. La construcción de valores, como ya se ha dicho, requiere de un plan global que contemple diferentes estrategias, entre ellas, las herramientas de diagnóstico o muestreo estadístico, el proceso de entrenamiento o acompañamiento individual o colectivo, los procesos de aprendizaje de valores en toda la organización, el desarrollo del liderazgo a través de constructores o multiplicadores de valores entre otras estrategias.

Vivir los valores sustenta la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar con base en la tarea. Ayudan a la expansión, a superar situaciones

difíciles. Son accesibles a todos y en todos puede darse su arraigo si existe una política permanente de promoverlos, de formar multiplicadores de valores en toda la estructura de la organización y de articularlos con todas las áreas.

*Configurar la organización como un sistema de valores*. La capacidad del hombre de configurar valores diferentes, de adaptarlos a su vida, y la permanente alternativa de elegir entre valor y antivalor, o entre virtud y vicio, es posible por tratarse de un sistema libre que puede mejorar siempre y que puede empeorar, pero no indefinidamente, dejaría de tener sentido, sería lo contrario de un sistema. Por eso, para cambiar una cultura hace falta la transformación, el cambio asimilado y provocado.

La concepción de la organización como un sistema permite considerar las interrelaciones desde la visión de conjunto y con base en ella y en las interrelaciones funcionales de los diferentes niveles y de grupos de tareas o de proyectos, crear las visiones compartidas.

Así podemos pensar en la organización como un sistema de valores dotado de unidad, que le brinda consistencia y permanencia a la misma y la proyectan a la sociedad. Los valores radican en las personas, desde se irradian a la institución en un ciclo de influencia ininterrumpido.

De los diez momentos descritos, solo los tres primeros se realizan en un orden sucesivo, en los demás puede presentarse un orden diferente. Para ayudarles en este empeño recordemos esta frase célebre de Galileo—

A un hombre no se le puede enseñar nada. Solo se le puede ayudar a que descubra algo por sí mismo.

**CONCLUSIONES**

1. Los valores son, en definitiva, expresión de las múltiples posibilidades que posee el ser humano de elevarse espiritualmente, esto es crecer en el orden moral y humano. No por gusto es necesario quizás hoy más que nunca, cultivar la pasión ancestral de creer en el mejoramiento de los seres humanos para que tengan un mejor desempeño en las organizaciones a las que pertenecen,
2. La construcción de valores en las organizaciones puede contribuir a la formación axiológica de las personas, elevar la eficiencia, eficacia y la sostenibilidad

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alfonso, D. (2007). "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa, [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2007

2. American Society Quality Control (ASQC), Q. m. t. h. e. o. R. e. l., Londres, 2009 [consulta: 2012-02-22]. Disponible en: <http://www.asqc.br
3. Colectivo de autores, C. d. (2002). Los valores en la dirección. Centro coordinador de estudios de dirección del MES
4. Duane, D. (2008). "Administración para la toma de decisiones, Madrid, Diaz de Santos, 2008, ISBN 0-534-37397, pp. 36-67
5. Fernández, A. (2005). "La calidad en las empresas de servicio [en línea], Asturias (España), Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA) y Centro para la Calidad en Asturias (CCA), 2005 [consulta: 2012-03-06]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/archivos/doc_4d262f294b969.pdf
6. Garcés, G. (1989). "Hacia una conceotualización del valor. Editorial Madrid, Alambra. Universidad
7. Gutiérrez, H. (2001). "Control Estadístico y Seis Sigma, México, D. F., Mc. Graw-Hill Interamericana, 2001, ISBN 970-10-4724-9
8. MINBAS (2000). "La dirección por valores. Cuba
9. Muller, A. (2004). "Sistemas de Gestão Integrada», FAE Business [en línea], 2004, no. 10, pp. 8-9 [consulta: 2012-02-22], Disponible en: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v10_n1/gestao%20integrada.pdf
10. NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, L. H., 2015
11. Reddin, R. (1993). "Manual de dirección por objetivos. Bilbao Deusto
12. Senge, E. K., A.; Roberts, C.; Ross, R. (2000). "La danza del cambio, Bogotá, Norma, 2000, ISBN 784-10-4652-21, pp. 73-210
13. Urrusuno Carvajal, I. (2006). "Referentes escenciales acerca de la dirección
14. Yarce, J. (2001). "Los valores son una ventaja competitiva. Ediciones liderazgo, Colombia
15. _____ (1996). "Código de ética de los cuadros del estado cubano."

# LA DIRECCION POR VALORES (DPV), POR OBJETIVOS (DPO) E INTEGRADA DE PROYECTOS (DIP) Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES

**AUTORES:**

**MSc. Roberto Montero Aguilera,**

**Lic. Milena Hernández Rodríguez y**

**MSc. Lizmary Ricardo Herrera**

**RESUMEN**

En la gestión organizacional es importante la actualización y mejora de las actividades que se realizan para alcanzar la misión propuesta, dados los constantes cambios y escenarios que condicionan la forma en que se dirige una organización de cualquier tipo o tamaño [1].

El sistema de gestión de una organización es el instrumento que utiliza la alta dirección para administrar, por lo que todas las organizaciones tienen uno propio, aunque hay aspectos comunes a todos ellos [2].

Las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional [3].

Las universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de la sociedad, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida, pues en ellas se crea cultura con el desarrollo de investigaciones, se preserva la cultura mediante la formación profesional y se promueve la cultura a través de la extensión universitaria.

Entre los métodos de dirección que se aplican en estas instituciones para dar respuestas a las condiciones en que desarrollan su actividad, están la dirección por objetivos, por valores y la dirección integrada por proyectos, por lo que en la presente investigación se dan a conocer elementos necesarios para su comprensión y aplicación.

**PALABRAS CLAVES**: valores, objetivos, proyectos

**SUMMARY**

The bringing up to date is important in the organizational step and improves of the activities that accomplish to catch up with the mission proposed, once the constant changes were given and scenes that prepare the form you go in themselves an organization of any type or size.

The system of step of an organization is the instrument that uses the top management to administrate, which is why all organizations have own one, although there is common aspects to all they.

The Institutions of Higher Education perform a role of utmost importance in the formation of top-level human resources and in the creation, development, transference and adaptation of knowledge, of way than what they make to respond adequately to the requests of the modern society, is constituted in a strategic mandate for the national development.

The universities are acknowledged more and more like an instrument of development of the society, and they are considered like a factor hammer to increment competitiveness and quality of life, for in them creates culture with the development of investigations itself, technical training preserves the intervening culture itself and the culture through the university extension is promoted.

Enter the directing methods that they are applicable at these institutions to give answers to the conditions they develop your activity in, that the address for objectives, for moral values and the address integrated by projects, which is why in present investigation they tell someone to know necessary elements for your understanding are in.

**KEY WORDS:** values, objectives, project

**INTRODUCCIÓN**

El estudio de la dirección no es una tarea fácil, su complejidad consiste en que constituye una esfera sometida a la voluntad de los hombres en mayor medida que otras. La dirección surge al calor de la actividad subjetiva del hombre y este la diferencia radicalmente de otro tipo de relaciones sociales cuyo carácter objetivo es más evidente.

La dirección ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales, desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr objetivos que no podían lograr como individuos. Sin embargo, la ciencia de la dirección, entre las ciencias sociales comienza a abrirse paso a principios del siglo XX, digamos que con derecho propio y de forma independiente. La dirección posee carácter clasista, constituye un sistema, es apreciable como un proceso se establece en relación bilateral, asume su propio desafío, diferencia los niveles de responsabilidad entre los individuos, posee sus categorías del

conocimiento, actúa como reguladora de la conciencia y la conducta de las personas que intervienen en su realización, se articula con otros elementos propios o asociados a su esencia: autoridad, poder, liderazgo, toma de decisiones, cambio, estructura, mando, centralismo democrático, participación, comunicación, motivación.

Dirigir es una actividad social distintiva del hombre, la ejercen los directivos, administradores, ejecutivos, secretarios y personas que generalmente calificadas ocupan cargos. Dirigir implica responsabilidad por establecer una armonía contextual, se trata de acentuar el ritmo de trabajo interno de la organización y de sus miembros a las dinámicas cambiantes de su entorno organizacional, por lo que la dirección ha de concebir una alta dosis de iniciativa, creatividad y se ha de guiar a sus efectivos, al constante cambio que produzcan resultados cada vez superiores en el logro de sus objetivos, por tanto, la actividad de dirección implica un reto.

La dirección al imponerse como resultante de un sistema de relaciones humanas que, por lo general, se establece en las entidades y organizaciones, de ahí que la dirección y los dirigentes constituyen una necesidad específica de cualquier organización independientemente de su tamaño, complejidad, objeto social y misión que asuma, para conducir a sus colectivos y subordinados a alcanzar un resultado de valor para la sociedad.

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer elementos teóricos que permita implementar en las organizaciones métodos de dirección, como son la dirección por valores (DPV), la dirección por objetivos (DPO) y la dirección integrada de proyectos (DIP).

**DESARROLLO**

Toda organización está compuesta por un sistema formal, técnico, financiero, comercial que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables. Pero también existe el sistema no formal, que es la base del sistema técnico o formal, es decir, los recursos humanos, sin los hombres la organización fuera tan solo un espacio confuso lleno de máquinas. La dirección conduce los dos sistemas, se podrá ser un súper técnico o un súper especialista del sistema formal, pero si no se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso. De ahí la necesidad de potenciar el papel de los directivos, guiando a los colectivos hacia el cumplimiento de metas superiores.

La dirección por valores introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Es una forma de dirección y liderazgo estratégico, pues no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que

corresponde hacer en un determinado momento, independientemente de lo que digan los manuales de funciones o los planes ya diseñados. Como forma o enfoque de dirección, no se limita a la clásica misión de la administración de organizar, planear y controlar, sino la orientación de personas, la transformación de las mismas y el cambio de conducta para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento visto como resultado obtenido y la alta satisfacción.

La dirección por valores es la forma de dirección que incorpora los valores como elemento fundamental a nivel de la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos, está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

Una alternativa innovadora que propone la DPV es la de que los miembros del sistema se sientan a la vez gestores o incluso, generadores del conjunto de principios y valores que han de regir la vida de la organización, esto se resuelve con una alta participación en la elaboración del sistema de valores, que despierta un sentimiento de identificación y propiedad hacia el mismo.

En la práctica, dirigir por valores es buscar autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autorresponsabilizarse, para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal que los directivos ejercen sobre sus subordinados. Es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores que provienen de una evolución de la dirección por instrucción y la dirección por objetivos, pero que busca rediseñar la cultura de una organización y encauzar los cambios hacia la visión estratégica e integrarla con la política de desarrollo de las personas como centro de la organización, pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, es una actualización por tanto del desarrollo organizacional .

Poner en práctica la DPV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización, es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que, si no se tiene en cuenta al hombre como el principal capital de la organización, es muy difícil que la misma progrese. Dirigir es un proceso de los humanos, que desarrolla con los hombres y para los hombres. Lo que busca la DPV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que le sepamos sembrar a los trabajadores, vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por

nuestros colaboradores, independientemente de la categoría ocupacional a la cual pertenezca.

El desarrollo de valores en la organización es una de las metas más ambiciosas y necesarias del aprendizaje organizacional. El paso inicial para desaprender es cambiar de actitud ante las cosas, salirse del círculo vicioso de cómo era o como lo hacía antes y de la experiencia personal que ya no nos dice nada nuevo. La rutina y la resistencia provocan insatisfacción, desmotivación, inmovilismo y obsolescencia, entonces arranquemos la mala hierba y que prevalezca el aprendizaje de valores. Si el mismo es continuo mejoran los resultados de la organización, porque hay un desarrollo humano. La carta de triunfo la tienen hoy las organizaciones que presentan más desarrollado su capital intelectual.

La construcción de valores se pone en marcha en las organizaciones, pero se fundamenta en la conducta de las personas, primeras beneficiadas y responsables únicas de que los valores operen efectivamente. Estos no se modifican con un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación, en las que las personas tengan oportunidad de desaprender valores y aprender valores.

Para cambiar o estructurar una cultura, la organización necesita los riesgos de la transformación de fondo, vencer los paradigmas del pasado que la frenan y sobre todo, desarrollar en las personas la capacidad de cambio. Hablar de desarrollo de capacidades es pisar el terreno de las aptitudes, actitudes y de los hábitos. El papel del liderazgo en este proceso es evidente, tanto a nivel directivo, como a nivel de los constructores de valores, porque actúan como legitimador del proceso en la búsqueda del fortalecimiento de los puntos débiles en el cambio y apalancar con los puntos fuertes.

La construcción de valores, como ya se ha dicho, requiere de un plan global que contemple diferentes estrategias, entre ellas, las herramientas de diagnóstico o muestreo estadístico, el proceso de entrenamiento o acompañamiento individual o colectivo, los procesos de aprendizaje de valores en toda la organización, el desarrollo del liderazgo a través de constructores o multiplicadores de valores entre otras estrategias. Vivir los valores sustenta la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar con base en la tarea. Ayudan a la expansión, a superar situaciones difíciles. Son accesibles a todos y en todos puede darse su arraigo si existe una política permanente de promoverlos, de formar multiplicadores de valores en toda la estructura de la organización y de articularlos con todas las áreas.

La dirección por valores constituye un reto, como si fuera algo imposible, pues lo posible parece estar ya hecho. El mundo organizacional vive una verdadera revolución de los

valores, lo más interesante es construirlos, incorporarlos y practicarlos. Esto es un gran reto para las organizaciones, tener la mejor gente y los mejores son los que tienen valores, a las que se les ayuda a incrementarlos, a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional y humana y en sus relaciones humanas.

La dirección por objetivos es un enfoque al considerarla como un medio sistemático de establecer un marco más eficaz para lo deben hacer los directivos. Formulada de modo más formal, la dirección por objetivos es un medio de practicar las conocidas funciones básicas de dirección- planificación, organización, regulación o dirección y control. En otras palabras, la dirección por objetivos es una forma de dirección. No es una mera parte del trabajo del directivo, ni un simple agregado. No se trata de un programa secundario o de un método ligado a otro proceso o función, es la esencia de un sistema de dirección orientado a resultados.

Un primer principio básico de la dirección por objetivos es su insistencia en los resultados, en lograr el cumplimiento de los objetivos. La importancia de objetivos claros para cualquier actividad organizada ha sido reconocida desde hace mucho tiempo. Una cantidad de clichés bien conocidos expresan que el directivo tenga una orientación de sus resultados.

- cuanto más clara sea la idea de lo que se trata lograr, más posibilidades tendrá de éxito.
- si sabe a dónde quiere ir, aumentan sus posibilidades de llegar, al contrario, si no sabe, ningún camino le llevará allí
- no se trata de lo que usted haga, lo que cuenta es lo que consigue
- no le diga usted a alguien lo que debe hacer, dígale cuáles son sus responsabilidades

Todos los criterios señalados subrayan el hecho de que la consideración más importante en una situación directiva es obtener resultados. Además, los resultados no pueden ser evaluados sin unos resultados anteriores con los que se les pueda medir o comparar. La dirección por objetivos satisface ambos requisitos, en el sentido de que primero se concentra en la fijación de los objetivos y en determinar los medios para lograrlos y luego, aplicando lo anterior en alcanzarlos. En las instituciones que practican la dirección por objetivos, todos los recursos disponibles y el talento directivo están dirigidos a lograr los objetivos de la organización.

El segundo principio básico de la dirección por objetivos es la importancia inicial que se le otorga al comportamiento y la motivación humana, varias teorías apoyan esta concepción. La primera es la teoría de la jerarquía de necesidades de motivación

individual de Abraham Maslow, según esta teoría todos los seres humanos tienen cinco niveles de necesidades que deben ser satisfechas en orden ascendente:

- Las necesidades humanas más básicas son fisiológicas, tal como el deseo de alimentos, descanso y protección están encaminadas a la supervivencia
- Las necesidades de segundo orden representan el deseo humano de defensa y seguridad, tanto físico como psicológico
- Las necesidades de tercer orden, o sociales, incluyen el deseo humano de amor y aceptación
- Las necesidades psicológicas o de autoestima se refieren al deseo del hombre de ser reconocido y tener posición, prestigio, capacidad, independencia y libertad
- La necesidad del orden más elevado, la autorrealización personal, concierne al deseo del individuo de ser dueño de su destino, de llegar a ser todo lo que es capaz de lograr, de transformar en realidad todo lo que potencialmente es

Si el deseo de satisfacer esta necesidad motiva a los individuos y como resultado condiciona su comportamiento, entonces la dirección debe proveer lo necesario para su satisfacción en el medio ambiente laboral. El dinero, el motivador tradicional, puede satisfacer bastante las dos necesidades más básicas, no obstante, las necesidades de orden superior social, psicológico y de autorrealización son más complejas y por lo general existe un consenso de que los incentivos monetarios por sí solo no las pueden satisfacer.

Estas teorías de motivación han tenido un papel importante en el desarrollo del concepto de dirección por objetivos y a ellas se deben las suposiciones que esta hace acerca del comportamiento humano. La dirección por objetivos reconoce el deseo de la mayoría de los directivos de satisfacer sus niveles más altos en el trabajo y presupone que están deseosos de asumir responsabilidades, que tienen una orientación de objetivos, es decir un deseo de obtener resultados y que si se les da la oportunidad pueden ejercer un alto grado de autocontrol en la realización de sus funciones.

La dirección por objetivos es un sistema por el cual los miembros de una organización establecen sus objetivos de manera conjunta. Cada miembro, con la asistencia de su superior define su área de responsabilidad, fija objetivos que claramente formulan los resultados que se esperan de él y desarrollan medidas de actuación que se pueden utilizar como guía para dirigir su unidad y que servirán como norma para evaluar su contribución a la organización, existen cuatro componentes básicos del sistema de dirección por objetivos: definición de objetivos, desarrollo de planes de acción, realización de revisiones periódicas y evaluación de los resultados anuales

El valor de cualquier sistema de dirección debe ser medido por su contribución a la eficacia organizativa y el avance a planos superiores de su gestión o resultados concretos. La dirección por objetivos ha demostrado su eficacia para obtener resultados y muchos han encontrado que desempeñan un papel eminente en el proceso directivo de lograr objetivos corporativos u organizacionales.

Mejor actuación de los directivos, la mejor manera de aumentar la eficacia organizativa es mejorar la eficiencia directiva, es decir mejorar la forma en que dirigen los directivos. La dirección por objetivos proporciona un medio de medir la contribución del directivo. Lo que determina la eficacia a largo plazo es el compromiso del directivo a lograr objetivos, los propios y los de la organización

El compromiso es resultado de la insistencia de la dirección por objetivos en que los directivos responsables de su logro participen también en su formulación, en la importancia de la comunicación, en especial entre superior y subordinado, en una rápida y exacta retroalimentación de resultados a los individuos responsables de la acción correctiva.

Mejor planificación, el directivo no solo conoce sus objetivos, sino que existe un acuerdo mutuo sobre cómo alcanzarlos, la discusión incluye el tema de los recursos que se necesitarán para apoyar los programas y la ayuda que se requerirá de aquellos fuera del sector de responsabilidad del directivo.

Mejor coordinación, la coordinación eficaz ha sido descrita como la esencia de la organización y no se puede lograr sin un propósito común y un sentido de dirección. Los objetivos bien definidos ayudan a integrar a las actividades de organizaciones complejas y a conseguir la cooperación voluntaria de aquellos cuyas contribuciones son esenciales para sus fines.

Mejor control, la dirección por objetivos provoca un desplazamiento radical del control de las personas al control de las operaciones, en otras palabras, un desplazamiento de evaluación del individuo a una evaluación de cómo cumple sus funciones. La organización que practica la dirección por objetivos juzga al hombre sobre la base de su capacidad para obtener resultados y le proporciona los conocimientos e información necesarios de modo que él puede ejercer un control individual y no tenga que depender de su superior para la iniciativa de tomar decisiones.

Mejor flexibilidad, la dirección por objetivos proporciona una respuesta más inmediata a las desviaciones de las normas porque el directivo conoce objetivos y su orden de

prioridad, ha desarrollado planes para su consecución, incluyendo el establecimiento de medidas de control que especifican niveles aceptables de actuación.

La dirección por objetivos posee varias características directamente vinculadas al desarrollo y crecimiento personal del directivo. La dirección por objetivos ánima al directivo a asumir la responsabilidad de su actuación, al mismo tiempo le da la oportunidad de aumentar sus conocimientos, capacidad y experiencias para poder actuar mejor. Los programas de formación de directivos ya no son un fin en sí mismo, sino el medio por el cual el directivo gana en competencia, confianza y motivación para poder dirigir de forma eficaz.

Como se ha podido apreciar, se analizaron dos modalidades de la dirección, por valores y por objetivos, cada una aplicable a determinados momentos y contextos. La dinámica de trabajo de la organización, su versatilidad y escenarios de actuación para el cumplimiento de disímiles tareas conducen a la materialización en la práctica de un proceso directivo – dialéctico y combinado, donde se complementan indistintamente elementos de las modalidades nombradas.

Por tanto, en el interactuar cotidiano prevalece una tendencia a establecer una línea de dirección operativa, significa que existe una inclinación por la dirección por objetivos. Sin embargo, cuando de procesos orgánicos o balance de un período se trata, se debe consultar el cómo proyectarse y establecer las estrategias para las diferentes áreas, ejes transversales o direcciones estratégicas identificadas con que se cuente en la estructura de dirección. Mientras tanto la dirección por valores sienta las bases para incentivar la participación y el compromiso con la tarea, a partir de los valores compartidos de la organización.

La dirección integrada de proyectos, en su concepción actual y amplia, es un enfoque de dirección, sobre ello se insiste con mucho énfasis, pues ella no es ingeniería, no es arquitectura, aunque maneja aspectos y técnicas de estas profesiones que son importantes, pero no son su esencia, sino que reside en la creación de una organización donde se combinan los recursos humanos y no humanos para obtener un propósito temporal, de aquí que asocie con la dirección de los procesos de cambios y no con las actividades permanentes que se ejecutan tradicionalmente a través de otras formas y enfoques de dirección. No obstante, hay quienes consideran que existen entidades cuyos productos y servicios son de hecho únicos y pueden por ende ser dirigidos todo el tiempo como proyectos.

La formación de un equipo de proyectos puede tener como objetivo el desarrollo, mejora, o materialización de un producto o un proceso, la construcción de una edificación, desarrollar una reparación importante, así como cualquier otro propósito finito. Cuando se alcanza la meta, la organización se desmantela o se transforma en otra para iniciar una nueva labor.

Este enfoque de dirección precisa contar con líderes, no jefes, así lo requiere y exige la DIP. Los encargados de conducir los proyectos no mandan, convencen, conquistan, comprometen y conducen al éxito a su equipo. Lo que caracteriza a esta forma organizativa de dirección, no son los individuos, ni los grupos, la DIP trabaja con equipo y ello es fundamental.

Los grupos de trabajo efectivos se benefician de los propósitos y metas claras. Sus integrantes comparten información y percepciones para garantizar que se tomen buenas decisiones, practican el trabajo en equipo para ayudarse entre sí a realizar las tareas, y trabajan mucho para reforzar la ética de desempeño de cada uno. Más aún, ya sea que se trate de directores generales, directores ejecutivos, los líderes de grupos de trabajos efectivos dirigen a sus subordinados en forma convencional. El jefe establece la dirección, el propósito y las metas, delega las responsabilidades individuales y verifica el desempeño.

Los buenos líderes de grupos de trabajos escuchan con cuidado, buscan la oportunidad para que los demás se desarrollen y estimulen los valores del trabajo en equipo. Pero los líderes de grupos de trabajos efectivos se aseguran de que ellos como jefes tengan el control y para lograrlo se basan en el desempeño y las responsabilidades individuales. Sin embargo, si una meta de desempeño requiere más que la suma de los esfuerzos individuales, el método de grupos de trabajo es deficiente, se necesita un equipo para proporcionar productos de trabajo colectivo e integración de tiempo real de habilidades, perspectivas y experiencias múltiples.

Para muchos empleados son novedosas las habilidades, conductas y relaciones de trabajo que esto requiere. Si logran o no aprenderlas determina la obtención de un desempeño en equipo real o harán aportaciones menos efectivas. Al igual que la mayoría de los líderes de grupos de trabajo, ciertos líderes de equipos deben aprender nuevas habilidades y conductas. Su desafío es asegurar que el equipo, no el líder, es el que tenga el control.

Esta larga reflexión acerca de la esencia del trabajo en equipo y su diferencia con los grupos es sumamente útil y debe tenerse muy en cuenta, por cuanto se considera que es algo sobre lo cual no se reflexiona todo lo debido por algunos compañeros que insisten

en la necesidad de pasar a la introducción de la DIP en aquellas actividades donde puede ser de gran utilidad.

Es evidente que no basta con formular y definir proyectos para estar realmente en presencia de una DIP, ella representa un cambio de mentalidad, métodos y enfoques, primero de los ejecutivos, pues cambia su papel de controladores a líderes y segundo de los colectivos que tienen que asumir el autocontrol y la responsabilidad individual y colectiva de los resultados del desempeño.

Por otra parte, se considera que la DIP es necesaria y eficaz en aquellas actividades y procesos que exigen de un trabajo, donde lo esencial no es solo la sinergia del grupo, sino donde es precisa una complementación de conocimientos y habilidades interdisciplinarias.

Algunos autores han enfatizado en que la DIP viene a ser una extensión y complemento del enfoque funcional para las organizaciones y ello es cierto, pero solo desde el punto de vista histórico. Realmente los primeros intentos de aplicar este enfoque fueron una respuesta a las limitaciones del enfoque funcional en momentos en que el mismo era predominante en las industrias, entidades u organizaciones más avanzadas. En otros casos, se observa una determinada inclinación a contraponer los conceptos de proyectos y proceso, partiendo de la realidad de que un proceso es algo que ocurre repetidamente muchas veces y de manera similar, mientras por el contrario el proyecto es algo que ocurre una sola vez como transformación de un estado en otro. Lo cierto es que en la literatura se observan cada vez más ejemplos de grandes organizaciones con un enfoque de proceso combinado con la existencia de equipos autodirigidos, orientados y conformados, basándose en la DIP.

El desarrollo y la introducción de la DIP como enfoque, no son casuales, se trata de una respuesta a la aceleración de los cambios, a la necesidad de una mayor fundamentación de la factibilidad de cualquier nuevo propósito o negocio y a la exigencia multidisciplinaria de algunas tareas que además necesitan de mayor autonomía para fomentar la creatividad, la innovación, la participación y el compromiso, a la vez que crece la responsabilidad de todos los que en ella interactúan.

Este enfoque presupone e integra la concepción sistémica y se basa en objetivos y propósitos claramente definidos que posibilita prever el futuro, por lo cual no es antagónica con la dirección por objetivos, a nuestro modo de ver, más bien la complementa en aquellos casos donde se aplica para resolver un problema de carácter temporal de alto nivel de incertidumbre.

La medición del éxito de una actividad organizada sobre la base de la DIP es muy compleja, y aunque los criterios más frecuentemente utilizados han sido los relativos al cumplimiento del presupuesto y el plazo de ejecución previstos, existe coincidencia, entre los estudiosos en que ellos son insuficientes, por lo cual se deben tomar en consideración al evaluar el éxito de un proyecto, las cuatro dimensiones siguientes.

1. Eficiencia del proyecto, refleja la eficiencia con la que a corto plazo se ha manejado el proyecto, es decir, como se utilizaron los recursos asignados y si se terminó en tiempo. Sirve para el control durante la realización del proyecto y la evaluación inmediata a su conclusión, pero nada dice de su valor a largo plazo para la organización, sin embargo, en el caso de los productos y servicios, solo después de transcurrir cierto tiempo se podrá validar su nivel de competitividad o satisfacción de los resultados obtenidos.
2. Impacto sobre el cliente o beneficiario, es una de las formas más importantes de medir el desempeño del proyecto, la satisfacción de los que reciben el beneficio indica su conformidad con los requerimientos funcionales y las especificaciones técnicas del producto o servicio. Señala a su vez, el deseo de este de regresar por un nuevo proyecto, o por una generación del mismo producto o servicio, pero esto no asegura que todo lo que sea bueno para el cliente lo sea para la organización que desarrolla el proyecto.
3. Éxito del negocio, se trata de la medición del impacto inmediato y directo del proyecto sobre la organización que lo ejecuta. Para que el negocio proporcione las ventas, ingresos y utilidades esperadas en el caso específico de una organización productiva, ayuda el proyecto a incrementar los resultados y la participación del negocio en el mercado o en escenarios que corresponda. En las organizaciones no lucrativas ello debe referirse al cumplimiento de su misión y objetivos básicamente, aunque pueden suscitarse otros análisis.
4. La preparación para el futuro, esta cuarta dimensión está referida a la contribución del proyecto con el desarrollo futuro de la organización que lo realiza, contribuyea que el proyecto a la ejecución de nuevos negocios y el desarrollo de innovaciones, produzca una nueva tecnología, crea nuevos productos, servicios o mercados, se crean nuevas habilidades que serán necesarias para el futuro, tienen la población y la sociedad mayor confianza en la institución, cuanto aporte a la consolidación de la organización.

En cada dimensión se deben determinar los indicadores específicos que más se ajustan a un proyecto en cuestión, se busca en los casos de proyectos sociales a aquellos que en mayor medida expresen los intereses de la sociedad en su conjunto y los grupos o comunidades implicadas en particular. La importancia relativa de estas dimensiones aumenta desde la primera a la cuarta en la medida que transcurre el tiempo de la terminación del proyecto, como se ha indicado durante su ejecución solo la primera puede ser empleada, pero una vez terminado un proyecto en cuestión, según transcurre el tiempo, aumenta la importancia de las demás, hasta llegar a que es la preparación para el futuro la que alcanza una mayor preponderancia de tres a cinco años.

El trabajo por proyectos puede constituir un poderoso instrumento con el fin de elevar la competitividad, la calidad y la eficiencia de algunas actividades temporales vinculadas con la solución de problemas sociales, la investigación y el desarrollo, las construcciones y reparaciones, así como la producción y los servicios no repetitivos que deben enfrentar las entidades.

Trabajar con proyectos no significa que realmente se aplique la DIP, es necesario un cambio, como ya se señaló, deben funcionar realmente equipos autodirigidos con un elevado nivel de compromiso, responsabilidad colectiva y personal, ante las tareas y la satisfacción del cliente o beneficiario.

Las experiencias foráneas, llaman a reforzar el trabajo con el hombre como condición para el éxito de la DIP, pues algunos estudios han demostrado que pueden crearse tensiones psicológicas superiores en los que trabajan por proyectos, en relación a los que lo hacen según las funciones, en aspectos relacionados con la seguridad en el puesto de trabajo, el desarrollo de las carreras profesionales y una mayor frustración al tener que cambiar frecuentemente de actividad y colectivo.

**CONCLUSIONES**

Con las modalidades o diferentes enfoques prevalecientes de la dirección se concluye con un breve recorrido por los saberes de la dirección y su doble expresión, ciencia y arte. A modo de resumen se muestran los aspectos coincidentes, o que están presentes en los diferentes enfoques de una u otra forma.

- Los objetivos guían y determinan la acción de dirección.
- Aumenta cada día más el papel del hombre y sus valores.
- Las estrategias contribuyen al éxito de los cambios de magnitud.

- La participación de los trabajadores y las masas en general, en la adopción y realización de decisiones es fundamental para elevar su eficiencia y eficacia.
- Los procesos tanto sociales, económicos, como políticos precisan de líderes no de jefes.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


16. Alfonso, D. (2007). "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa, [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2007
17. American Society Quality Control (ASQC), Q. m. t. h. e. o. R. e. l., Londres, 2009 [consulta: 2012-02-22]. Disponible en: <http://www.asqc.br
18. Colectivo de autores, C. d. (2002). Los valores en la dirección. Centro coordinador de estudios de dirección del MES
19. Duane, D. (2008). "Administración para la toma de decisiones, Madrid, Diaz de Santos, 2008, ISBN 0-534-37397, pp. 36-67
20. Fernández, A. (2005). "La calidad en las empresas de servicio [en línea], Asturias (España), Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA) y Centro para la Calidad en Asturias (CCA), 2005 [consulta: 2012-03-06]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/archivos/doc_4d262f294b969.pdf
21. Garcés, G. (1989). "Hacia una conceotualización del valor. Editorial Madrid, Alambra. Universidad
22. Gutiérrez, H. (2001). "Control Estadístico y Seis Sigma, México, D. F., Mc. Graw-Hill Interamericana, 2001, ISBN 970-10-4724-9
23. MINBAS (2000). "La dirección por valores. Cuba
24. Muller, A. (2004). "Sistemas de Gestão Integrada», FAE Business [en línea], 2004, no. 10, pp. 8-9 [consulta: 2012-02-22], Disponible en: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v10_n1/gestao%20integrada.pdf
25. NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, L. H., 2015
26. Reddin, R. (1993). "Manual de dirección por objetivos. Bilbao Deusto
27. Senge, E. K., A.; Roberts, C.; Ross, R. (2000). "La danza del cambio, Bogotá, Norma, 2000, ISBN 784-10-4652-21, pp. 73-210
28. Urrusuno Carvajal, I. (2006). "Referentes escenciales acerca de la dirección

29. Yarce, J. (2001). "Los valores son una ventaja competitiva. Ediciones liderazgo, Colombia
30. _____ (1996). "Código de ética de los cuadros del estado cubano."

# LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD

**AUTORES**

**MSc. Lisandra de la Luz González Reyes, ligonzalez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Dra. C Milagros Pérez Pravia, mpp@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

Los retos en el orden económico y financiero de la gestión de la calidad demandan la evolución de los esquemas tradicionales de gestión de los costos de la calidad hacia otros que instrumenten las nuevas tendencias. Por ello las insuficiencias en la gestión de los costos de la calidad que limitan la eficiencia de la gestión de la calidad, constituyen el problema científico de esta investigación. En correspondencia, el objetivo va dirigido a desarrollar un procedimiento para la gestión integral de los costos de la calidad que permita

la mejora de la eficiencia de la gestión de la calidad. Las contribuciones esenciales se encuentran en la integración de enfoques, modelos genéricos, herramientas y un *software* para la gestión integral de los costos de la calidad a través de un procedimiento general y procedimientos específicos. Con su aplicación en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) quedó validada la hipótesis de la investigación y se obtuvo un sistema para el control de su gestión, la evaluación de su eficiencia, eficacia,

madurez, los costos intangibles, los análisis de variabilidad y de gestión de riesgos de calidad, la curva de aproximación dinámica, así como un modelo matemático para los pronósticos.

**Palabras clave:** calidad, costo de la calidad, gestión de los costos de la calidad, herramientas de cálculo de costos de la calidad, gestión integral de los costos de la calidad



**ABSTRACT**

The challenges in the economic and financial order of quality management demand the evolution of traditional quality cost management schemes towards other that implement the new trends. This is why shortcomings in the management of costs that limit the efficiency of quality management, scientific problem of this research. Correspondingly, the objective is aimed at develop a procedure for the integral management of the costs of the quality that allows improving the efficiency of quality management. The essential contributions are found in the integration of approaches, generic models, tools and software for the integral management of the costs of the quality through a general procedure and procedures. With its application in the Trading Company and (EMCOMED) was validated the research hypothesis and obtained a system for the control of its management, the evaluation of its efficiency, effectiveness, maturity, intangible costs, variability and risk dynamic approximation curve, as well as a mathematical model for forecast

**Key words:** quality, cost of quality, management of quality costs, quality costing tools, integral management of quality costs

## INTRODUCCIÓN

La complejidad y el dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como los nuevos retos de los sistemas de gestión de la calidad, demandan la evolución de los esquemas tradicionales de gestión de los costos de la calidad hacia otros más modernos que instrumenten e integren las variables relacionadas con la calidad y sus costos, en aras de gestionar la calidad a través de satisfactorios resultados económicos y, por ende, garantizar su eficiencia y competitividad.

Como vía para mejorar su eficiencia y competitividad, las empresas cubanas se encuentran inmersas en un importante proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual se sustenta en la necesidad de la reducción general de los costos, y no quedan exentos los costos de la calidad. Asimismo en el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en su artículo 273 se plantea que la empresa implementa un sistema de costos relativos a la calidad que permita determinar la eficiencia del sistema de gestión de la calidad (2007, p.128). En el proceso de evaluación de la marcha del perfeccionamiento empresarial, el entonces segundo secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, compañero Raúl Castro, puntualizaba: “Les exijo que de esto hagan un principio -calidad en todo- pero mucho cuidado, calidad en todo, de cara al cliente y con eficiencia económica”.

Por otro lado, la Norma Cubana (NC) de la *International Organization for Standardization* (ISO) 9004: 2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización: enfoque de gestión de la calidad, también hace referencia a esto en su requisito 6.2 Recursos financieros, donde se plantea que la mejora de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad influye positivamente en los resultados financieros de la organización (p.6). En este sentido, en la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, también se destaca la necesidad de elevar los niveles de eficiencia, específicamente en los lineamientos 20, 24 y 128, donde los costos de la calidad desempeñan un papel primordial (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016).

En este marco, también como parte de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y del Plan de Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos; se ratifica que el eficiente desempeño de la economía es lo principal y que esto podrá alcanzarse a partir entre otros elementos, de la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016, p.6).

En las últimas tres décadas ha habido un auge en los acercamientos metodológicos para la gestión de los costos de la calidad, lo que provoca que actualmente existan numerosos enfoques metodológicos. Algunas de ellos son los propuestos por: Jorge Cabreja y Ávila Pérez (2010); Wainhaus (2010); Batista Patterson (2011); González Reyes (2011, 2012, 2015a, 2015b y 2015c); Hernández Concepción, Moreno Pino y Ortiz Chávez (2011); Fragas Domínguez (2012); Otero Fernández (2012); Gómez Alfonso (2013); Revista de Certificación (2013); Cristóbal Cebolla (2014); Leyva Domínguez y Moreno Pino (2014); González Reyes y Moreno Pino (2015, 2016a, 2016b y 2016c) y Thompson Soler (2016). De modo general, entre las variables más recurrentes en estos enfoques metodológicos resaltan: planificación, implantación, mejora, control, enfoque de proceso, indicadores, ciclo de gestión, enfoque de sistema, costeo ABC y tratamiento contable. Por otro lado, entre las variables con menor grado de centralidad destacan: gestión del cambio, aproximación dinámica, *benchmarking*, CMI (Cuadro de Mando Integral), informatización, mejora continua, costos intangibles, madurez, gestión de riesgos, variabilidad y análisis prospectivos. Estos últimos constituyen las principales carencias en los acercamientos metodológicos.

Estas brechas afectan la adaptación de los sistemas de costos de la calidad a las actuales exigencias de la gestión de la calidad debido a que: se sustentan en modelos genéricos

que fueron concebidos hace décadas, en entornos diferentes a los actuales, se denota la ausencia de una integración de los aportes de los modelos genéricos más aceptados, existe una insuficiente integración de los enfoques de gestión, de sistema, de proceso, de mejora continua y de gestión del cambio, se observa una débil vinculación con sistemas para el control de gestión, es evidente la escasa utilización de análisis de variabilidad y robustez, el pobre tratamiento a los costos intangibles y su impacto social, la insuficiente gestión de los riesgos de calidad, limitados análisis prospectivos de los costos de la calidad y la carencia de soportes informáticos para su gestión.

Lo considerado permite aseverar que actualmente existe una amplia plataforma metodológica relacionada con los costos de la calidad; sin embargo, por sí sola, ninguna de las propuestas analizadas resulta suficiente para un abordaje integral en la gestión de los costos de la calidad. Por ello se corrobora que aún existen brechas que admiten la realización de una nueva propuesta que sistematice la gestión de los costos de la calidad con una concepción integral que agrupe armónicamente modelos genéricos (el de aproximación dinámica, el de costos intangibles, el de costo del proceso, el de costo por actividades y el del proceso de mejora), enfoques (de gestión, de procesos, de mejora continua, de sistema y de gestión del cambio) y herramientas (control de gestión, análisis de variabilidad y robustez, estimación de costos intangibles, gestión de riesgos y análisis prospectivos).

Lo referido anteriormente constituye la situación problemática que originó la presente investigación y que deriva el siguiente problema científico: insuficiencias en la gestión de los costos de la calidad que limitan la eficiencia de la gestión de la calidad. Sobre la base del problema planteado se declaró como objetivo de investigación: desarrollar un procedimiento para la gestión integral de los costos de la calidad que permita la mejora de la eficiencia de la gestión de la calidad

## METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se requirió el empleo de métodos científicos. En el orden teórico se utilizaron:

- ✓ Análisis y síntesis: para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema que se investiga, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida
- ✓ Histórico – lógico: para determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema, del objeto de investigación y del campo de acción
- ✓ Inductivo-deductivo: para la obtención de información, conocimientos en general y tomar partido sobre la literatura revisada
- ✓ Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, así como del procedimiento general y los procedimientos específicos, a través de su descomposición en los elementos que lo integran y para abordar el carácter sistémico de la empresa.

En el orden empírico se utilizaron:

- ✓ Análisis documental: revisión de fuentes de información para conocer el estado real de la organización en su historia viva
- ✓ Observación: para constatar dónde se reflejan con mayor claridad los costos asociados a la calidad
- ✓ Entrevistas: para verificar y conocer información de primera mano relacionada con el objeto de estudio
- ✓ Encuesta: para conocer la existencia o no de un mecanismo que permita el cálculo, planificación y análisis de gastos que generan costos de la calidad, así como el nivel de conocimiento en el tema
- ✓ Método Delphi: para la validación prospectiva del contenido del procedimiento general propuesto
- ✓ Redes de Petri: para la validación prospectiva del comportamiento y la estructura del procedimiento general propuesto
- ✓ Voto ponderado: para la selección del proceso de prueba.

Además, se utilizaron métodos estadísticos para el procesamiento de la información relacionada con los conceptos de calidad, de costos de la calidad, el estudio de los diferentes enfoques metodológicos y clasificaciones de los costos de la calidad como análisis factorial, de conglomerado y de redes sociales. También se emplearon para análisis de la fiabilidad y validez del instrumento, así como para la objetividad y acuerdo de las valoraciones de los expertos y métodos estadísticos no paramétricos para las pruebas de hipótesis. Se empleó también la estadística descriptiva (con el análisis de las

medidas de tendencia central y las de variabilidad para la evaluación de la eficiencia, la eficacia y para el estudio bibliométrico realizado) y el diseño de experimento para los análisis de variabilidad. Asimismo se utilizaron también métodos matemáticos como el de ajuste de curvas para la modelación de la función del costo total de la calidad, la regresión lineal simple para la realización de pronósticos, el método de las jerarquías analíticas (AHP), el método de entropia y la matemática difusa para la obtención de relaciones de segundo orden.

**DESARROLLO DEL TEMA**

Con el propósito de solucionar el problema científico planteado en esta investigación y considerando lo expuesto en el marco teórico práctico referencial, la autora desarrolló un procedimiento general que consta de cuatro fases que responden al enfoque de gestión, doce etapas y una serie de pasos y tareas que se derivan de estas últimas como se muestra en la figura 1. Este procedimiento general está integrado por cuatro procedimientos específicos (uno para cada fase) y tiene como objetivo dotar a las organizaciones de una herramienta útil para llevar a cabo la gestión integral de los costos de la calidad. Con este fin se establecen como objetivos específicos los siguientes:

1. Diagnosticar el estado de la organización para asimilar la introducción del cambio que se propone a través de la identificación y tratamiento de los factores inhibidores
2. Diseñar el sistema básico para la gestión de los costos de la calidad y su plataforma contable
3. Concebir las herramientas que faciliten la gestión integral de los costos de la calidad en la organización a través de:
    a. Diseñar el control de gestión de los costos de la calidad que incluya un cuadro de mando integral
    b. Determinar la eficiencia, eficacia y madurez de la gestión de los costos de la calidad
    c. Realizar los análisis de variabilidad y robustez
    d. Estimar los costos intangibles de la calidad para la organización y su impacto en los clientes y la sociedad
    e. Realizar la gestión de los riesgos de la calidad
    f. Gestionar prospectivamente los costos de la calidad en la organización
4. Informatizar la gestión de los costos de la calidad mediante el *software* QualityCostSoft

5. Elaborar un programa de mejora continua a partir del *benchmarking* y las auditorías de gestión realizadas.

El procedimiento se rige por los principios siguientes:

- ✓ Consistencia lógica: por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- ✓ Parsimonia: la estructuración y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, que resulta valioso y motivador.
- ✓ Flexibilidad: puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización
- ✓ Trascendencia: las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en las organizaciones y su entorno.
- ✓ Sistematicidad: permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora, y facilita a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.

El procedimiento posee características que permiten la obtención de los resultados esperados, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Participativo: la aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos
- ✓ Retributivo: su utilización producirá beneficios a la organización en general
- ✓ Permanente: adopta la filosofía de la mejora continua
- ✓ Universal: puede aplicarse en el universo de organizaciones existentes, tanto en la esfera de los servicios como de la producción.

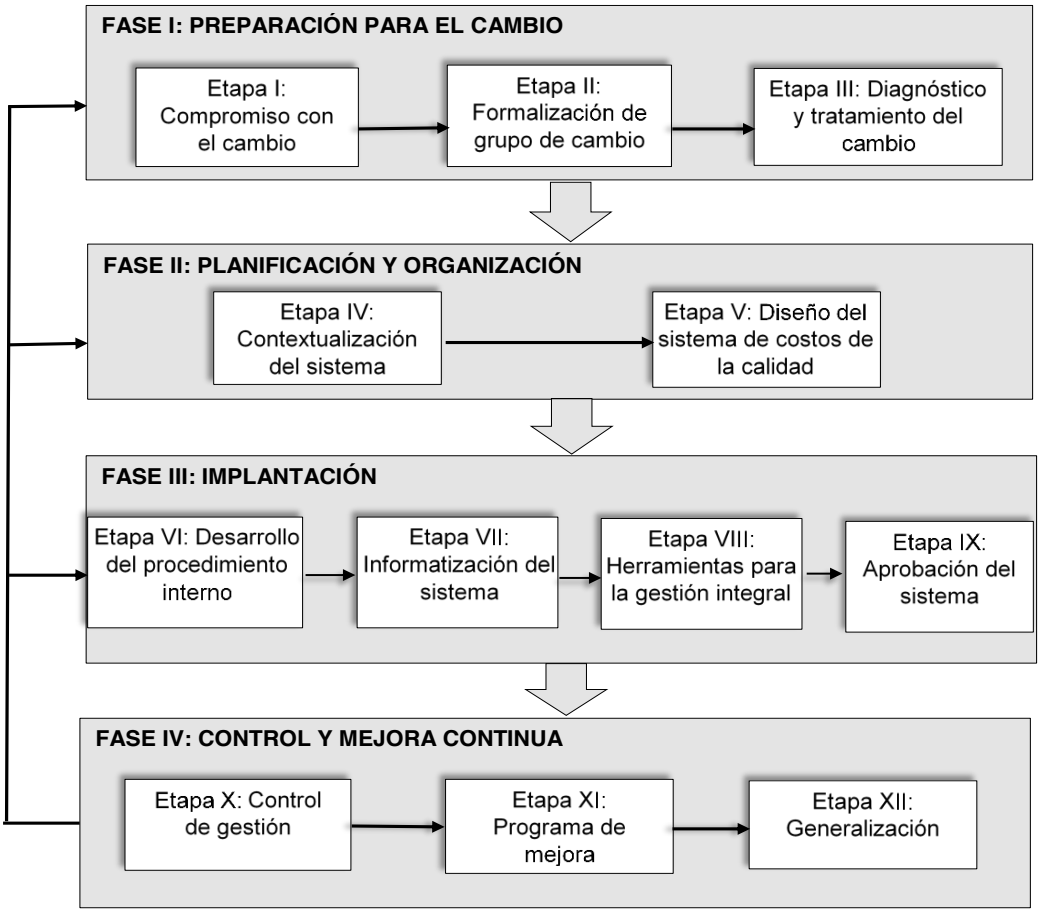



**Figura 1. Procedimiento general para la gestión integral de los costos de la calidad.**

Con el objetivo de comprobar en la práctica la hipótesis de la investigación se procedió con la aplicación del procedimiento general diseñado para la gestión integral de los costos de la calidad en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín. A continuación se muestran los principales resultados obtenidos.

En la comparación del costo total de la calidad en los años 2015 y 2016 con respecto a los períodos anteriores se observa una gradual disminución, la cual se ha sostenido en el tiempo y ascendió a un 10.78% con respecto al año 2014 como se muestra en la figura 2.

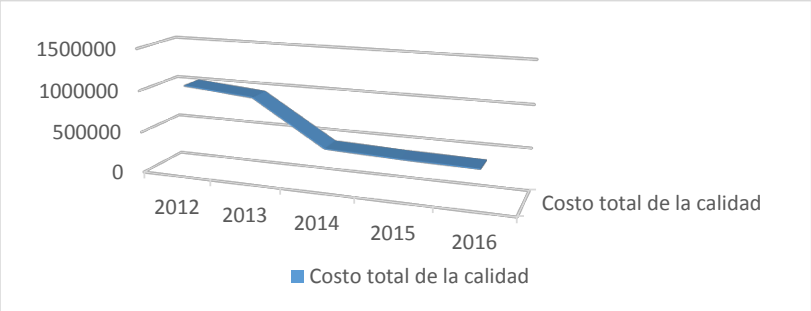



**Figura 2. Comportamiento de los costos totales de la calidad en EMCOMED de Holguín.**

En cuanto al análisis comparativo por cada una de las categorías que componen el costo total de la calidad se evidencia un comportamiento favorable en el tiempo, y se observa una disminución del 21.72% de los fallos externos en el año 2016 con respecto al 2014. Igualmente, en el caso de los fallos internos se aprecia una disminución del 27.83%. Este comportamiento favorable encuentra explicación en el aumento de las inversiones en prevención y en evaluación, las cuales ascendieron a 28.17% y 9.64%, respectivamente (ver figura 3).

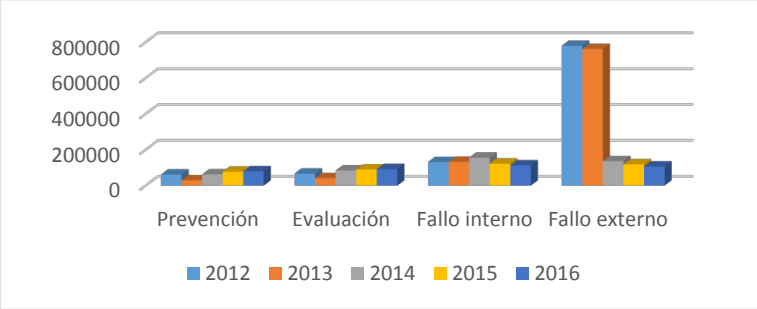



**Figura 3. Comportamiento de las categorías del costo de la calidad en EMCOMED de Holguín.**

La perspectiva financiera evidencia una mejora importante, pues hubo una disminución de los cuatro indicadores: costo total de la calidad respecto a las utilidades, costo total de la calidad respecto a los ingresos, costo total de la calidad respecto a los gastos y costo total de la calidad respecto al costo del servicio. Además, estos indicadores alcanzaron una puntuación de 5 puntos debido a que presentaron un sobrecumplimiento con mejora. Las perspectivas de clientes y la de crecimiento y desarrollo logran una ligera mejoría con respecto a los períodos anteriores, reflejada en el aumento de los índices de satisfacción del cliente externo y del cliente interno.

En el caso de la perspectiva de procesos internos se palpa una mejora en la totalidad de los indicadores, debido a que solo dos indicadores se incumplieron en el año 2015 y uno en el año 2016, pero sin embargo mostraron una mejoría con respecto al año 2014, el resto de los indicadores fueron sobrecumplidos y sobrecumplidos con mejoras en ambos años.

Como consecuencia del comportamiento favorable de cada uno de los indicadores por perspectivas se alcanzó un impacto positivo en la eficiencia, la eficacia y la madurez (ver figura 4). En los años 2015 y 2016 los tres indicadores fueron sobrecumplidos y sobrecumplidos con mejora, por lo que la eficiencia y la eficacia fueron de muy alta en ambos casos. Por otro, la madurez alcanzó una puntuación de 0.86 y de 0.84 en los años 2015 y 2016, respectivamente, superior en ambos casos al año 2014, por lo que fue evaluada de muy alta. En el análisis no se observaron desviaciones negativas aunque sí se valoraron oportunidades de mejora que se recogerán en el plan de mejora.

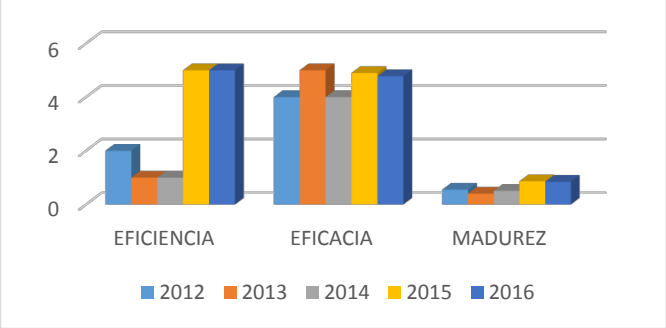



**Figura 4. Comportamiento de los indicadores integrales en EMCOMED de Holguín.**

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. Existe una creciente base teórico-conceptual y empírica sobre la gestión de los costos de la calidad como herramienta para la gestión de la calidad, que se ha ido enriqueciendo paulatinamente a partir de contribuciones teóricas, pero sobre todo de estudios e investigaciones empíricas. En cambio y en contraste con el desarrollo teórico-conceptual y empírico, resulta insuficiente el tratamiento metodológico básicamente referido al carácter integral en las definiciones y clasificaciones. Asimismo, no se encontraron precedentes que de forma estructural y sistémica integren enfoques, modelos genéricos y herramientas para una gestión integral de los costos de la calidad, sobre todo en organizaciones

comercializadoras de medicamentos, por lo cual el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.

2. La propuesta del procedimiento general y los procedimientos específicos, desarrollados en el marco de la investigación, conforman un cuerpo de elementos coherentes desde la perspectiva teórico-metodológica desarrollada para brindar solución al problema científico, al mismo tiempo que se constituye en un herramental metodológico válido (contenido, estructura y comportamiento) demostrado a través del Método Delphi y de Redes de Petri, que posibilita la mejora de la eficiencia de la gestión de la calidad.
3. El procedimiento general para la gestión integral de los costos de la calidad consta de cuatro fases interrelacionadas entre sí que responden al ciclo de gestión, doce etapas, así como pasos y tareas que se derivan de estas últimas. El mismo responde a las tendencias más actuales y tradicionales también, e integra enfoques, modelos genéricos y herramientas (control de gestión, el análisis de variabilidad, la estimación de los costos intangibles, la gestión de riesgos y la gestión prospectiva) que contribuyen a la gestión integral de los costos de la calidad. Se incluyen, además, los procedimientos específicos para el desarrollo de cada una de las fases del procedimiento general propuesto.
4. La aplicación del procedimiento general y de los procedimientos específicos en el objeto de estudio práctico permitió diseñar el sistema de gestión de costos de la calidad, evaluar la eficiencia, la eficacia y la madurez de la gestión de los costos de la calidad a través del cuadro de mando integral.
5. El *software* QualityCostSoft resultó ser un factible soporte informático para el procedimiento general propuesto para la gestión integral de los costos de la calidad, porque proporciona la utilidad, fiabilidad, la seguridad y la rapidez demandada para la informatización de los sistemas de gestión de costos de la calidad, y constituye una potente herramienta para el monitoreo, control, seguimiento y mejora de los costos de la calidad, así como de apoyo a la toma de decisiones por parte de sus usuarios.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Batista Patterson, M.M. (2011). *Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión de Costos de la Calidad en la Oficina Central de la Empresa de Taxis de Holguín Cubataxi*. Tesis de Diploma no publicada. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
2. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
3. Cristóbal Cebolla, A. (2014). *Debilidades de la gestión de la calidad en las empresas occidentales: importancia de los costes de la calidad*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Barcelona, España.
4. Fragas Domínguez, L. (2012). *Propuesta de procedimiento de costos de la calidad en Audita S.A. Sucursal Cienfuegos*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
5. Gómez Alfonso, E. (2013). Cálculo de los costos de calidad en la UEB Producciones Varias de Cienfuegos. *Visión de futuro*, 17(2), 114-131.
6. González Reyes, L. L. (2011). *Diseño e implantación de un sistema de gestión de costos de la calidad en la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín*. Tesis de Diploma no publicada. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
7. González Reyes, L. L. (2012). *Diseño de un sistema de gestión de costos de la calidad. Herramienta gerencial para la toma de decisiones y el control estratégico de la calidad*. España: Editorial Académica Española.
8. González Reyes, L. L. (2015a). Diseño e implantación de un sistema de gestión de costos de la calidad en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín. VII Conferencia Científica Internacional. ISBN: 978-959-16-2427-7
9. González Reyes, L. L. (2015b). *Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad con un enfoque de procesos. Aplicación en la Unidad Empresarial Básica Mayorista de Medicamentos de Holguín*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
10. González Reyes, L. L. (2015c). Diseño e implantación de un sistema de gestión de costos de la calidad en el proceso de preparación técnica de obra de la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín. Tercer Taller Nacional de Ingeniería Industrial. ISBN: 978-959-16-2427-7.

11. González Reyes, L. L. y Moreno Pino, M. (2015). Implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad. Caso VERTICE. *Revista Ciencias Holguín*, (4).
12. González Reyes, L. L. y Moreno Pino, M. (2016a). Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad. *Revista Ciencias Holguín*, (2).
13. González Reyes, L. L. y Moreno Pino, M. (2016b). Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad con un enfoque de procesos. Congreso Internacional de Competitividad Organizacional.
14. González Reyes, L. L. y Moreno Pino, M. (2016c). Tecnología para la gestión de los costos de la calidad en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos. I Convención Internacional de Calidad "Habana 2016".
15. Hernández Concepción, I., Moreno Pino, M. y Ortiz Chávez, Y. (2011). Sistema de Gestión de Costos de La Calidad basado en un enfoque de procesos y de sistema. *Contribuciones a la economía,* ISSN 1696-8360. Disponible en: http://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.eumed.net%2Fce%2F2011b%2Fcpc.html [consultado 12/12/2011].
16. Leyva Domínguez, D. y Moreno Pino, M. (2014). Metodología para el diseño e implantación de un sistema de gestión de costos de la calidad en empresas de transporte. *Revista Ciencias Holguín*, 20 (2).
17. Otero Fernández, M.G. (2012). Procedimiento para la determinación y evaluación de los costos de la calidad en la ceba de toro. Empresa Pecuaria "Roberto Estévez". *Revista Granma Ciencia*, 16(3).
18. Revista de certificación. (2013). *Metodología para el cálculo de los costos de calidad*. Disponible en: http://www.revistacertificacion.cl/ [consultado 23/3/2013].
19. Thompson Soler, K. (2016). *Desarrollo de un sistema de costos de la calidad en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Holguín*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
20. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.*

21. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización de modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*.
22. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*.

# DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON ENFOQUE DE PROCESOS. CASO AGENCIA GRÁFICA DE HOLGUÍN

**AUTORES**

**Ing. Lianet Caballero Pérez. lianetcp1991@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Ernesto Arias Araus. ernestoaa1987@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**MSc. David Almaguer Medero, david@holguin.copextel.com.cu. COPEXTEL S.A, República de Cuba.**

**RESUMEN**

Uno de los factores internos a los que se enfrenta las organizaciones en el contexto actual, es el diseño de su sistema de control de gestión, el cual debe estar dirigido hacia el logro de los objetivos de la organización. Unido a esta necesidad en la Agencia Gráfica de Holguín se evidencian insuficiencias en su sistema de control de gestión, que limitan el proceso actual de toma de decisiones. Esta investigación tiene como objetivo general diseñar un sistema de control de gestión con enfoque de procesos en la Agencia Gráfica de Holguín, que permita mayor efectividad en la toma de decisiones. Los aportes fundamentales se centran en la concepción de un procedimiento para el diseño del sistema de control de gestión y sus herramientas. Como resultados fundamentales de la aplicación en la Agencia Gráfica de Holguín, se obtienen: el mapa de procesos, el mapa estratégico, el diseño del cuadro de mando integral por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, la evaluación del sistema de indicadores de gestión y la propuesta de acciones de mejora. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos propios de la Ingeniería Industrial y ciencias afines.

**Palabras clave:** gestión estratégica, control de gestión, cuadro de mando integral, enfoque basado en procesos.

**ABSTRACT**

One of the internal factors to which the entities face in the nowadays context, is the design of their management control system, which has to be directed to achieve the purposes of the organization. Linked to this urgent need at the Graphic Agency of Holguín there is evidence of an insufficient management control system, and this is obstructing the current process of making decisions. This investigation has the general aim of designing a management control system with focus based on processes at the Graphic Agency of Holguín, allowing more effective the process of making decisions. The most remarkable accomplishment is the construction conception of a procedure for designing the management control system and its tools. As the fundamental results obtained during the process stand the processes map, strategic map, the design of the balanced scorecard for perspectives, processes, objectives and impacts, the assessment of the indicators management system and the proposal of action for improving. To develop the investigation where used different methods and investigation techniques, as theoretical as empirical of the industrial Engineering and kindred sciences.

**Key words:** strategic management, management control, balanced scorecard, focus based on processes.

**INTRODUCCIÓN**

En los momentos actuales suceden de forma continua cambios en política, economía y tecnología, tanto a nivel internacional como nacional, que provocan un impacto directo en las organizaciones, transformando las condiciones y el entorno en que se desenvuelven.

Con el objetivo de mantener altos niveles de competencia, los empresarios buscan vías de mejora que les permitan enfrentar los continuos cambios a que están sometidas sus organizaciones en el menor tiempo posible, lo que ha traído consigo una significativa evolución en las técnicas de dirección, incidiendo con mayor frecuencia en la planificación y el control.

Diversas técnicas e instrumentos han sido creados para mejorar el proceso de planificación en las organizaciones. Sin embargo, muchas veces los planes fracasan porque no se cuenta con métodos de control efectivos que permitan dar seguimiento a estos planes y tomar acciones correctivas cuando los resultados no sean los esperados. Entre las herramientas más relevantes del control de gestión se encuentra el cuadro de mando integral (CMI) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, quienes comenzaron a divulgar el CMI luego de su aplicación exitosa en empresas líderes en

la gestión. Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de los resultados de una empresa a través de indicadores de control. Así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones de forma oportuna.

El cuadro de mando integral, se estructura en las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Pérez Campaña (2005) plantea que la perspectiva de procesos internos merece una atención especial dentro de la concepción del CMI, debido al auge alcanzado por el enfoque de gestión por procesos, el que ha ido desplazando el enfoque funcional buscando la optimización del desempeño global de la organización a partir de identificar los principales procesos que añaden valor.

En el decreto Ley No 252 del 7 de agosto de 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano se plantea lo siguiente: "…las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación…"

En Cuba, se han desarrollado diversas investigaciones sobre control de gestión para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones (Lopes da Graca, 2010; Guerra Bretaña; Ortiz Pérez, 2014).

En la provincia de Holguín, existen organizaciones que han logrado cambios significativos en su gestión empresarial como parte del perfeccionamiento empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), y extendido luego a las empresas estatales por el decreto Ley No 187 del 18 de Agosto de 1998 (Domínguez Castañeda, 2009). Entre estas organizaciones se encuentra la empresa GEOCUBA Oriente -Norte, subordinada al Grupo Empresarial GEOCUBA del MINFAR.

La Agencia Gráfica es una unidad productiva dentro de la empresa que se rige por el decreto 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. En éste se hace alusión a la necesidad y obligación de las empresas en perfeccionamiento, de contar con métodos de control, definir indicadores para medir su desempeño y utilizar cuadros de mando que permitan a los directivos de los diferentes niveles de dirección, tomar decisiones efectivas a través de la evaluación de los indicadores de gestión.

No obstante en estudios realizados en el marco de esta investigación en la Agencia Gráfica de Holguín, se ha podido comprobar que aunque se han aplicado diversos métodos de control, no se ha logrado la efectividad requerida, limitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Entre las principales insuficiencias se encuentra el hecho de que no se despliegan las estrategias en la organización y existe un limitado alineamiento estratégico en la gestión, no existe efectividad en la relación planeación-control, no se emplea el enfoque de procesos en la gestión, por lo que cada departamento trata de cumplir sus metas de forma aislada, sin tener en cuenta el carácter sistémico de la organización, las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración, basándose en mecanismos contables financieros, obviando los indicadores relacionados con los procesos internos de la entidad.

Es por ello que el objetivo de esta investigación se enmarca en diseñar un sistema de control de gestión con enfoque de procesos en la Agencia Gráfica de Holguín, que permita mayor efectividad en la toma de decisiones.

Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se utilizó el software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0.

## METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA

Tecnología, tanto a nivel internacional como nacional, que provocan un impacto directo en las organizaciones, transformando las condiciones y el entorno en que se desenvuelven.

Con el objetivo de mantener altos niveles de competencia, los empresarios buscan vías de mejora que les permitan enfrentar los continuos cambios a que están sometidas sus organizaciones en el menor tiempo posible, lo que ha traído consigo una significativa evolución en las técnicas de dirección, incidiendo con mayor frecuencia en la planificación y el control.

Diversas técnicas e instrumentos han sido creados para mejorar el proceso de planificación en las organizaciones. Sin embargo, muchas veces los planes fracasan porque no se cuenta con métodos de control efectivos que permitan dar seguimiento a estos planes y tomar acciones correctivas cuando los resultados no sean los esperados.

La incertidumbre entre la planificación y el control queda manifiesta en diagnósticos realizados en el sistema empresarial cubano (Comas Rodríguez y Casanova Reyes, 2010), lo que coincide con criterios internacionales (Porporato y García, 2011). Las

acciones ejecutadas no responden a una planificación estratégica sino a modelos tradicionales con énfasis en la gestión económico - financiera.

Debido a los continuos cambios que se suceden en el entorno, que traen consigo un aumento en las exigencias y necesidades de las empresas, se han perfeccionado continuamente los métodos de control hasta llegar al concepto de control de gestión. Pérez Campaña (2005) lo define como un "proceso mediante el cual los directivos, con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno".

El cuadro de mando integral, se estructura en las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Pérez Campaña (2005) plantea que la perspectiva de procesos internos merece una atención especial dentro de la concepción del CMI, debido al auge alcanzado por el enfoque de gestión por procesos, el que ha ido desplazando el enfoque funcional buscando la optimización del desempeño global de la organización a partir de identificar los principales procesos que añaden valor.

En el decreto Ley No 252 del 7 de agosto de 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano se plantea lo siguiente: "…las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación…"

La Agencia Gráfica es una unidad productiva dentro de la empresa que se rige por el decreto 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. En éste se hace alusión a la necesidad y obligación de las empresas en perfeccionamiento, de contar con métodos de control, definir indicadores para medir su desempeño y utilizar cuadros de mando que permitan a los directivos de los diferentes niveles de dirección, tomar decisiones efectivas a través de la evaluación de los indicadores de gestión.

No obstante en estudios realizados en el marco de esta investigación en la Agencia Gráfica de Holguín, se ha podido comprobar que aunque se han aplicado diversos métodos de control, no se ha logrado la efectividad requerida, limitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Entre las principales insuficiencias se encuentra el hecho de que no se despliegan las estrategias en la

organización y existe un limitado alineamiento estratégico en la gestión, no existe efectividad en la relación planeación-control, no se emplea el enfoque de procesos en la gestión, por lo que cada departamento trata de cumplir sus metas de forma aislada, sin tener en cuenta el carácter sistémico de la organización, las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración, basándose en mecanismos contables financieros, obviando los indicadores relacionados con los procesos internos de la entidad.

Es por ello que el objetivo de esta investigación se enmarca en diseñar un sistema de control de gestión con enfoque de procesos en la Agencia Gráfica de Holguín, que permita mayor efectividad en la toma de decisiones.

Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se utilizó el software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0.

**DESARROLLO**

Luego de un estudio realizado sobre los procedimientos de control de gestión, se decide adaptar el propuesto por Ortiz Pérez (2014), el cual toma en consideración lo expuesto sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el Control de Gestión en las organizaciones, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de las mismas, está estructurado en cinco etapas como sigue a continuación.

**Aplicación del procedimiento en la agencia gráfica de Holguín**

En este capítulo se presentan los resultados principales de la aplicación del procedimiento para el diseño del sistema de control de gestión en la Agencia Gráfica de Holguín en el período 2014 - 2015.

Etapa 1. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema de control de gestión

En esta etapa se crearon las condiciones para la implementación del sistema de control de gestión, con la constitución y capacitación del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la organización y el diseño de su mapa de procesos.

Pasos 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera, (2002); Negrin Sosa (2003) y Comas Rodríguez (2013), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la organización, garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del

equipo, contar con personas capacitadas en herramientas de dirección, y nombrar a un coordinador del grupo de trabajo.

El grupo de expertos se definió con la utilización de un método probabilístico, asumiendo una distribución binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 12%, una proporción estimada de errores (promedio) del 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo un total de 13 expertos. Luego, a una muestra de 29 posibles expertos, conformada por los miembros del consejo de dirección y trabajadores con experiencia en la actividad, se le aplicó el método Delphi, determinando los 13 que mayor coeficiente de competencia poseían ($0.8 \leq K \leq 1$) lo que permitió garantizar la diversidad de los conocimientos de los miembros del grupo de trabajo. Mediante una tormenta de ideas, se elaboró y aprobó el cronograma para el diseño del sistema de control de gestión y se definió como primera tarea la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

Una vez realizadas acciones de formación y capacitación en técnicas de dirección, el control de gestión, el cuadro de mando integral, la gestión por procesos y el enfoque estratégico. Se comprobó, mediante entrevistas a los miembros del grupo de trabajo, que se encontraban creadas las condiciones necesarias para el diseño del sistema de control de gestión.

Paso 1.4 Caracterización de la organización

La Agencia Gráfica de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA, tiene como objeto social: imprimir, desarrollar y comercializar productos cartográficos y poligráficos, tales como papelería corporativa, operacional, promocionales, mapas y otros, en interés del desarrollo cultural y turístico del país; para ello la agencia cuenta con una tecnología de impresión offset y digital, equipos de foliado, troquelado, doblado - pegado y corte.

La organización tiene aprobada una estructura organizativa que incluye la dirección, cuatro grupos de trabajo y tres talleres con seis brigadas. Cuenta además con doce líneas de producción, donde se agrupan los distintos productos de acuerdo a sus características, las cuales son: formas comerciales, etiquetas adhesivas, etiquetas no adhesivas, marquillas y envolturas, impresión de películas flexibles, estuches plegables, conversión de sobres y bolsas, conversión de papel, impresión de libros, impresión de mapas, cartas y láminas, tarjetas y otros productos de artes gráficas. Para su funcionamiento cuenta con una plantilla aprobada de 140 trabajadores.

Paso 1.5 Confección del mapa de procesos

En este paso se identificaron los procesos de la organización, mediante entrevistas y consultas a los expertos, se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo tal como se muestra en la figura 1. Lo que permitió la confección del mapa de procesos de la organización, con el objetivo de comprender la misma como un sistema.

Etapa 2. Análisis estratégico

2.1 Revisión y (o) definición de la misión y la visión

La Agencia Gráfica tiene definidas su misión y visión de la siguiente forma:

Misión: Proporcionar servicios de las artes gráficas (impresos comerciales y operacionales, etiquetas, impresión de libros, folletos, tarjetas y estuches para medicamentos) de excelencia, que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes, contando con un personal altamente calificado y una tecnología basada en el mejoramiento continuo.

Visión: Ser la agencia de avanzada en materia de artes gráficas en el país, competitiva en el mercado nacional y en constante transformación, siempre en función del servicio al cliente y el desarrollo socioeconómico del país.

Se considera que la misión posee credibilidad, objetividad, servicios que se prestan, ubicación geográfica, tecnología empleada y personal con que cuenta, y la visión es creíble en las metas trazadas, es objetiva, motivadora, se encuentra orientada al cliente y enuncia los servicios que presta.

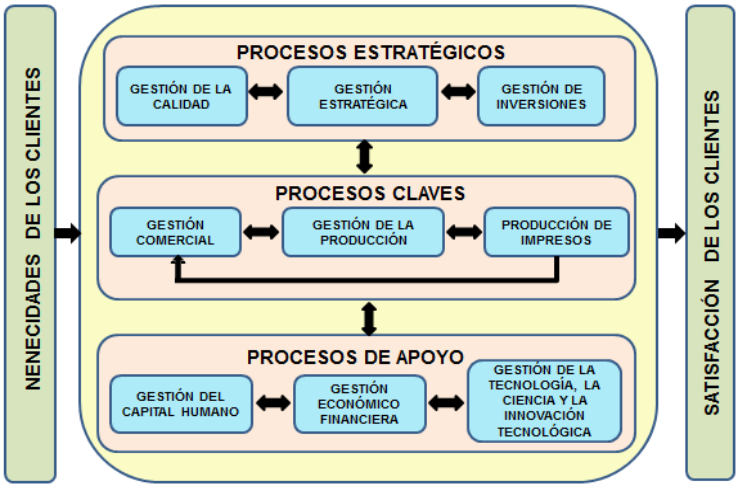



**Figura 1.** Mapa de procesos Agencia Gráfica

**Confección de la matriz DAFO**

Para el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), se aplicó el cuestionario propuesto por Comas Rodríguez (2013). Como resultado de este proceso se definieron los factores internos y externos que mayor incidencia tienen sobre la organización.

Se concluye que en la agencia predominan las debilidades y oportunidades por lo debe trazar una estrategia adaptativa mediante la disminución de sus debilidades internas, con la utilización de las oportunidades que le brinda el entorno.

**Listar las Áreas de Resultado Clave**

Para implementar la estrategia adaptativa, se listaron los objetivos por Áreas de Resultado Clave (ARC) de la organización, pues se consideró, que si se fortalecía el trabajo en las ARC, se lograría la disminución de las debilidades internas y con la utilización de Factores Claves del Éxito por ARC, se lograría el cumplimiento de los objetivos, tal como se muestra a en la tabla del anexo 4.

Las ARC son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa. Para cada ARC se definen los objetivos estratégicos, que son declaraciones de las aspiraciones a alcanzar en un período determinado. Los objetivos estratégicos establecen el camino para alcanzar la visión y deben ser coherentes con las categorías básicas de la estrategia definida (misión, visión y valores). (Comas Rodríguez; 2013).

Listar o definir los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. En este paso se listan los objetivos por ARC.

**Establecer los factores claves de éxito**

Los factores claves de éxito (FCE) “incluyen aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles” (Colectivo de autores,
2007). Por lo que de su correcta identificación, depende que la organización se pueda trazar
las estrategias adecuadas, que le permitan satisfacer tanto, sus necesidades internas (organización), como externas (sociedad).

**Confección del mapa estratégico**

Se definieron las perspectivas y su orden, los objetivos por perspectivas, las relaciones entre las mismas y se representaron las relaciones como se muestra en la figura 2.

**Declaración de las políticas**

En el estudio realizado se comprobó que las políticas se encuentran definidas a nivel de empresa, las cuales abarcan de manera general, todos los servicios que brinda el Grupo Empresarial Geocuba, por lo que se decidió diseñar las políticas a nivel de agencia. Las políticas quedaron estructuradas de la forma siguiente:

Garantizar productos gráficos competentes que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes

Mejorar continuamente la gestión empresarial, garantizando la eficacia y eficiencia de sus procesos

Mejorar la seguridad y salud en el trabajo de nuestros trabajadores y desarrollar sus competencias laborales

Prevenir la contaminación y degradación del medio ambiente en correspondencia con la magnitud de sus aspectos e impactos ambientales.

**Confección de la Matriz OVAR**

En esta etapa se elaboró la Matriz OVAR del Director de la UEB partiendo de los objetivos estratégicos y las variables de acción definidas para estos, luego se elaboraron de forma similar las matrices para cada responsable: jefes de grupo comercial, producción, técnico, económico y de talleres, con el objetivo de lograr el despliegue total de los objetivos en toda la organización, tal como se muestra en el anexo 5.

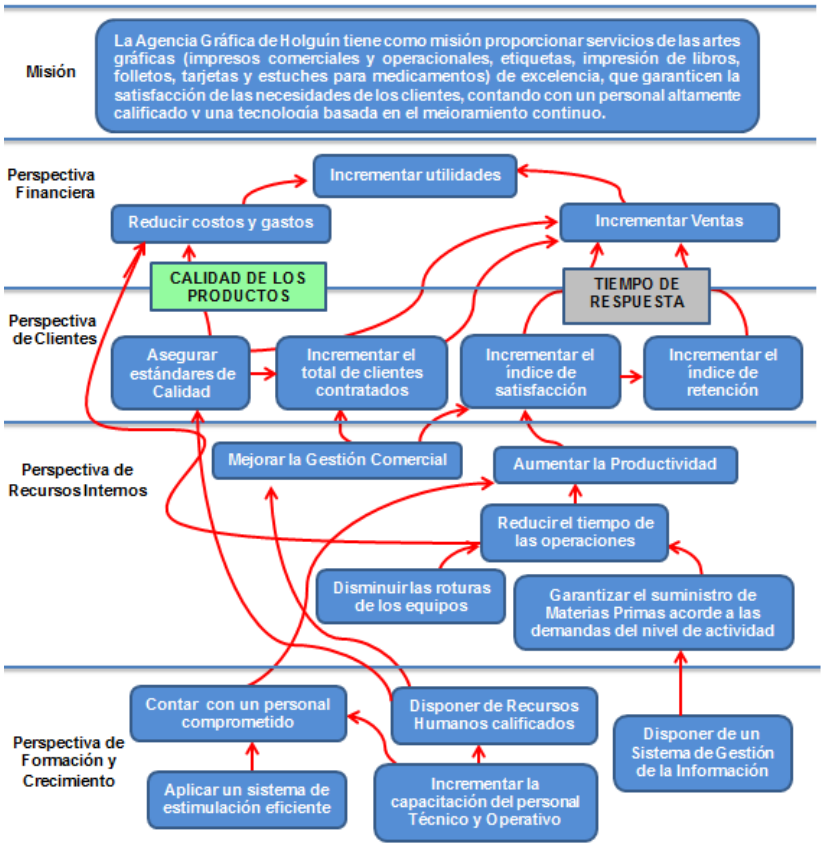



**Figura 2. Mapa Estratégico de la entidad**

**Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

En esta etapa se caracterizaron y clasificaron los indicadores, luego se confeccionó el manual de indicadores de gestión, el cual quedó integrado por 53 indicadores, con el nombre, objetivo, forma de cálculo, periodicidad, fuente de información, nivel de referencia, y la clasificación por perspectivas, procesos, objetivos e impactos.

Con el objetivo de seleccionar los indicadores más representativos que pasarían a formar parte del CMI, se aplicó el método de concordancia de Kendall a los expertos del grupo de trabajo. Se escogieron los indicadores cuyo coeficiente fue superior a 0.50, tal como se muestra en la tabla 1.

Se diseñó el CMI de la Agencia que se muestra en la tabla 5, conformado por 23 indicadores donde, al menos uno, mide el cumplimiento de cada objetivo de la organización. Además se clasificaron, con la estructura siguiente:

Por procesos: ocho para los procesos estratégicos, nueve para los claves y seis para los de apoyo

Por perspectivas: cuatro de la perspectiva financiera, cuatro de perspectiva clientes, 12 tributan a la de procesos internos y tres a la perspectiva de formación y crecimiento

Por su impacto: 15 indicadores tienen su impacto en la eficiencia y ocho en la eficacia.

**Tabla 1. Resultados del método de expertos para la selección de los indicadores**

| Perspectiva | M: cantidad expertos | K: cantidad indicadores | T: factor de comparación | W: coeficiente concordancia |
|---|---|---|---|---|
| Financiera | 13 | 11 | 51 | 0,66 |
| Clientes | 13 | 10 | 36 | 0,78 |
| Procesos internos | 13 | 23 | 43 | 0,58 |
| Formación y Crecimiento | 13 | 9 | 28 | 0,91 |

**Implementación y evaluación del funcionamiento del SCG**

Esta etapa se realizó mediante un cronograma de trabajo donde se definieron las acciones a realizar, fecha de ejecución, responsable y recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

Se evaluaron los indicadores definidos en el CMI, en el período comprendido entre octubre y diciembre del año 2015 (cuarto trimestre), con el objetivo de conocer su comportamiento y definir las acciones de mejora necesarias. La evaluación se realizó mediante un sistema de alertas acorde a los Niveles de Referencia (NR) establecidos en las Fichas de los Indicadores, cada uno de estos NR responden a una Zona específica del CMI, asociados a un color que los identifica como se muestra en la tabla 3. Los resultados de la evaluación se muestran en la tabla 4, a continuación se realiza el análisis por perspectivas.

**Tabla 2. Cuadro de Mando Integral de la Agencia Gráfica**

| Indicadores | Obj | Proceso | | | Perspectiva | | | | Impacto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | C | A | F | C | P.I | FC | Eficiencia | Eficacia |
| Gastos Costos Totales | 11 | X | | | X | | | | X | |
| Ingresos Moneda Total | 12 | X | | | X | | | | X | |
| Ingresos CUC | 12 | X | | | X | | | | X | |
| Utilidad | 13 | X | | | X | | | | X | |
| Cantidad de clientes contratados | 1 | | X | | | X | | | | X |
| Satisfacción del Cliente | 2 | | X | | | X | | | | X |
| Clientes encuestados | 2 | | X | | | X | | | | X |
| Total de productos no Conformes | 4 | X | | | | | X | | | X |
| Total instrumentos de medición aptos | 4 | X | | | | | X | | | X |
| Cantidad de clientes perdidos | 3 | | X | | | X | | | | X |
| Coeficiente de aseguramiento | 5 | X | | | | | X | | X | |
| Tasa de arribo de materias primas | 5 | X | | | | | X | | X | |
| Índice de roturas de equipos | 6 | | | X | | | X | | X | |
| Cumplimiento Plan de Mantenimiento | 6 | | | X | | | X | | X | |
| Cumplimiento de los plazos de entrega | 8 | | X | | | | X | | X | |
| Aprovechamiento de la Capacidad P. | 9 | | X | | | | X | | X | |
| Productividad | 10 | | X | | | | X | | X | |
| Disponibilidad de equipos transporte | 6 | | | X | | | X | | X | |
| Cumplimiento de las informaciones | 7 | | | X | | | | X | X | |
| Cumplimiento del plan de capacitación | 14 | | | X | | | | X | | X |
| Formación del personal | 15 | | | X | | | | X | | X |
| Cumplimiento de las NPTC | 8 | | X | | | | X | | X | |
| Cumplimiento de las N. Consumo | 11 | | X | | | | X | | X | |

**Tabla 3. Relación entre resultados de los indicadores del CMI**

| Niveles de referencia | Zonas | Color |
|---|---|---|
| Bien | Meta | |
| Regular | Precaución | |
| Mal | Peligro | |

**Tabla 4. Evaluación del CMI de la Agencia**

| Perspectiva | Indicadores | UM | Resultados |
|---|---|---|---|
| Financiera | Gastos Costos Totales | % | 90,42 |
| | Ingresos Moneda Total | % | 106,53 |
| | Ingresos CUC | % | 104,04 |
| | Utilidad | % | 121,39 |
| Clientes | Clientes encuestados | % | 45,13 |
| | Satisfacción del Cliente | UNO | 4,30 |
| | Cantidad de clientes contratados | UNO | 51,00 |
| | Cantidad de clientes perdidos | UNO | 6,00 |
| Procesos Internos | Índice de roturas de equipos | % | 45,00 |
| | Disponibilidad equipos transporte | % | 76,44 |
| | Total instrumentos de medición aptos | % | 57,89 |
| | Cumplimiento de P. de Mantenimiento | % | 42,86 |
| | Total de productos no Conformes | % | 2,21 |
| | Coeficiente de aseguramiento | % | 96,29 |
| | Tasa de arribo de materias primas | % | 92,03 |
| | Cumplimiento de las NPTC | % | 81,00 |
| | Cumplimiento de las N. de consumo | % | 65,00 |
| | Cumplimiento de plazos de entrega | % | 73,59 |
| | Aprovechamiento de Capacidades P. | % | 70,52 |
| | Productividad | % | 114,09 |
| Aprendizaje y Crecimiento | Cumplimiento de las informaciones | % | 93,00 |
| | Cumplimiento de plan de capacitación | % | 112,50 |
| | Formación del personal | % | 81,00 |

Como se puede observar en la figura 3., al finalizar el cuarto trimestre del año 2015, los cuatro indicadores de la perspectiva financiera cerraron en una situación favorable. En el mes de noviembre se deterioró el indicador Ingresos en CUC y los gastos-costos totales se mantuvieron en zona de precaución, en esta perspectiva la organización tuvo resultados superiores a lo planificado.

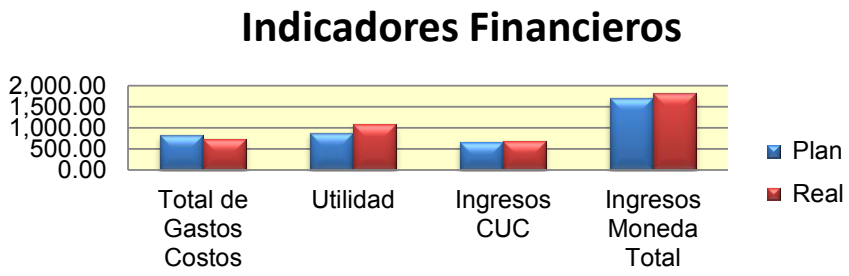



**Figura 3. Comportamiento de indicadores de la perspectiva financiera**

En la perspectiva de clientes solo se alcanzó el estado deseado en el indicador cantidad de clientes contratados; la satisfacción del cliente se mantuvo en zona de precaución durante todo el trimestre (figura 4.).

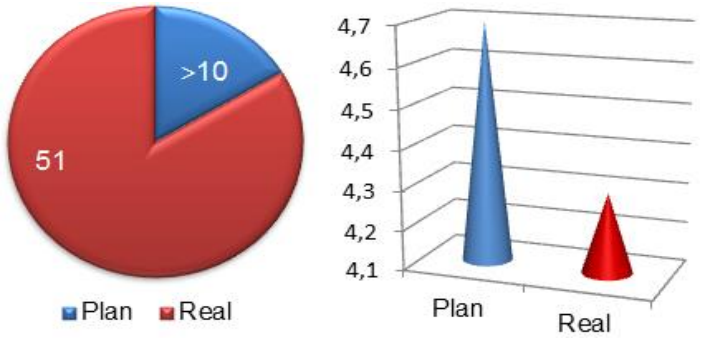



**Figura 4. Clientes contratados y satisfacción**

El indicador clientes encuestados mantuvo un comportamiento negativo durante todo el trimestre (figura 5.), en el mes de octubre solo alcanzó el 49% de cumplimiento, en noviembre el 33% y en diciembre el 48%.

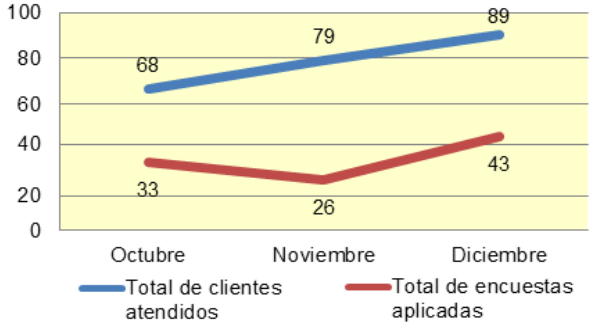
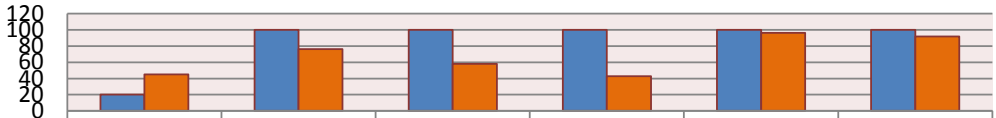



**Figura 5. Tendencia de encuestas aplicadas a clientes del total de clientes atendidos**

En la perspectiva de procesos internos, el 75% de los indicadores se encuentran en zona de peligro (total de productos no conformes, total de instrumentos de medición aptos, índice de roturas de equipos, cumplimiento del plan de mantenimiento, cumplimiento de los plazos de entrega, aprovechamiento de las capacidades productivas, disponibilidad técnica de equipos de transporte, cumplimiento de normas de producción y tiempo, cumplimiento de normas de consumos). El 17% se encuentra en zona de precaución (coeficiente de aseguramiento y tasa de arribo de materias primas) y solo el de productividad alcanza el estado deseado (figuras 6 y 7.).




| | Índice de roturas de equipos | Disponibilidad técnica de los equipos de transporte | Total de instrumentos de medición aptos | Cumplimiento del Plan de Mantenimiento | Coeficiente de aseguramiento | Tasa de arribo de materias primas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Plan | 20 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Real | 45 | 76 | 58 | 43 | 96 | 92 |

**Figura 6. Comportamiento de indicadores de la perspectiva de procesos internos**

El indicador cumplimiento de los plazos de entrega tuvo un comportamiento desfavorable durante el trimestre como se muestra en la figura 8. El mejor resultado ocurrió en el mes de octubre, con solo el 80% de cumplimiento, en noviembre y diciembre solo se entregaron en fecha el 70% de los productos solicitados.

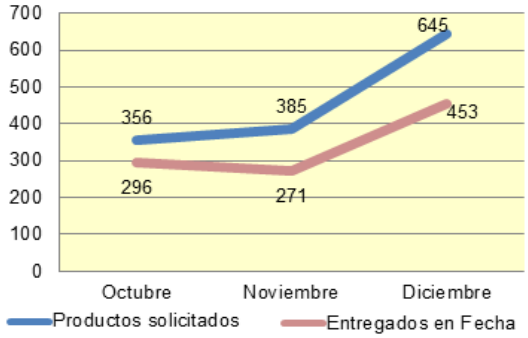
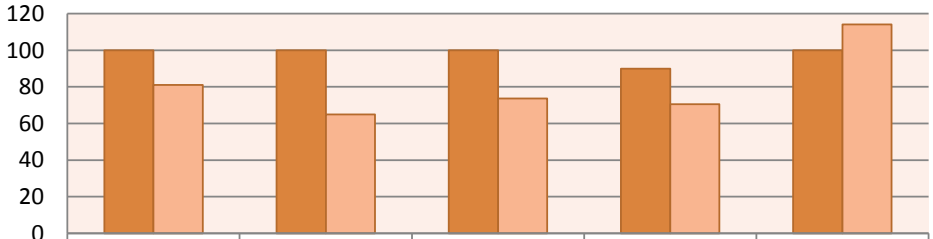



**Figura 7. Cumplimiento de plazo de entrega**




| | Cumplimiento de las normas de producción y tiempo | Cumplimiento de las normas de consumo | Cumplimiento de los plazos de entrega | Aprovechamiento de las Capacidades Productivas | Productividad |
|---|---|---|---|---|---|
| Plan | 100 | 100 | 100 | 90 | 100 |
| Real | 81 | 65 | 74 | 71 | 114 |

**Figura 8. Comportamiento de indicadores de procesos internos**

El comportamiento del indicador Índice de Roturas fue negativo durante todo el trimestre, lo que imposibilitó cumplir con el fondo de tiempo planificado. En el mes de octubre este indicador alcanzó un 30,31%, en noviembre 38,86% y en diciembre un 57,07% (figura 9.).

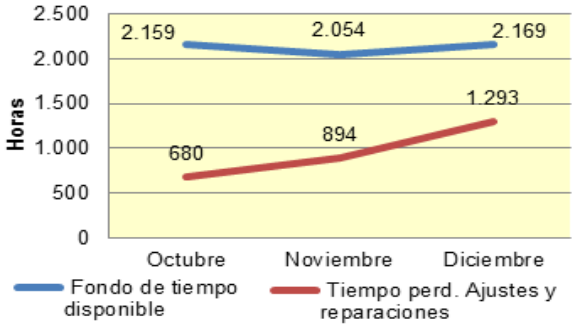



**Figura 9. Tendencia del índice de roturas**

En la perspectiva de formación y crecimiento el indicador que alcanzó el estado deseado fue el cumplimiento del plan de capacitación tal como se muestra en la figura 10.

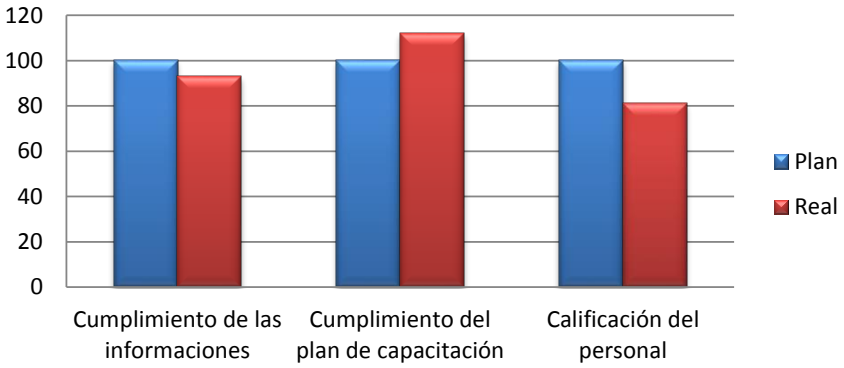



**Figura 10. Comportamiento de los indicadores de formación y crecimiento**

De la evaluación realizada a los indicadores del CMI en el período se obtuvo que: el 30% de los indicadores evaluados se encuentra en la zona meta, el 17% en zona de precaución y el 52% en zona de peligro. De los 12 indicadores que se encuentran en zona de peligro, el 75% pertenece a la perspectiva de procesos internos, lo que constata el predominio de debilidades internas.

En el análisis por procesos, en los estratégicos, el 50% se encuentran en la zona meta, 25 % en precaución y 25% en peligro. En los procesos claves el 67% se encuentran en la zona de peligro, el 11% en precaución y el 22% en meta. En los procesos de apoyo el 83,33% se encuentran en zona de peligro o precaución.

Teniendo en cuenta el impacto, de los 15 indicadores que tributan a la eficiencia de la organización, el 47% se encuentra en la zona de peligro, el 20% se encuentra en la zona de precaución y el 33% alcanza la meta propuesta. De los 8 indicadores de eficacia el 25% alcanza el estado deseado, el 13% se encuentra en la zona de precaución y el 63% se encuentra en la zona de peligro.

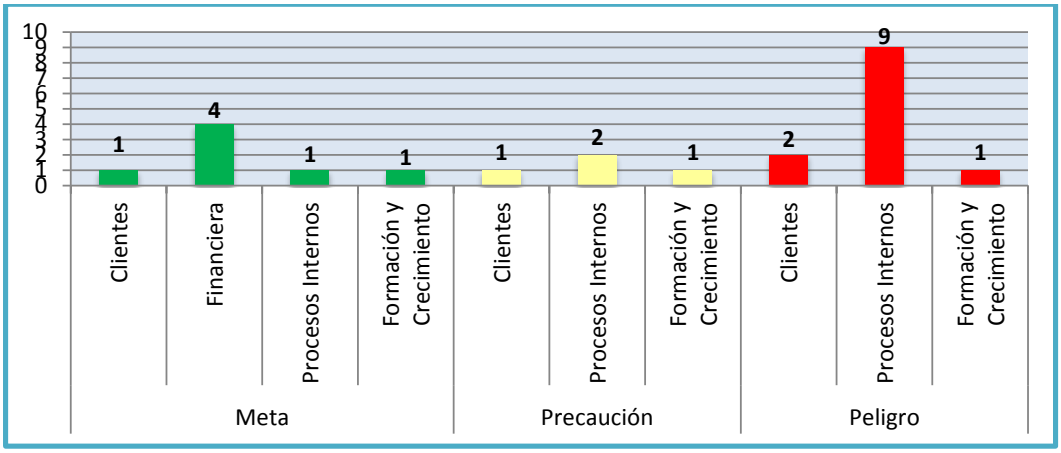



**Figura 11. Comportamiento de los indicadores por zonas**

De manera general el grado de cumplimiento de los objetivos para el período analizado no fue favorable, debido a que de los 15 objetivos planificados solo se alcanzó el estado deseado en 5 de ellos, tal como se muestra en la figura 11.

Luego de la evaluación, se procedió a analizar los factores inhibidores que limitan la obtención de los resultados planificados. En el saber existe insuficiente preparación integral de los directivos y trabajadores, lo que limita el desarrollo de la entidad. Respecto al querer, las insatisfacciones fundamentales se relacionan con el salario. En el tener, lo relativo a la fuerza de trabajo, la plantilla aprobada está cubierta en un 72.80% y en los medios de trabajo, se cuenta con una tecnología con muchos años de explotación, que limita en ocasiones, la continuidad del proceso productivo, además de que el parque de equipos de transporte es pobre. Con relación a los objetos de trabajo, se evidencia insuficiente gestión de importaciones de materias primas cantidad y oportunidad.

## Mejora

Al concluir la etapa de evaluación, se realizó un análisis causa-efecto a los indicadores del CMI que estaban incumplidos, tal como se muestra en la figura 11.

Luego, teniendo en cuenta estas relaciones causa-efecto, entre los indicadores que afectan el cumplimiento exitoso de la estrategia de la organización, se elaboró la matriz de Factores Claves del Éxito, Indicadores, Cusas y Acciones (FICAR) de la tabla 5., donde se definen acciones de mejora.

Para implementar de las acciones de mejora se elaboró un cronograma que incluye: secuencia y prioridad de ejecución, presupuesto estimado, fechas planificadas de inicio y terminación, requerimientos de recursos y responsables de ejecución; aprobado en el consejo de dirección y se acordó su control de forma quincenal. Se acordó además realizar una nueva evaluación de los indicadores del CMI al cierre del primer trimestre del año 2016, para comprobar la factibilidad de las acciones de mejora implementadas.

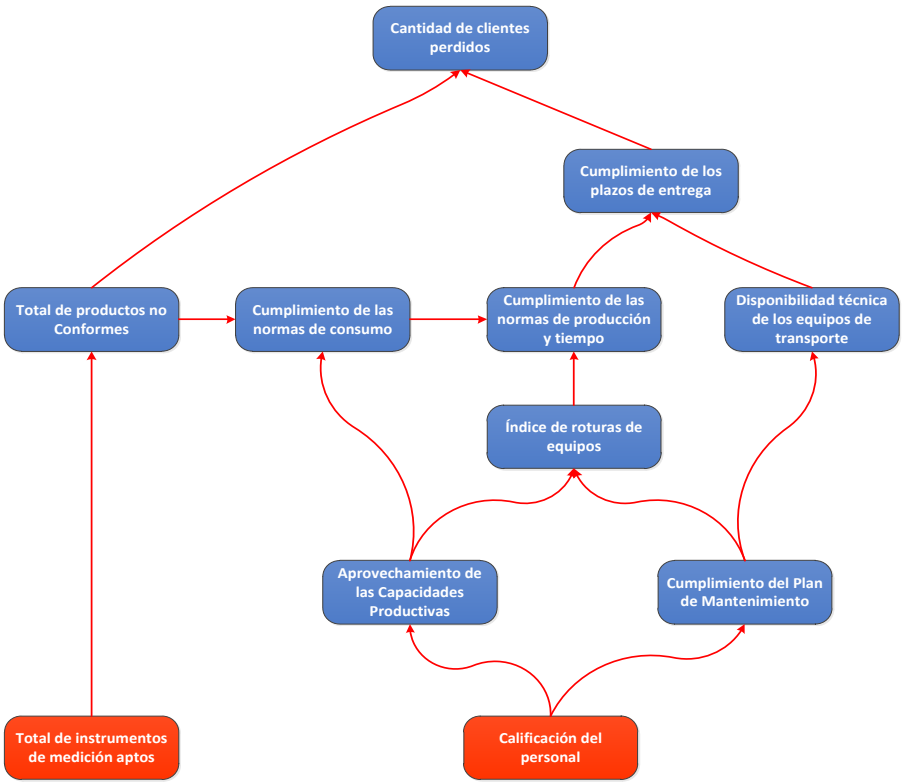



**Figura 11. Análisis causa-efecto a los indicadores del CMI incumplidos**

**Leyenda de la matriz FICAR (Tabla 5):**

D: Director, Esp. NMCC: Especialista en Normalización, Metrología y Control de la Calidad, J.G.C: Jefe de Grupo Comercial, J.G.P: Jefe de Grupo de Producción, J.E.P: Jefe de Equipo de Producción, J.G.M: Jefe de Grupo de Mantenimiento y J.G.RRHH: Jefe de Grupo de Recursos Humanos

| FCE | Indicador | Causa | Acciones | Responsable y Fecha |
|---|---|---|---|---|
| Mejora de la calidad del producto | Total de instrumentos de medición (IM) aptos | Falta de gestión y previsión | Gestionar posible reparación de los instrumentos que no están aptos para uso | Esp. NMCC Enero 16 |
| | | | Realizar levantamiento de IM necesarios de acuerdo al crecimiento plan de la unidad | Esp. NMCC Enero 16 |
| | | | Gestionar compra de IM necesarias | J.G ATM Enero 16 |
| | Total de productos no conformes | Falta de condiciones para conservar las materias primas (MP) | Preparar el almacén de MP con condiciones necesarias | Director Marzo 16 |
| | | | Establecer tiempo que se debe mantener en reposo la MP para que mantenga sus características sin alteración | J. Grupo Técnico Enero 16 |
| Recursos Humanos | Formación del personal | Deficiente selección y evaluación del personal | Realizar adecuada selección de personal con experiencia, y competencias | J. Grupo RRHH Todo el año |
| | | | Evaluar las competencias de los trabajadores sistemáticamente | J.I Trimestre |
| | | Plan de superación no acorde con necesidades | Establecer planes de superación para disminuir las debilidades detectadas en las competencias de los trabajadores | J. Grupo RRHH y Director Enero16 |
| Cumplimien-to de los Plazos de Entrega | Cumplimiento del Plan de Mantenimiento y reparación | Plan de M. no acorde necesidad real | Elaborar un correcto plan de mantenimiento (M). | J.G.M Enero-16 |
| | | | Controlar sistemáticamente el plan de mantenimiento | J.G.P Semanal |
| | Índice de roturas de equipos | Morosidad ante roturas o averías de medios de trabajo | Realizar un levantamiento de las partes y piezas que se rompen con mayor frecuencia | J.G.M y J.G.P Enero-16 |
| | | Carencia de piezas de repuesto | Contar con un stock de las piezas de repuesto derivadas del levantamiento | J.G.P Todo el año |
| | Disponibilidad técnica de Equipos de Transporte (ET) | Ineficiente plan de M. | Capacitar sistemáticamente a los operarios y choferes sobre las características técnicas de los medios de trabajo que utilizan | J. G.M y Director Mensual |
| | Cumplimiento de las normas de producción y tiempo (NPTC) | Mala planificación de los recursos y tiempo para producción | Analizar las desviaciones que se producen tanto en las NPTC, teniendo en cuenta cuales han sido las causas, la tendencia, frecuencia y en que recursos | J Grupo Técnico Semanal |
| | Cumplimiento de los plazos de entrega | Ineficiente organización y control del proceso productivo | Implementar cronogramas integrales para la planificación de las operaciones | J.G.P Semanal |
| | | | Diseñar e implementar un flujo organizativo eficiente del proceso productivo | J.G.P Enero-16 |
| | | Gestión deficiente de la distribución de los productos | Realizar plan de distribución eficiente, teniendo en cuenta las capacidades de los medios de transporte y la rutas de entrega | J Grupo Comercial Semanal |
| | | | Informar al cliente sobre posibles atrasos y pactar nuevas fechas de entrega, legalmente como anexos al contrato | J Grupo Comercial Semanal |
| Satisfacción del Cliente | Cantidad de clientes perdidos | Ineficiencias del proceso productivo | Mantener una atención personalizada con los clientes, demostrando profesionalidad y calidad en el servicio | J Grupo Comercial Diario |
| | | | Mantener un control, cliente a cliente, sobre su índice de satisfacción respecto a los servicios que solicita | J Grupo Comercial Mensual |
| | Clientes encuestados | Falta de control sobre los comerciales | Establecer como norma, que se realicen encuestas a todos los clientes a los que se les presta servicios en los períodos determinados | J Grupo Comercial y Director Todo el año |

## CONCLUSIONES

1. Se diseñó el CMI de la entidad con el análisis por perspectivas, procesos, objetivos e impactos
2. Se establecieron los indicadores que afectan el cumplimiento de los objetivos y propusieron acciones de mejora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Comas Rodríguez, R. & Casanova Reyes, O. (2010, 26-27/11/2010). Procedimiento para el rediseño de la estrategia en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus. Documento presentado en IV Simposio Internacional Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2010, Sancti Spíritus.
2. Porporato, M. & García, N. (2011): Sistemas de control de gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. Revista Latinoamericana de Administración. No. 47, pp. 61-77. Disponible en: http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?¡Cve=71618917005
1. Pérez Campaña, M. Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara, 2005.
2. Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República, CV (41), 237-241.
3. Lopes da Graca, A. E. (2010). Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
4. Guerra Bretaña, R.M., Meizos Valdés, M. C., & Durán Ramos, I. (2012). Ventajas y limitaciones de la implantación de la NC-ISO 9001 en la universidad. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior 2012, La Habana, Cuba.
5. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

6. Consejo de Ministros. (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República, CV (41), 241-350.
7. Domínguez Castañeda, Y. (2009). Cuadro de Mando Integral centrado en los procesos clave. Aplicación en la Empresa Empleadora del Níquel. Tesis para optar por el grado de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
8. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
9. Negrín Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
10. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas.

# PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA

**AUTORES**

**Ing. Lianet Caballero Pérez. lianetcp1991@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Ernesto Arias Araus. ernestoaa1987@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Ing. Gerardo Capó Neyra, gerardo.capo@nauta.cu. Geocuba Oriente Norte, República de Cuba.**

**RESUMEN**

Las empresas día a día se encuentran sometidas a retos y cambios producto del comportamiento de los escenarios donde actúan. En este contexto unos de los temas que más interés vienen suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna son los referidos al clima organizacional. Los estudios de clima organizacional permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización, lo que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Existen conceptos muy similares al de clima organizacional, como lo es la satisfacción laboral.

La necesidad de realizar este estudio en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura ECOA No.19 de Holguín está dada en conocer si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.Para ello se aplicó el procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2013) para diagnosticar la situación actual del clima en la entidad. Los principales resultados obtenidos en este estudio señalan que los trabajadores tienen una percepción favorable del clima de la organización, y por ello que la entidad cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.

**Palabras clave:** clima organizacional, ambiente laboral, satisfacción laboral

**ABSTRACT**

The enterprises of nowadays are subject of challenges and changes as a result of the behavior in the sceneries where they develop. In this situation one of the topics that takes more interest between the experts who study the modern enterprise are refered to the organizational climate. The organizational climate studies, allow the workers to express their opinion about how the organization works and how do they feel on it, wich gives a feedback about the process that determinate the organizational behavior. There are concepts very similar to organizational climate such as working satisfaction.

The necessity of studying the organizational climate in the Enterprise of Architecture Building Works ECOA No.19 of Holguín is to know if the entity accomplishes the prerequisite 4.1.6 of the NC 3001: 2007. It was applied the procedure proposed by Pupo Guisado (2013), to diagnose the situation of the climate in the entity. And he main results obtained in this study point out to an organization with a favourable perception of the climate, that´s why the enterprise accomplishes the prerequisite 4.1.6 of the NC 3000: 2007.

**Key words:** organizational climate, working environment, working satisfaction

## INTRODUCCIÓN

El diagnóstico del clima organizacional es de gran importancia en la actualidad para las organizaciones, pues comprende las percepciones de los individuos sobre el ambiente interno de la organización y tiene una incidencia directa en su desempeño.

El análisis del clima laboral reinante ayuda a las administraciones a minimizar de forma permanente los aspectos negativos de la organización, a ir mejorando los resultados y a retroalimentarse acerca del comportamiento de las personas y de cada grupo, además de prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima. Por tal motivo, el estudio del clima organizacional es un tema de gran importancia hoy día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar el aumento de la productividad que demanda cualquier empresa, sin perder de vista la gestión del capital humano, activo de mayor importancia dentro de la organización.

El objetivo de la presente investigación es diagnosticar el clima organizacional en la ECOA No.19 de Holguín, con el fin de conocer si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.

## METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA

### Conceptos de clima organizacional

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975), citado por (Chiang Vega et al., 2008).

El clima organizacional ha sido un tema profundamente estudiado por muchos autores, es por ello que existe gran diversidad de conceptos que lo definen. Muchos lo han llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, satisfacción en el trabajo, clima psicológico, clima interno, etc. Dessler (2003), citado por (Sandoval Caraveo, 2004), plantea… "que no existe un consenso en cuanto al significado del término, que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas, reglas y hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo".

Tagiuri (en Tagiuri y Litwin, 1968), definió el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento y que, c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Litwin y Stringer (1968), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. El propio Litwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era "el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado" (Litwin, 1982).

Rodríguez (2001), define al clima como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo". Comparten el criterio de considerar el carácter compartido de estas percepciones Francis Cornell (1955), Litwin y Stringer (1968); Schneider y Hall (1972); Keefe (en Pinnell y otros 1990); Hodgetts & Altman (1985);

Reichers y Schneider (1990); Ferris y otros (1998); Chein (2000), Rodríguez (2001), Sandoval (2004) y Torrecilla (2010); citados por (Sánchez Hechavarría, 2013).

Toro (2001), considera dos aspectos esenciales expresando que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Así lo reconoce también Peiró (2005), al expresar que "…junto a las dimensiones diferenciables de los individuos hay que reconocer la existencia de elementos comunes en la situación y por ello, algunos autores han señalado que para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización…"

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), lo describen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Algunos autores consideran que estos atributos o características son relativamente permanentes en el tiempo, tal es el caso de Forehand y Gilmer (1964); Keefe (en Pinnell y otros 1990); Fourgous e Iturralde (1991); Marín (2002) y Anzola (2003); citados por (Sánchez Hechavarría, 2013).

Por otra parte consideran que son estáticas (solo se presentan en un momento determinado): Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971) o son temporales y susceptibles de cambio Ferris y otros (1998).

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Precisamente el considerar que el clima tiene cierta influencia en el comportamiento laboral y en las actitudes de los miembros de la organización es otro punto en común en algunos estudiosos, de los cuales se pueden citar: Sells (1960); Forehand y Gilmer (1964); Pace (1968); Litwin y Stringer (1968); Litwin y Taguiri (1968) Dubrán (1974); Datsmalchian y otros (1986); Jonson, Dixon y Edens (1992); Fourgous e Iturralde (1991); Hall (1996); Gonçalves (1997); Robbins, S.(1999); Marín (2002) y Anzola (2003); citados por (Sánchez Hechavarría, 2013).

La mayoría de los autores consultados en las diferentes fuentes, hacen referencia a que el clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta casi todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Lo que indica la importancia que ocupa para la

organización el tenerlo en cuenta para sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Existe consenso entre los autores de que el clima es un fenómeno descriptivo y no evaluativo y que tiene una influencia en el comportamiento de las personas.

Finalmente teniendo en cuenta los aportes de los distintos expertos a la hora de proporcionar una definición, la autora considera que el clima organizacional puede entenderse como las percepciones que los trabajadores se forman de aspectos objetivos y subjetivos de la organización a la que pertenecen; percepciones que inciden directamente en su desempeño, pueden mantenerse en el tiempo y poseen características propias en cada organización que la distingue de otras. Resaltando que "pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas y que para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización, siendo la idea del clima como un enlace en los niveles individual e organizacional de análisis, entre los cuales se establece una interrelación" (Payne y Pugh, 1976).

**Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional**

En función de la falta de consenso en cuanto al concepto de clima organizacional, se ubica la definición dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema. Gómez y Cols. (2001), citado por (Gómez Rada, 2004, p.104), definen que para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Entre los autores que se encuentran en esta concepción están: Payne y Pugh (1976), Forehand y Gilmer (1964), Tagiuri (1968), Stern (1970), Campbell (1970), Paolillo (1982).(Gómez Nodarse, 2009), además de Cornell, F. (1955); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971); Fourgous e Iturralde (1991); Álvarez (1992); Toro (2001); Anzardo (2006) y Torrecilla, O. D. (2010); citado por (Gómez Rada, 2004).

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Este enfoque, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización", definición con la que concuerdan Cornell, F. (1955); Argyris (1957); Halpin y Crofts (1963); Pace (1968); Litwin y Stringer (1968); Litwin y Taguiri (1968); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971); Moos (1973); Pritchard y Karasick, (1973); Helleriegel y Slocum (1974); Dubrán (1974); Waters (1974); Jones y James (1979); Gibson y colaboradores (1984); James, Joyce y Slocum (1988); Fernández y Asencio (1989); Reichers y Schneider (1990); Álvarez (1992); Chiavenato (1992); Gonçalves (1997); Ferris y otros (1998); Rodríguez (1999); Chein (2000); Toro (2001); Anzardo (2006) y Torrecilla, O. D. (2010); (citados por Sánchez Hechavarría, 2013). Considerando que esta opinión está conformada por las percepciones que tienen las personas de la organización sobre aspectos como el estilo de liderazgo, las motivaciones y la participación entre otras.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto los objetivos como los subjetivos es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., así como las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Por otra parte, Paola Barroso (2004), citada por (Galván Benítez, 2012), realizó un análisis del clima laboral y señala la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí, el enfoque dimensional y el enfoque tipológico.

En el enfoque dimensional asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión, en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

En el enfoque tipológico plantea que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización y la inercia de éste.

En su definición de clima organizacional plantea: “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea”. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Sería entonces una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

**Origen y evolución de los estudios de clima organizacional**

Las raíces del comportamiento organizacional no están más allá de los siglos XVIII o XIX y precisamente tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen, pioneros en la ciencia administrativa que no abordaron directamente el estudio del clima, pero en sus postulados se analizan elementos como la división del trabajo y la inversión y preocupación por los empleados, en aras de lograr un ambiente o clima favorable en las organizaciones estudiadas, que permitiera el aumento de la productividad.

Según Oliveira, (1995) la primera introducción del concepto de clima probablemente data de los experimentos realizados en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo, que constituyeron los primeros estudios del clima interno. Estos estudios comenzaron en 1924 y en 1927 se les solicita a Elton Mayo y a sus socios, que se unieran al trabajo como consultores y se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo. Estos estudios fueron sin duda la contribución más importante al movimiento de relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional.

En los años 1935, 1939 y 1951, la obra de Kurt Lewin, citada en (Menéndez, 2007) sirvió de estímulo creciente para el interés por el contexto social. De modo específico, el trabajo experimental, realizado junto a Lippitt y White sobre los estudios de liderazgo grupal introdujo el término clima como vínculo entre las personas y el ambiente.

Riecher y Shneider (1990) y Denison (1996), también coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938, propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippitt, en el marco del experimento ya mencionado, hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía como objetivo describir como afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas”: la “democrática” y la

"autocrática" (Lewin y Lippitt, 1938). Sus trabajos se enmarcan dentro del nuevo enfoque de las teorías organizacionales que hacen énfasis en la conducta de las personas en su ambiente de trabajo, donde el contexto social, entre otras cosas, constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente. El camino para el estudio del clima organizacional estaba abierto, (Fernández Aguirre, 2004).

Después de la segunda guerra mundial, dada la preocupación de los gobiernos con el espíritu que reinaba en el ejército y en la población, surgen los primeros estudios que intentan captar ese espíritu o estado mental, entendido generalmente como concepto de grupo. Desde entonces el término clima pasó a ser usado en relación a las organizaciones como concepto metafórico, derivado de la meteorología. De esta forma se pasó a estudiar el clima de las organizaciones a través de datos obtenidos por medios objetivamente medibles, que describen como las condiciones se presentan durante un determinado período de tiempo.

**Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral**

La satisfacción laboral según Robbins (2006), citado por (Santos Álvares, 2012) es el "conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo". También ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), o como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Pero hoy en día, se considera una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004).

Según Santos Álvarez (2012), la satisfacción laboral ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico, por la importancia que esta representa en el clima y el desempeño organizacional. Sin embargo, los modelos más contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos (Beer y colaboradores,1989; Besseyre,1990; Harper y Lynch,1992; Hax,1992; Bustillo,1994; CIDEC,1994; Puchol,1995; Werther y Davis,2001; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato,2009 y Cuesta Santos, 2010), no reconocen de forma explícita este tema, aunque existen elementos que se consideran con estrecha relación.

Aspectos en común que existen entre clima organizacional y satisfacción laboral son muchos, pues ambos tienen un trasfondo psicológico, ambos influyen de una manera significativa en el comportamiento de los individuos y desde luego en los resultados de

la organización, ambos son propios de una organización en un momento determinado de tiempo y ambos se miden con procedimientos, herramientas y técnicas similares, además de que las dimensiones que se evalúan para su diagnóstico deben ser ajustadas de acuerdo a cada realidad y a cada historia particular de las organizaciones.

Se ha ahondado en la relación mediante estudios correlaciónales y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna& Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado (correlaciones entre 0,5 y 0,7).

Schratz (1993), a través de meta análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos.

Señala (Peiró Silla, 2005), al clarificar el concepto de clima, que es necesario considerar el peso que tienen los procesos cognitivos y afectivos, pues tradicionalmente las mediciones del clima, a través de los diversos cuestionarios utilizados, son muy similares a los de satisfacción laboral, donde se evalúa el aspecto afectivo en las respuestas de los individuos ante determinados estímulos y situaciones. Sin embargo, plantea que el clima es un proceso psicológico en el que los aspectos afectivos apenas están presentes, pues básicamente tiene fines descriptivos y no tanto evaluativos, aunque también plantea que una conceptualización adecuada ha de tener presentes ambos aspectos, dado que el clima es un proceso de formación de juicios, mediante el cual se realizan ciertos tipos de atribuciones sobre un ambiente determinado. De tal manera señala, que medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son aspectos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

De manera general, se aprecian dos tendencias en el tratamiento de estos dos términos: como semejantes o intercambiables: Chiang Vega et al. (2008), Gil-Monte & Peiró (1999), Karpinski & Stefano (2008) y Silveira Luz & Gonçalves Quelhas (2003); (Chiang Vega et al., 2008; Gil-Monte & Peiró, 1999; Karpinski & Stefano, 2008; Silveira Luz & Gonçalves Quelhas, 2003) según Noda Hernández (2004): Tuten & August, 1998; Deheza Oliva, 2002; Fajart, 2002 y Túban Félix, 2003. Como términos diferentes los tratan: Carreño García, Medina-Mora, Martínez Vélez, Juárez García, & Vázquez Pérez, 2006; Hernández Nariño, 2010; Morales Cartaya, 2006; Noda Hernández, 2004; Peiró Silla, 2005.

Se encontraron como puntos en común entre satisfacción y clima que ambas evalúan las percepciones de los trabajadores sobre su medio laboral, que son un resultado importante de la vida organizacional y que se vuelven predictores de la conducta del hombre en su entorno laboral y como principal diferencia entre ellas, que son momentos diferentes de un continuo: primero se forma una percepción y sobre ella se crea la actitud, aunque es difícil separarlas en la realidad.

Ekwall (1986), citado por (Galván Benítez, 2012), resume las diferencias sustanciales entre ambos atributos pues define que "el concepto de clima psicológico está más próximo al de satisfacción laboral que al de clima organizacional, ya que tanto el clima psicológico como la satisfacción son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social. Las descripciones del clima no tienen carácter valorativo sobre las condiciones en la organización y se basan en las percepciones del individuo. La satisfacción se refiere a las experiencias emocionales de la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral".

**Instrumentos y modelos para el estudio del clima organizacional**

La evaluación del clima organizacional básicamente se realiza a partir de la elaboración de instrumentos cuya esencia radica en el empleo de técnicas de análisis y captación de la información como son las entrevistas y encuestas a los trabajadores.

En el plano metodológico, algunos de los más citados instrumentos, son: "el Organizational Climate Description Questionaire (OCDQ), propuesto por Andrew Halpin y Don Croft en 1962 para el análisis del clima en las escuelas; el Profile of a School de Jane y Rensis Likert y el Busissness Organization Climate Index (BOCI), creado por en 1971 por Roy Payne y D. Pheysey; los dos primeros surgidos en el

contexto norteamericano y último en el contexto inglés" (Fernández Aguirre, 2004. p.46).

En estos instrumentos y en cualquier otro para la evaluación del clima los elementos configuradores del mismo resultan diversos, pero en toda organización es posible identificar las dimensiones y variables que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, las dimensiones son un poco más generalizadoras que las variables, por ejemplo, en un estudio de clima pueden estar presente la dimensión personal, psicosocial, organizacional, del entorno, etc., y es específicamente dentro de estas dimensiones que se definen las variables que se necesita medir a través de ítems o reactivos de una encuesta. Según Duliep Ayllón (2009), pueden definirse grupos de variables tales como:

- Variables de ambiente físico: son aquellas relacionadas con el espacio físico, condiciones de ruido, de trabajo, calor, contaminación, instalación, máquinas etc.
- Variables estructurales: son aquellas relacionadas con tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: son las aquellas relacionadas con la comunicación, compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos.
- Variables personales: son aquellas relativas a las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas de los miembros de la organización.
- Variables propias del comportamiento organizacional: son aquellas relativas al comportamiento de los resultados, tales como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, las tensione o estrés.

A partir del análisis de autores como (Pérez Carbonell, 2009), (Ferreira Bispo, 2006), (Fernández Aguerre, 2004), (Cooil, Aksoy, Keiningham, & Maryott, 2009),(Contreras, 2009), (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008); (Bedani, 2006), (Rego & Souto, 2004), (Laros & Puente Palacios, 2004), (Keller & Ferreira de Aguiar, 2004), (Meliá & Sesé, 1998) y (Segredo Pérez & Díaz RojasII, 2011) se conformó la tabla del anexo # 1, donde se resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional, así como las diferentes dimensiones y (o) variables que se utilizan en cada uno.

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA EN LA ECOA No 19 DE HOLGUÍN**

**Fase 1.** Lograr el involucramiento de la dirección.

Objetivo: Buscar aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él de derivan.

**Fase 2.** Planeación del diagnóstico del clima organizacional

Objetivo: Proyectar el diseño de la investigación, lo que incluye especificar el objetivo del estudio, las variables a estudiar, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos en caso de que se creen y su posterior ajuste.

Se definen las variables a incluir en el estudio: apoyo, participación, liderazgo, comunicación, compromiso, satisfacción laboral, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entrenamiento y desarrollo de carrera, evaluaciones, recompensas, calidad de vida en el trabajo, seguridad laboral, salario, cambio y satisfacción del cliente.

El cuestionario que se aplica está compuesto por 52 preguntas, de las cuales, 50 evalúan 16 variables y se incluyen además dos preguntas para evaluar la percepción del clima del área o departamento y el de la organización con el objetivo realizar una comparación entre cómo percibe previamente el clima cada trabajador y la evaluación final obtenida en estas dos preguntas. Finalmente dos preguntas más del tipo abierta que posibilitan la realización de análisis cualitativos, debido a que permiten que los trabajadores expresen sus opiniones sobre su organización.

A continuación se comentan los ítems que se miden en cada una de las variables seleccionadas en el estudio, así como lo que se mide en cada una de estas variables.

1. Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo.

2. Participación: percepción del grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo.

3. Liderazgo: percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio.

4. Comunicación: percepción sobre los procesos de comunicación en la organización.

5. Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y de la organización con los resultados y prestigio logrado.

6. Satisfacción laboral: percepción del grado de satisfacción con la labor que realizan, el prestigio ganado y el logro de sus metas profesionales.

7. Trabajo en equipo: percepción sobre el grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades.

8. Relaciones interpersonales: percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de diferentes áreas y departamentos y la existencia de conflictos inter e interdepartamentales.

9. Entrenamiento y desarrollo de carrera: percepción sobre las oportunidades que tienen los trabajadores de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente y el grado en que la organización valoriza, respeta y da oportunidades a sus trabajadores.

10. Evaluaciones: percepción sobre la forma en que las evaluaciones son justas y equitativas y estimulan los comportamientos deseados.

11. Recompensas: percepción sobre la forma en que las recompensas son oportunas, adecuadas justas y estimulan los comportamientos deseados.

12. Calidad de Vida en el Trabajo: percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las condiciones físicas del trabajo, las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición del empleado para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y transportación.

13. Seguridad laboral: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y las enfermedades laborales a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto. I

14. cuanto a la relación entre el salario de la empresa y del mercado de trabajo, equilibrio entre los salarios de cargos con similar importancia, posibilidad de vivir dignamente del salario, de atraer a personas competitivas del exterior.

15. Cambios del entorno: percepción sobre la aceptación e impulso del cambio externo e interno de la organización.

16. Satisfacción del cliente: percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente.

**Fase 3.** Recogida, procesamiento y análisis de los datos.

Objetivo: Recoger, procesar y analizar los datos a partir de cómo se planeó la investigación utilizando herramientas estadísticas como el software SPSS y Microsoft Excel.

**Fase 4.** Presentación y discusión de los resultados.

Objetivo: Mostrar los principales resultados y discutir sus implicaciones.

**Fase 5.** Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo.

Objetivo: Hacer recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación y mantener los principales logros.

## APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EN LA ECOA NO 19 DE HOLGUÍN

Fase 1. Involucramiento de la dirección.

Con el propósito de que el presente estudio se realizara con la calidad y el rigor necesario fue preciso primeramente reunirse con la máxima dirección, se les explicó en qué consiste este tipo de investigación y la utilidad que les puede proporcionar en el mejoramiento de la gestión de la empresa. Se obtuvo en general la aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él puedan derivarse.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del clima organizacional.

Se definió como principal objetivo de este estudio el diagnosticar el clima organizacional en Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECOA) No. 19, con el fin de conocer si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3000: 2007. El cuestionario a aplicar ya había sido aplicado antes por (Sánchez Hechavarría, 2013) y para su validación se realizó una prueba piloto y se realizaron los ajustes necesarios. Luego al instrumento definitivo se le verificó su validez y confiabilidad y resultó válido y confiable.

Se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente de juicio, donde se seleccionó al 22% del total de los trabajadores con que cuenta la ECOA No. 19 de Holguín. El estudio abarcó 296 trabajadores de 4 Unidades Empresariales de Base de la organización, tres brigadas municipales y la dirección de la empresa, lo cual significa el 80% de las unidades que la componen, para lograr que se vieran reflejados en los

resultados la mayoría de los integrantes del colectivo, teniendo en cuenta la diversidad de categorías ocupacionales, de edades, de departamentos o áreas de trabajo, para obtener resultados verdaderamente representativos de la opinión general. Se tuvo en cuenta además la diversidad en los resultados económicos de las unidades de análisis, garantizando que se viera reflejada en los resultados la diferencia en el clima de las UEB y brigadas de mejores y peores resultados. El estudio se realizó en un período de cuatro meses desde febrero hasta mayo de 2014.

Las características de la muestra encuestada se encuentran en la tabla # 1.

**Tabla # 1. Características de la muestra**

| Características | | Cantidad | Porciento |
|---|---|---|---|
| Edad (años) | Menos de 25 años | 13 | 4.39% |
| | Entre 25 y 39 años | 65 | 21.96% |
| | Entre 40 y 54 años | 172 | 58.11% |
| | 55 años o más | 46 | 15.54% |
| Sexo | Femenino | 42 | 14.19% |
| | Masculino | 254 | 85.81% |
| Tiempo en la empresa (años) | Menos de 1 año | 1 | 0.34% |
| | Entre 1 y 5 años | 27 | 9.12% |
| | Entre 6 y 10 años | 51 | 17.23% |
| | Más de 10 años | 217 | 73.31% |
| Categoría ocupacional | Cuadro | 16 | 5.40% |
| | Técnico | 97 | 32.77% |
| | Administrativo | 2 | 0.68% |
| | Obrero | 178 | 60.14% |
| | Servicio | 3 | 1.01% |
| Departamento/ Área | Dirección | 9 | 3.04% |
| | Recursos Humanos | 27 | 9.12% |
| | Dirección Técnica | 29 | 9.80% |
| | Economía | 24 | 8.11% |
| | Operaciones | 204 | 68.91% |
| | Seguridad Interna | 3 | 1.01% |
| Total | | 296 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos.

Una vez culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida se confeccionó en el software Microsoft Excel el libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la matriz de datos que reflejaron el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. De esta manera se organizaron los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

En esta fase se realizan cinco análisis, para los que se crea una nueva variable denominada "percepción del clima", que no es más que el valor medio de las 16 variables del estudio. En estos análisis se presentan los resultados de la media, las desviaciones típicas y las correlaciones entre esta nueva variable y el resto, para determinar cuáles de ellas están incidiendo (negativamente o positivamente), así como las de mayor peso en la percepción del clima de los trabajadores.

El primer análisis es el de los resultados de la percepción de las 16 variables de análisis para la muestra encuestada. Posteriormente se realiza el análisis del clima según las variables demográficas (edades, sexo, tiempo en la empresa, categoría ocupacional y departamento o área de trabajo). El tercer análisis corresponde a la percepción del clima por UEB y brigadas constructoras, donde de definen las UEB o brigadas que tienen mejor o peor percepción del clima de la empresa. El cuarto análisis es el correspondiente al comportamiento de cada variable por separado, en las 8 unidades de análisis. Finalmente se muestra el análisis de las preguntas cualitativas de la encuesta, para conocer si para la muestra tomada, los trabajadores consideran que el centro es un buen lugar para trabajar y el ¿por qué?, así como las sugerencias que tienen para convertir el centro en un mejor lugar de trabajo.

La escala para la evaluación de las variables oscila de 1,00 a 5,00 y según los valores obtenidos, se valora si es favorable, intermedia o desfavorable la percepción de cada una de ellas de acuerdo con los siguientes intervalos que se muestran en la tabla # 3:

**Tabla # 2: Escala para la evaluación de las medias obtenidas**

| Intervalos de evaluación | Categorías para la evaluación |
|---|---|
| De 5.00 a 3.66 | Favorable |
| De 3.66 a 2.33 | Intermedia |
| De 2.33 a 1.00 | Desfavorable |

Fuente: Adaptado de Góngora Escalona (2007)

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados.

**Análisis de la percepción de las variables para la muestra encuestada**

Se procedió a introducir los datos en el software estadístico SPSS, luego se efectuó la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,896 lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide.

Seguidamente se comprobó la validez de este a través del coeficiente KMO (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin), alcanzándose un resultado de 0,857. Finalmente se concluye que el instrumento utilizado es fiable y válido. Luego se realizó una correlación Rho de Spearman para determinar las variables que de mayor peso en la evaluación del clima, de ello se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla # 3: Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables analizadas**

| Variables | Media | Desviación | Correlación |
|---|---|---|---|
| Apoyo | 4.34 | 0.47 | 0.65(**) |
| Participación | 3.12 | 1.00 | 0.76(**) |
| Liderazgo | 4.48 | 0.50 | 0.64(**) |
| Comunicación | 4.62 | 0.36 | 0.67(**) |
| Compromiso | 4.85 | 0.26 | 0.37(**) |
| Satisfacción laboral | 4.12 | 0.60 | 0.74(**) |
| Trabajo en equipo | 4.69 | 0.35 | 0.53(**) |
| Relaciones interpersonales | 4.47 | 0.42 | 0.60(**) |
| Entrenamiento | 4.67 | 0.39 | 0.54(**) |
| Evaluaciones | 4.30 | 0.57 | 0.69(**) |
| Recompensas | 3.56 | 0.61 | 0.68(**) |
| Calidad de Vida en el Trabajo | 3.73 | 0.55 | 0.60(**) |
| Seguridad | 4.13 | 0.47 | 0.34(**) |
| Salario | 2.87 | 0.61 | 0.51(**) |
| Cambios del entorno | 3.19 | 0.54 | 0.44(**) |
| Satisfacción del cliente | 4.38 | 0.45 | 0.56(**) |
| Percepción del Clima | 4.09 | 0.31 | |
| Clima Empresa | 4.14 | 0.67 | |

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

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 21.0

Los trabajadores de la empresa percibieron que el clima de la organización es favorable según las variables analizadas, pues se obtuvo una media de 4.09 según las variables analizadas; lo que indica un resultado favorable.

Las variables que fueron mejor evaluadas son el compromiso (4.85), el trabajo en equipo (4.69), el entrenamiento (4.67) y la comunicación (4.62). La mayor parte de los encuestados afirman que se sienten comprometidos con el logro de los resultados de sus áreas, con la calidad de los servicios que prestan y con la organización para mantener el prestigio logrado. Por otra parte los resultados muestran que se trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan y que los resultados del trabajo dependen del esfuerzo conjunto de todos. Existe una elevada satisfacción con las oportunidades de superación que se brindan, pues la organización estimula el crecimiento profesional de sus empleados y muchos coinciden en que los puestos importantes en la organización los ocupan trabajadores que comenzaron desde abajo.

Las variables con menor evaluación para la muestra fueron el salario (2.87), la participación (3.12), las recompensas (3.19) y los cambios del entorno (3.56), no obstante, sus evaluaciones están en la categoría intermedia. Los trabajadores consideran que el salario no se corresponde con la labor que realizan y que no les permite vivir dignamente. Muchos coinciden en que la organización no está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores y que no participan en la fijación de los objetivos de trabajo ni en asuntos importantes de la empresa. Consideran que las recompensas que reciben no son adecuadas ni oportunas, por ende, no los motivan a trabajar mejor, que muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo y que la empresa no garantiza buenas condiciones laborales a los trabajadores.

Se aprecia en el análisis de correlación que las todas las variables se encuentran correlacionadas positivamente con el clima, de ellas las que mayor peso tienen en la evaluación general son la participación y la satisfacción laboral, con valores de 0.76 y 0.74, respectivamente. Es de destacar además la proximidad de los valores medios de la variable satisfacción laboral con la percepción del clima, pues para la muestra tomada son evaluadas de 4.12 y 4.09, respectivamente, sin embargo, el valor de la media de la variable participación (3.12), es percibido intermedio y posee una desviación de 1.00, lo que muestra que los resultados están más dispersos que los de las demás variables, o sea, que existe mucha diferencia en lo que perciben los trabajadores respecto a la variable. Esto demuestra que la variable satisfacción laboral es la más cercana al clima de la empresa en cuanto a valor medio y la que mayor peso tiene en el mismo, demostrándose la veracidad de lo planteado en cuanto a la semejanza y cercanía de ambos conceptos.

Los trabajadores evalúan el clima de la empresa ligeramente superior a lo que perciben según las variables analizadas, pues la media de el ítem 52 de la encuesta (El clima de mi organización es favorable) es de 4.14 con desviación típica de 0.67, mientras que la media de la variable “percepción del clima” es de 4.09 con desviación típica de 0.31, esto puede estar dado porque muchos de los encuestados a pesar de evaluar los 51 ítems de la encuesta como realmente los perciben, al final evalúan el ítem 52 de forma superior, haciendo a un lado los aspectos negativos que perciben y reflejándose la satisfacción que tienen con su trabajo.

**Análisis del clima según variables demográficas**

Para este análisis se elaboró la tabla # 4, donde se muestran los valores de la variable "percepción del clima", para cada característica por la que se divide la muestra. El análisis del clima en los departamentos o áreas se realiza comparando los valores obtenidos según las 16 variables del estudio con los del ítem 51 de la encuesta (El clima de mi departamento es favorable), es por ello que no se muestra en la misma tabla de resultados.

Del análisis de estos valores se tiene como resultado interesante que el personal encuestado de la edad de 55 años o más, percibe el clima de la empresa inferior al resto de los trabajadores y los menores de 25 son los que mejor lo perciben.

La percepción del clima que muestra el sexo femenino supera ligeramente a la del masculino, esto puede estar dado por las características de los puestos de trabajo, pues las féminas encuestadas trabajan en oficinas, mientras que los hombres trabajan directamente en la construcción, donde las características y condiciones de trabajo no son las mismas, por la naturaleza de la labor que realizan.

**Tabla # 4: Resultados del análisis de las características de la muestra**

| Características | | Percepción del Clima | Desviación |
|---|---|---|---|
| Edad (años) | Menos de 25 años | 4.15 | 0.15 |
| | Entre 25 y 39 años | 4.09 | 0.26 |
| | Entre 40 y 54 años | 4.11 | 0.32 |
| | 55 años o más | 3.94 | 0.30 |
| Sexo | Femenino | 4.17 | 0.32 |
| | Masculino | 4.08 | 0.31 |
| Tiempo en la empresa (años) | Menos de 1 año | 4.25 | 0.00 |
| | Entre 1 y 5 años | 3.97 | 0.14 |
| | Entre 6 y 10 años | 4.01 | 0.29 |
| | Más de 10 años | 4.13 | 0.33 |
| Categorías Ocupacionales | Cuadro | 4.50 | 0.28 |
| | Técnico | 4.11 | 0.32 |
| | Obrero | 3.97 | 0.23 |
| | Servicio | 3.98 | 0.13 |

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 21.0

En cuanto al tiempo en la empresa, la mejor evaluación es la del rango de menos de 1 año, pero, teniendo en cuenta que se encuestó a un único individuo con esta característica (ver tabla # 1), su resultado no es significativo, es por ello que la desviación típica tiene como resultado cero. Excluyendo este valor, se observa un aumento en la percepción de la variable de acuerdo con el aumento del tiempo en la empresa, lo cual significa que mientras más tiempo lleva el personal trabajando en la empresa, mejor percibe el clima de la organización.

De acuerdo a la categoría ocupacional se aprecia que los valores decrecen de acuerdo con el cargo, es decir, la mejor percepción es la de los encuestados que son cuadros y la menor es la de los obreros, sector donde se concentra la mayor cantidad de insatisfacciones y propuestas de mejora para la organización que se verán más adelante.

Finalmente, por departamento o área de trabajo, igualmente se aprecia un decrecimiento de los valores (ver tabla # 5), pues el personal de dirección es el que mejor percibe el clima, mientras que el personal de operaciones y seguridad interna presenta valores inferiores. Al comparar el valor de la media del clima por departamentos con el resultado del ítem 51 de la encuesta se puede apreciar que en todos los casos, excepto en Economía, las evaluaciones son superiores, esto demuestra que los trabajadores subvaloran el clima en su respuesta al ítem 51.

Esto se pone de manifiesto en investigaciones similares, tal es el caso del diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín de Sánchez Hechavarría (2013), en el cual se aplicó este procedimiento. Se resalta además que en todos los casos las deviaciones típicas son muy pequeñas.

**Tabla # 5: Resultados del análisis de la muestra por departamentos o áreas**

| Departamento/Área | Percepción del clima | | Clima del departamento (ítem 51) | |
|---|---|---|---|---|
| | Media | Desviación | Media | Desviación |
| Dirección | 4.61 | 0.19 | 4.44 | 0.53 |
| Recursos Humanos | 4.31 | 0.34 | 4.14 | 0.48 |
| Dirección Técnica | 4.28 | 0.25 | 4.18 | 0.75 |
| Economía | 4.08 | 0.24 | 4.13 | 0.52 |
| Operaciones | 3.99 | 0.26 | 3.92 | 0.55 |
| Seguridad Interna | 3.98 | 0.13 | 3.33 | 0.58 |

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 21.0

**Análisis percepción del clima por UEB y brigadas constructoras**

**Tabla # 6: Percepción del clima para las UEB y brigadas constructoras**

| Unidad de análisis | Media | Desviación |
|---|---|---|
| Unidad Empresarial de Base Constructora Holguín | 4.36 | 0.33 |
| Dirección de Empresa | 4.27 | 0.37 |
| Unidad Empresarial de Base Constructora Freyre | 4.20 | 0.16 |
| Unidad Empresarial de Base de Ingeniería | 4.12 | 0.31 |
| Brigada Constructora Calixto García | 4.12 | 0.56 |
| Brigada Constructora de Gibara | 4.02 | 0.41 |
| Brigada Constructora de Báguanos | 3.94 | 0.49 |
| Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Equipos | 3.91 | 0.38 |

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 21.0

Se puede apreciar que el personal que mejor percibe el clima de la empresa es el de la UEB Constructora de Holguín, seguido por el de la dirección de la empresa, la UEB

Constructora Freyre, la Constructora de Obras de Ingeniería, las brigadas municipales de Calixto García, Gibara, Báguanos y la UEB de Aseguramiento y Equipos, en ese mismo orden, estos tres últimos con percepciones por debajo de la media de la empresa. Las desviaciones típicas se mantienen con valores pequeños, lo que indica que no hay mucha diferencia en las percepciones de las variables por parte de los trabajadores. Para una mejor visualización de estos resultados ver el gráfico de barras del anexo # 7.

**Análisis cualitativo**

**¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?**

- El 89% coinciden en que el centro es un buen lugar para trabajar, principalmente por la unidad y las buenas relaciones humanas que existen entre el colectivo de trabajadores, la experiencia y capacitación de los directivos, las oportunidades de superación que brinda la empresa, el alto nivel de compromiso de los trabajadores, o simplemente porque les gusta lo que hacen. Además alegan que la empresa es reconocida por sus logros y que su objeto social es de gran utilidad para la sociedad.

- El 7.5 % plantean que no es un buen lugar para trabajar, pues existe una diferencia considerable entre el salario que reciben en la empresa y el que se obtiene al trabajar por cuenta propia, en el caso de los albañiles, mecánicos y carpinteros, destacando por otra parte que en la empresa cuentan con un salario seguro.

- El restante 3.5 % se abstuvo de contestar la interrogante.

**¿Qué sugiere a su centro para convertirlo en un mejor lugar de trabajo?**

- El 73,8 % sugiere aspectos relacionados con la mejora de las instalaciones donde radican las UEB y las brigadas constructoras, principalmente en materia de mobiliario, el material de oficina y las condiciones de iluminación (UEB Ingeniería, brigada municipal de Gibara y Constructora Freyre).

- El 22,8 % de los encuestados plantea mejorar en cuanto a la entrega de vestuario y calzado a los trabajadores de las UEB (principalmente la UEB de Aseguramiento y Equipos), pues afirman que nunca se corresponden con sus tallas. Además de aumentar el parque de equipos en dicha UEB.

- Un 3,4 % expresan que se podrían cambiar procedimientos y técnicas de trabajo que a su entender son obsoletas y burocráticas y hacen el trabajo más complicado y engorroso.

- Es necesario destacar que de una forma u otra todos los encuestados que se encuentran directos en la construcción sugieren que el salario realmente se corresponda con el trabajo realizado, pues muchos afirman que se esfuerzan, pero su trabajo es duro, además afirman que muchas veces existe irregularidad en la entrega de materiales para la construcción y por eso no pueden cumplir con los planes, lo cual trae consigo que no se les pague la estimulación.

**Resumen principales aspectos positivos encontrados**

- El clima organizacional en la entidad es evaluado de favorable.
- Las correlaciones entre el clima y todas las variables del estudio resultaron positivas y altas, en especial con la satisfacción laboral, por la proximidad de sus valores medios y el peso de esta en la evaluación del clima, lo cual corrobora lo planteado en el capítulo 1 en cuanto a la relación entre ambos.
- Las desviaciones de los resultados obtenidos son muy pequeñas, demostrando que existe concordancia en las percepciones de los trabajadores respecto a las variables.
- Resultaron evaluadas favorablemente el 75% de las variables del estudio y dentro de estas las de mejor evaluación fueron el compromiso, el trabajo en equipo, el entrenamiento y la comunicación.
- Los trabajadores sienten orgullo del reconocimiento y prestigio logrado por su organización, por lo que se sienten comprometidos a mantener los resultados alcanzados.
- Existe unidad en los equipos de trabajo y buena comunicación entre los trabajadores.
- No resultaron variables evaluadas en la categoría desfavorable.

**Resumen principales deficiencias encontradas**

- Los trabajadores presentan insatisfacciones con su salario y recompensas
- Los trabajadores presentan insatisfacciones con la mala calidad del uniforme
- Poco incentivo a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en asuntos importantes de la empresa.

**Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.**

- A continuación se presentaron las principales recomendaciones con el objetivo de mejorar o llegar a solucionar las principales deficiencias arrojadas por la investigación:

- Explicarles a los trabajadores el sistema de pago de la entidad, tener en cuenta sus opiniones, evaluar y consultar a instancias superiores y darles respuesta
- Lograr que los directivos de primer nivel incluyan en sus planes de trabajo el intercambio sistemático con los trabajadores de las dependencias de la organización
- Analizar la insatisfacción de los trabajadores en cuanto a la calidad del uniforme y adoptar las decisiones pertinentes
- Estimular la participación de los trabajadores y escuchar sus opiniones en el lugar adecuado y momento oportuno.
- Lograr que los trabajadores reciban recompensas por su trabajo de forma adecuada y oportuna

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la entidad cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007
2. El clima de la organización resultó favorable según las variables analizadas y las variables que mayor incidieron en este resultado fueron la participación y la satisfacción laboral
3. Los principales resultados positivos se asociaron a los resultados satisfactorios de las variables compromiso, trabajo en equipo, entrenamiento y comunicación.
4. Los trabajadores que tuvieron mejor percepción del clima resultaron los de la UEB Constructora Holguín.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Sánchez Hechavarría, R. M. (2013). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". p.1, 5, 6, 7 y 8.
2. Sandoval Caraveo, M. d. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Ensayo. p. 79, 81 y 82.
3. Pupo Guisado, B. (2010). Estudio de Clima Organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. Ejercicio para el cambio de categoría docente Problemas sociales de la Ciencia y la Tecnología. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. p 5-11.

4. Fernández Aguirre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2 (2). pp.44, 45 y 53.
5. Menéndez, M (2007) Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana. Cuba. p. 4.
6. Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção. Brasil. 16 (2). pp. 259, 262, 262 y 263.
7. Keller, E. et al. (2004). Análize Crítica Teórica da Evoluçao do Conceito de Clima Organizacional. Revista Terra e Cultura. Brasil. pp. 93 y 94.
8. Rodríguez, A. et al. (2001). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en empresa pública chilena, Universidad de Talca, Chile. pp. 5, 11, 14.
9. Paz González, D. (2007). "Tesis no publicada en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de la Habana." p. 7.
10. Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología. Bogotá, Colombia. No. 11: p.110.
11. Galván Benítez, Y. (2012). Diagnóstico del clima organizacional en centros de estudios de la Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya". Sede “Celia Sánchez Manduley”. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. p. 9 y 14.
12. Duliep Ayllón, Z. (2009). El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional. p. 5.
13. Santos Álvarez, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la universidad de Holguín. Holguín. Cuba. p.1.
14. Buelga Otero, M. C. (2011). Clima vs SL Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral. Gestiopolis. p.1.
15. Morales Cartaya, a. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política. p. 8 y 9.

# EL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL NORORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO

**AUTORES**

**Dra. Blanca Estela Hernández Bonilla behernandezb@uaemex.mx,**

**Mtra. Verónica Ramírez Cortés vramirezc@uaemex.mx y**

**Mtra. Sendy Janet Sandoval Trujillo, sjsandovalt@uaemex.mx, de la Universidad Autónoma del Estado de México Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán**

**RESUMEN**

En este artículo se presentan los resultados de una investigación llevada a cabo en las microempresas manufactureras del municipio de Nopaltepec, Estado de México, mostrando la importancia del control interno debido a que la mayoría de ellas nacen como empresas familiares, careciendo de una planeación estratégica y en ocasiones hasta de formalidad ocasionando la falta de competitividad y en algunas veces la quiera en corto plazo. El control interno debe ser empleado por todas las empresas no importando su tamaño; debe ser diseñado para atender las necesidades de la misma de tal manera que permita eficiencia y eficacia en las operaciones, la confiabilidad financiera y el cumplimiento de las leyes que las regulan. El propósito de este trabajo es presentar los resultados del estudio realizado a este sector, analizando los factores que influyen y proponiendo estrategias para disminuir los efectos negativos derivados de la falta de controles internos impactando en su competitividad y a su vez en la sociedad.

***Palabras clave:*** microempresas, manufactureras, control interno, competitividad.

**ABSTRAC**

This article presents the results of research carried out in the manufacturing microenterprises of the municipality of Nopaltepec, State of Mexico, showing the importance of internal control due to the fact that most of them are born as family businesses, lacking strategic planning and sometimes even formality causing the lack of competitiveness and sometimes want in the short term. Internal control should be used by all companies regardless of size; must be designed to meet the needs of the same in such a way as to allow efficiency and effectiveness in operations, financial reliability and compliance with the laws that regulate them. The purpose of this paper is to present the results of the study conducted in this sector, analyzing the factors that influence and proposing strategies to reduce the negative effects derived from the lack of internal controls impacting on their competitiveness and in turn in society.
Key words: **microenterprises, manufacturing, internal control, competitiveness.**

## INTRODUCCIÓN

El control interno en las organizaciones es de suma importancia, ya que ayudan a prevenir cualquier tipo de problemas o fallas como riesgos y fraudes, si se lleva de forma adecuada se protege la información de activos y pasivos de la empresa. Existe un método importante de nombre COSO de cinco pasos importantes, de tal forma si se desarrollan cada proceso adecuadamente conllevan al logro de los objetivos y por ende la competitividad de las empresas manufacturas del nororiente del Estado de México.

## METODOLOGÍA

Esta investigación fue de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) basada en el control interno que tienen las empresas manufactureras del nororiente del estado de México con el fin de identificar las necesidades que tienen y proponer un control interno basado en el modelo COSO, para que permita que sean eficientes y eficaces en las operaciones de la misma, reduciendo los efectos negativos derivados de la falta de controles internos que les permita impulsar su competitividad.

De acuerdo con Porter (1993) considera 188 variables agrupadas en 12 factores:

1. Indicadores de desempeño
2. Entorno macro
3. Tecnología e innovación
4. Tecnologías de Información y Telecomunicaciones
5. Infraestructura
6. Instituciones públicas: contratos y ley
7. Instituciones públicas: corrupción
8. Competencia doméstica
9. Desarrollo de Clusters
10. Operación y estrategia empresarial (Gerencia)
11. Medio ambiente
12. Instituciones Internacionales.

La metodología para la competitividad es la propuesta por Jiménez, (2006) donde propone seis factores que se detallan a continuación.

**Tabla 1.** Seis factores de competitividad

| | |
|---|---|
| 1. Gestión Comercial | · Tipo de mercado en el que opera, de cliente y producto<br>· Demanda<br>· Política de precios<br>· Experiencia en el mercado<br>· Canales de comercialización<br>· Participación en el mercado<br>· Competencia<br>· Publicidad<br>· E-commerce |

| | |
|---|---|
| 2. Gestión Financiera | · Rentabilidad<br>· Valor patrimonial<br>· Endeudamiento<br>· Liquidez<br>· Fuentes de financiación<br>· Prueba ácida<br>· Cambios en la situación financiera<br>· Flujos de caja<br>· Sector económico y crédito |
| 3. Gestión de Producción | · Capacidad instalada<br>· Antigüedad equipos<br>· Nivel de personal<br>· Proveedores materias primas<br>· Estructura de costos de producción<br>· Sistema de Inventarios<br>· Flexibilidad<br>· Experiencia productiva |
| 4. Ciencia y Tecnología | · Inversión en Investigación + Desarrollo I+D<br>· Patentes<br>· Líneas telefónicas |
| 5. Internacionalización | · Exportaciones<br>· Mercados potenciales |
| 6. Gestión Gerencial | · Escolaridad del empresario<br>· Experiencia |

| | |
|---|---|
| | · Conocimiento del negocio<br>· Manejo de otros idiomas<br>· Tipo de decisor |

**Fuente:** Elaboración propia. Basado en Jiménez (2006)

**DESARROLLO DEL TEMA**

El Municipio de Nopaltepec, Estado de México de acuerdo con datos del INEGI (2017) cuenta con 8,960 habitantes, dentro de sus actividades económicas principales se encuentran la agricultura, ganadería, sector industrial manufacturero; siendo 73 microempresas ubicadas en este Municipio de las cuales 30 se dedican a la industria del plástico transformándolo en diversos artículos de uso sanitario como flotadores, niples, conectores, tinacos, entre otros. Sus principales proveedores de materia prima son los recolectores y clasificadores del plástico.

De acuerdo con Lima (2006) citado en Ramírez (2016) en México, las micro empresas se clasifican con los siguientes parámetros de 1 a 10 trabajadores, las pequeñas entre 10 y 50 y finalmente las medianas de 50 a 250 trabajadores, por lo tanto, para este estudio se consideran a las micro y pequeñas empresas.

Este tipo de empresas fortalecen la economía de este Municipio, convirtiéndose en fuentes de empleo para sus pobladores, es por ello la importancia del control interno para el desarrollo de las actividades que realizan las microempresas, lo cual va a permitir que exista una adecuada administración y con ello el crecimiento de la misma garantizando la competitividad y asegurando las fuentes de empleo en esta región.

Por lo anterior, se debe entender el control interno según Santillana (2001) como un plan de organización y todos los métodos y procedimiento que en forma coordinada son adoptados por una entidad para proteger sus activos y confiabilidad de su información

financiera y la administración y operación, promover la eficiencia operativa y estimular el cumplimiento a las políticas prescritas por la administración.

Considerando que el objetivo de control interno de una empresa es efectuado en todos niveles cada uno con distintas responsabilidades, como son las de los directivos, la gerencia y las diversas áreas que la conforman; hasta el último nivel contribuyendo para que el sistema de control interno funcione de manera efectiva y eficaz favoreciendo a la economía y a su vez a los objetivos de la empresa.

Para Aguirre y Armenta (2012) señalan que todas las empresas mexicanas lo primordial es tener un adecuado control interno para evitar cualquier riesgo o fraude. Con base a esto se cuidan y protegen los activos e intereses de las empresas y se logra evaluar la eficacia en su organización. Ya que la mayoría de las PYMES cuentan con un control interno obsoleto e inadecuado, la mayor parte de estas pertenecen a empresas familiares, careciendo de una organización adecuada, falta de manuales de usuario, procedimientos y políticas, mismo que los trabajadores de la organización desconocen.

Por otro lado el control interno conlleva desde plan de organización y medidas de una microempresa para salvaguardar los bienes y corroborar la seguridad de los datos de contabilidad (Téllez, 2004).

Los objetivos fundamentales para el control interno son:

1.- Salvaguardar los activos de la empresa.
2.- Lograr la obtención de información correcta y fiable.
3.- Promocionar o dar a conocer la eficiencia de las operaciones.
4.- Obtener la lealtad de las políticas de la dirección de la organización.

Estos objetivos de CI tienen como función la protección de la organización de todo tipo de irregularidad que pueda tener en pasivos, activos y con exactitud en la información

financiera. Si las empresas cuentan con un buen CI reduce el riesgo de cualquier tipo de fraude.

*El sistema de 'control interno' consiste en una serie de procesos, referencias, y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento, que le dan certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones con una seguridad razonable hacia el logro de sus objetivos y bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua"; así lo define, Cruz Reyes (2007, p. 38) citado en Ramírez (2016).*

Lo que se debe considerar para un modelo de CI; el éxito en su totalidad dependerá de su adaptación de las peculiaridades propias de la empresa (Blanco, 2008), citado en Ramírez (2016).

Las ventajas para disponer un control interno son las siguientes:

1. Brinda seguridad razonable.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
3. Fiabilidad de la información.
4. Identificación, evaluación, medición y control de riesgos
5. Cumplimiento normativo.
6. Comprende la base para obtener transparencia requerida por los; supervisores, clientes, accionistas, proveedores, entre otros.
7. Poder en las operaciones de la empresa.
8. Crecimiento en la capacidad de gestión de situaciones adversas.
9. Definir planes para la solución de problemas.
10. Permite el seguimiento y ejercen los planes de negocio.

Según Perdomo (2004) citado en Aguirre y Armenta (2012), los CI se clasifican en dos áreas importantes, según en las empresas se divide en:

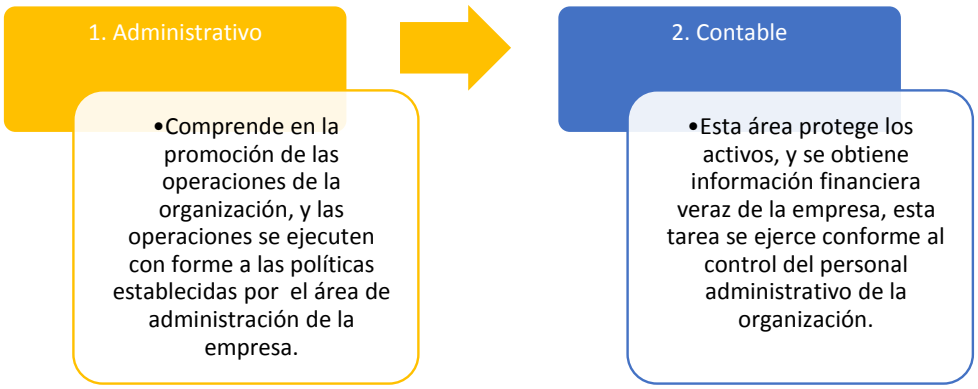



**Figura 1.** Clasificación de control interno. Elaboración propia basada en Perdomo (2004).

Otra aportación es la de Fernández, et al., (2012) quien consideran importante para las pymes mexicanas una propuesta normativa del control interno, definiéndolo como un serie de pasos, que permitan realizar un trabajo de forma correcta, compuesto por una metodología y técnicas aplicar que permita el diseño de normas de control interno contextualizadas con el referente COSO internacional.

¿Qué es COSO?

Es una comisión formada por cinco organizaciones de contadores y auditores de los Estados Unidos, que se llamó *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway*), siendo estas organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- El Instituto de Contadores Gestión (IMA)
- Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)

Romero (2012), menciona que el control interno consta de cinco componentes según COSO interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, clasificándolos de la siguiente manera:




**Figura 2:** Componentes del control interno COSO Fuente: Elaboración propia basada en COSO (1997).

### a) Ambiente de Control

El ambiente de control señala las pautas de comportamiento de una organización contribuyendo la base de todos los demás componentes; debido a que se considera el elemento que proporciona disciplina y estructura. Además, se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización, También considera importante los valores éticos como un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. A través del consejo de administración la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades y organiza al personal que labora en la organización (COSO, 1997).

Dorta (2005), señala que incorporando la idea de la cultura organizativa y considerándola como los elementos que permiten alcanzar la integridad de la organización y facilitando la congruencia entre el comportamiento individual y organizativo para lograr los objetivos establecidos el Modelo estadounidense ve la necesidad de ampliar el modelo estructural funcionalista de los sistemas de control.

**b) Evaluación de riesgos**

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, debido a que la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar la probabilidad de éxito y sus posibles consecuencias. Actualmente en los negocios se debe considerar a los avances tecnológicos, la dinámica de los cambios en ambientes operativos, las nuevas líneas de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el ingreso de personal de nuevo ingreso y el rápido crecimiento.

El enfoque no determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación; el modelo COSO propone la identificación y evaluación de los riesgos corporativos tradicionalmente centrados en algunos riesgos financieros por citar algunos se tiene el fraude, el incumplimiento de la normativa financiera y/o la divulgación de información fidedigna o privada.

En el informe se recomienda que el control interno se centre únicamente en las actividades de diagnóstico, aunque sean integradas en el proceso de formulación de objetivos y en el desarrollo de acciones correctivas. El control interno es parte del proceso de gestión, pero no todas las actividades de la dirección constituyen elementos del mismo.

**c) Actividades de control**

Son señaladas como las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos de una empresa.

Las actividades de control deben estar acordes con el tipo de empresa, así como el personal realiza actividades específicas para garantizar que la organización aplique los planes de acción y de seguimiento de la consecución de objetivos. Las actividades de control ocurren dentro de la organización en todos los niveles jerárquicos y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, iniciativas técnicas, programas y conciliaciones, entre otros. Las actividades de control se clasifican en controles preventivos, detectivos, correctivos, controles en los manuales de usuario, controles de cómputo o de tecnología de información y controles administrativos.

El modelo COSO pretende que las actividades de control se fundamenten en el grado de riesgo y no sobre la base de los posibles errores que las personas puedan cometer, de tal forma que exista una correlación entre la intensidad del riesgo y la actividad de control (Thornhill y Amit 2003).

**d) Información y Comunicación**

Son los procedimientos que proporcionan información para la toma de decisiones para un buen control de la organización. De esta forma se resalta el valor de la información más allá de su tradicional aspecto operativo, asumiendo una orientación estratégica la que se integra la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas de información. La información que se genera debe ser veraz, relevante y oportuna, de tal manera que sea entendida para cumplir con sus responsabilidades y con ello no intervenir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En medida que las personas cumplan con sus responsabilidades respecto a las tres categorías de los objetivos, el modelo COSO enfatiza en que la información adquiere su razón de ser; por ello el sistema de control interno debe posibilitar información con calidad y sistemas eficientes de comunicación ya sea interna y externa

El informe COSO hace énfasis en que la información adquiere su razón de ser en la medida que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades respecto a las tres categorías de objetivos como son la eficiencia, efectividad y la eficacia, por lo que un sistema de control interno eficaz debe posibilitar información de calidad y sistemas adecuados de comunicación interna y externa (Davis y Militello, 1994).

**e) Monitoreo**

Para asegurar que los procesos están operando de acuerdo a lo planeado y comprobar que son flexibles a los cambios de las situaciones que dieron origen los controles internos deben ser monitoreados de manera constante. Este monitoreo depende de los riesgos que se pretenden identificar, el monitoreo puede darse por separado de las operaciones de los procesos de la empresa, es decir, a través de auditorías internas o externas.

Darta (2005) refiere que de acuerdo con el modelo COSO, dicho seguimiento puede tomar la forma de actividades de supervisión mediante evaluaciones continuas, periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continua se puede inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares realizados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes.

A continuación se pueden observar en el esquema los componentes principales del modelo COSO 1992 y el COSO 2013.

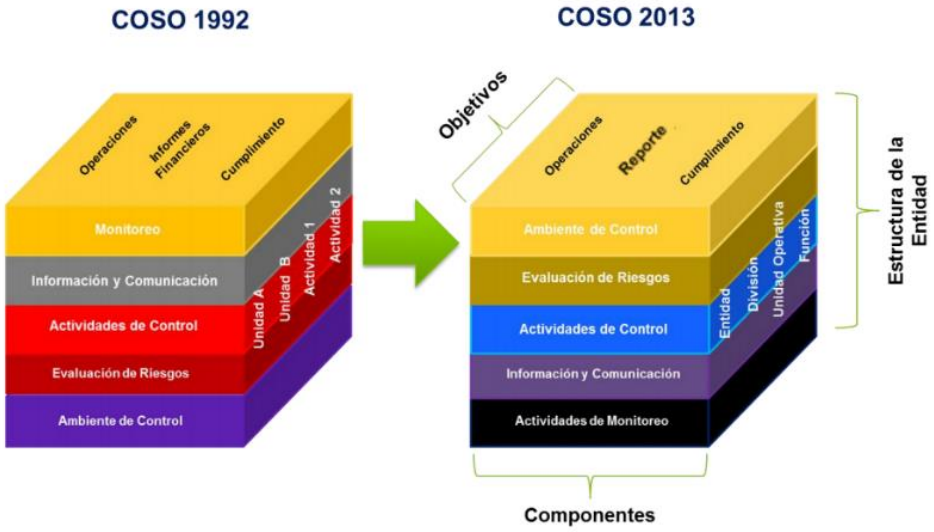


**Figura 3.** Modelo COSO

Por lo anterior, es importante retomar este modelo para las empresas manufactureras dedicadas a la industrialización del plástico ubicadas en el municipio de Nopaltepec, como resultado de esta investigación se pudo observar que la mayoría de ellas, inician como microempresas familiares carentes de los siguientes elementos:

a) Organigrama de la empresa.
b) Objetivos definidos
c) Capacitación en los distintos niveles jerárquicos
d) Motivación al personal
e) Comunicación oportuna
f) Seguridad social al personal
g) Áreas de trabajo distribuidas adecuadamente
h) Liderazgo
i) Trabajo en equipo
j) Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación
k) Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo
l) Administración contable y financiera
m) Innovación
n) Medición de resultados con relación a los planeados
o) Monitoreo en las operaciones de producción
p) Control en las operaciones de manufactura
q) Competitividad.

Como puede observarse influyen muchos factores que se derivan de la falta del control interno en las empresas, siendo fundamental para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

## CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación demuestran la necesidad del control interno de las empresas del nororiente del Estado de México, es indispensable que se implemente un adecuado control interno basado en el modelo COSO, con el propósito de lograr los objetivos de la empresa, ya que la ausencia de este factor ocasiona que no sean competitivas estancándose sin por impactar favorablemente en la sociedad.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


Armenta, R, y Aguirre C. (2012). *La importancia del control Interno en las pequeñas y medianas empresas en México*. Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012: 1-17 www.itson.mx/pacioli.

Dorta, V. J. (2005) *Artículo Teóricas organizativas y los sistemas de control interno* (abril-junio) En: Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría.

Davis, H.A. Y Militello, F.C. (1994). *The empowered organization: Redefining roles y practices of finance*. New Jersey, Estados Unidos: Financial Executives Research Foundation.

Jiménez Ramírez, M. H. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. *Umbral científico*.

Perdomo, A. (2005) *Fundamentos de control interno*. México: Thomson.

Porter, M. (1993) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Ramírez, L. O. (2016). *El Control Interno como elemento fundamental de gestión en las entidades estatales*. Contaduría Universidad de Antioquia.

Santillana, J. (2001) *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, México, ECAFSA Thomson.

Téllez, B. (2004) *Auditoría un enfoque práctico*. Editorial International Thomson Editores.

Thornhill, S. & Amit, R. (2003). *Learnig about failure: Bankruptcy, firma ge and the resource-based view*. Organization Sciencia, 14(5):497-509


**Páginas electrónicas**


www.inegi.org

# ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN EL PROYECTO ¨TRASVASES¨

**AUTORES:**

**MSc. Luis Felipe Nápoles Rojas. fnapoles1979@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino,mmoreno@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**MSc.Ileana Irene Tapia Claro, itapiac@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba**

**RESUMEN**

El éxito de un proyecto es una meta anhelada por directores y equipos de proyectos, en la que convergen necesariamente un grupo de variables e indicadores, que actúan como agentes facilitadores para alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas. Precisamente el objetivo de este artículo se centra en determinar los factores que determinan el éxito en la gestión del proyecto ¨Trasvases¨, considerada la obra hidráulica del siglo en Cuba. Para esto fue necesario el estudio y análisis de las experiencias utilizadas a nivel mundial para medir el éxito en la gestión de proyectos, lo que permitió la construcción de un cuestionario que fue aplicado a clientes, supervisores, proyectistas y constructores involucrados en esta obra. Como resultado se obtuvieron las dimensiones que explican las relaciones entre las variables utilizadas para alcanzar el éxito en la gestión de este proyecto y su relación con las concepciones teóricas y prácticas defendidas internacionalmente.

**Palabras clave:** éxito; variables; gestión; proyectos; gestión de proyectos

**ABSTRACT**

The “success of a project” is a dear goal of project managers and project teams where a group of variables and indicators necessarily converge, acting as facilitators to achieve satisfaction of all stakeholders. This article is aimed at determining the factors that contribute to the success in the “TRASVASES” project management which is considered the 21st century Cuban hydraulic work. To carry out this project it was necessary to study

and analyze various experiences globally used to measure the success in project management. A questionnaire was applied to costumers, supervisors, designers and constructors involved in this work. As a result of this project it was possible to obtain the dimensions that explain the relationship between the variables used to achieve success in this project management and its relationship to theoretical and practical conceptions defended worldwide.
**Key words:** success; variables; management; projects; project management

## INTRODUCCIÓN

Desde que los proyectos son considerados como una de las partes fundamentales para el logro del objetivo estratégico de la organización y no solo un enfoque estrecho de algo artificial (Kenny, 2003 & Blasco, 2001), el éxito de los proyectos se ha convertido en el tema más mencionado por los investigadores de la gestión de proyectos en los últimos tiempos, a tal punto de considerarse como la meta de todo gerente de proyecto y su equipo (Shenhar & Dvir, 2007).

Meta que enfrentan día a día y desde el año 2005 la dirección de la Empresa de Servicios Ingenieros- Dirección Integrada de Proyectos Trasvases y los contratistas y subcontratistas que tienen a su cargo la construcción de un extenso sistema de canales, túneles, presas, puentes-canales entre otros objetos de obra, para mantener una garantía permanentemente del agua, en zonas donde regularmente es deficitario el preciado líquido y paralelamente mejorar la dimensión social, ocupacional y de producción en esas zonas, como parte del programa de desarrollo hidráulico aprobado por los lineamientos 237, 240 y 243 301 del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Sin embargo en la búsqueda del éxito del proyecto emergen diferentes posiciones. Uno de los criterios es la de considerar el éxito como el cumplimiento de los objetivos del proyecto (el costo, el plazo y la calidad), es decir ajustarse estrictamente al triángulo de hierro, que valora la satisfacción del cliente a partir del resultado final del proyecto, llamado producto.

En el caso de un proyecto que se haya implementado en el tiempo pactado, dentro del costo establecido y cumpliendo los parámetros de calidad exigidos, pero que no es usado por los clientes, no satisface a los patrocinadores y no parece proveer la mejora de eficiencia o eficacia para la organización, ¿puede considerarse un proyecto exitoso? Es por esto que deben ampliarse los criterios, es decir no solo el cumplimiento de los

objetivos del proyecto y en base a estos juzgar si se hizo bien o no, sino medir el impacto dentro y fuera de la organización (Atkinson, 1999).

Por lo que es importante definir el ¨éxito de un proyecto¨ como un concepto multidimensional que obligatoriamente debe representar la satisfacción de todas las partes interesadas y no solas referirse al producto ¨proyecto¨, sino también a su gestión.

De aquí que derive un segundo enfoque más abarcador que entiende el éxito en los proyectos para la organización como el éxito de la gestión de los proyectos el cual debe estar implicado de alguna forma por los equipos del proyecto y las variables del éxito social que conjeturan un comportamiento dinámico (Sáenz, 2012).

Independientemente de estas concepciones, donde mejor se explica el éxito del proyecto es en las variables y dimensiones que se utilizan para su evaluación, las cuales abarcan tanto los agentes facilitadores para generar resultados, como los resultados en sí, estos últimos enfocados hacia los beneficios dentro y fuera de la organización, que abarcan la satisfacción de todas las partes interesadas en el proyecto, con un orden determinado en primer instancia por la satisfacción de los clientes.

Por lo que estas variables que son el resultado de experiencias prácticas en determinados sectores o regiones, responden al éxito en la gestión del proyecto, que es el criterio con el que se identifican los autores de este artículo y que dan a lugar al objetivo de esta investigación que es: determinar los factores que aseguran el éxito en la gestión de los Trasvases, proyecto denominado como la obra hidráulica del siglo en la República de Cuba.

Para lograr este objetivo fue necesario realizar una revisión bibliográfica para la construcción de los instrumentos de recopilación de la información y como resultado de su aplicación a un grupo de expertos (consultores, clientes, proyectistas y constructores) se obtuvieron que las variables utilizadas para medir el éxito en este proyecto pueden agruparse en tres dimensiones: las competencias, la estrategia y los recursos, y las alianzas.

Además la importancia otorgada a las variables concuerda coherentemente con las concepciones teóricas y las prácticas defendidas internacionalmente para medir el éxito de los proyectos, observándose algunas particularidades propias de la implementación de la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) en el contexto empresarial cubano.

## METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA

El método de investigación seguido por los autores, partió de las búsquedas bibliográficas actualizadas sobre el éxito en la gestión de proyectos tanto desde el punto de vista

conceptual (Atkinson 1999, Shenhar & Dvir 2007,Kerzner 2009, Ika 2009,Sáenz 2012) como desde la medición práctica de las variables en diferentes contextos, que incluyó a los investigadores que utilizan como medio para lograrlo: la satisfacción del cliente (Chakrabarty et. al., 2008&Kärnä, 2014), la eficiencia yeficacia del proyecto (Takim et. al., 2004), la sostenibilidad y la gestión de riesgos (Fernández, 2010),la programación y los costos (Memon et. al., 2010&de Carvalho et. al., 2015), el mejoramiento de las prácticas de calidad (Heravitorbati et. al., 2011&Wan& Zeng, 2013), la cultura (Kuchta & Sukpen 2013), las herramientas de gestión (Siang et. al., 2013), las brechas entre productos y proyectos desde los roles de las diferentes partes interesadas (Rundquistet. al., 2013), la efectividad de los sistemas de gestión de la calidad en el desempeño de los proyectos (Leong et. al., 2014), la sostenibilidad (Ihuah et. al. 2014), el empleo de métodos dinámicos para alcanzar la eficiencia del proyecto y la satisfacción con el cumplimiento de las metas de todas las partes interesadas (Serradora& Pintoc 2015).

A partir de aquí se extrajeron un total de 57 variables, las cuales fueron sometidas a una fase confirmatoria a través de expertos[21], integrados por directivos, especialistas y académicos con dominio de la temática[22].En esta fase se constató la existencia de una fuerte concordancia entre las opiniones emitidas por los expertos y las variables identificadas para medir el éxito en la gestión del proyecto.

Del total de variables propuestas se seleccionaron 48, las que pasaron a formar parte del cuestionario que se le aplicó a consultores, clientes, proyectistas y constructores involucrados en la construcción del Trasvase Este- Oeste. Para las respuestas a los ítems se emplea la escala Likert (de 1 a 5), en la que ¨1¨ significa sin importancia y ¨5¨ extremadamente importante. Los ítems clasifican como preguntas cerradas, lo que facilita su completamiento por los participantes en esta investigación. El periodo de aplicación de estos cuestionarios contó con tres meses entre mayo y julio del 2016.

Con la información obtenida se crearon las matrices de datos, las cuales se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS versión 20.0, primero utilizando el Alpha de Cronbach (Tabla 1.), que asegura la fiabilidad del instrumento utilizado y luego el análisis de conglomerados para determinar las relaciones y agrupaciones entre las variables.

**Tabla 1.** Reporte del SPSS

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 20 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,918 | 48 |

La selección de un estándar o un modelo de gestión del proyecto es un primer paso para encontrar las formas de estabilizar los procesos que ayudan a mediar los tres factores principales en el éxito de proyecto y la organización de sus etapas:las personas, sus habilidades y su motivación; las tecnologías que lo mantengan; y el medio ambiente en el que se desenvuelve(García, 2005).

La selección de un estándar o un modelo de gestión del proyecto es un primer paso para encontrar las formas de estabilizar los procesos que ayudan a mediar los tres factores principales en el éxito de proyecto y la organización de sus etapas:las personas, sus habilidades y su motivación; las tecnologías que lo mantengan; y el medio ambiente en el que se desenvuelve(García, 2005).

En coherencia con el planteamiento de esta autora existe una tendencia a ampliar el marco de referencia para gestionar un proyecto y se apoya en el estudio de buenas prácticas en esta disciplina, como un complemento importante que ayuda a concretar una dimensión de orden superior que es el ¨éxito¨ en la gestión de los proyectos¨. Esta práctica proporciona una visión más amplia de lo que debe hacerse y específica los resultados que deben obtenerse para alcanzar el ¨éxito¨, tal y como se muestra en la tabla 2.

Esta tabla muestra la relación (presencia) de las variables estudiadas desde el éxito en los proyectos, con las principales guías para la gestión de proyecto y de la propia conceptualización de la Dirección Integrada de Proyectos. Entre las principales guías destacan: PMBOK® Guide 2008 y la norma ISO 10006: 2003. Este análisis se enriquece con los estudios de: (Serer 2006, Sáenz 2012 & Jiménez 2012), que valoran críticamente tanto estas guías como otros modelos generalizados en la gestión de proyectos.

Este análisis proporciona dos conclusiones fundamentales:

- Es con los modelos de la gestión de proyectos donde mayor convergencia en las variables se aprecia, fundamentalmente porque constituyen las guías que dirigen las áreas de conocimiento y temas que deben conocer los Directores de Proyectos y sus equipos, para alcanzar el éxito en la gestión de estos.
- Por lo que realizar el estudio desde las variables utilizadas para medir el éxito en la gestión de proyectos, asegura, el análisis tanto de los agentes facilitadores (eficiencia) para generar resultados, como de los resultados en sí (eficacia) que se esperan con la implementación de DIP, coherentemente con los conceptos y modelos de la gestión de proyectos y con un enfoque más práctico sobre las variables o términos que deben considerarse.

**Tabla 2.**Comparación entre las variables de éxito en los proyectos con los enfoques de gestión.

| **Variables de éxito** | **Frecuencia (%)** | **Concepto** | **Modelos** |
|---|---|---|---|
| Agilidad de las decisiones | 10 | X | X |
| Gestión de las relaciones | 40 | | X |
| Infraestructura tecnológica | 15 | | X |
| Marco legal | 5 | | X |
| Calidad de los suministros | 60 | X | X |
| Programa de garantía | 10 | | X |
| Compromiso de los proveedores | 5 | | X |
| Calidad de los servicios | 25 | X | X |
| Calidad de vida | 15 | | X |
| Solución de conflictos | 50 | X | X |
| Entrenamiento | 5 | | X |
| Gestión de los procesos | 5 | X | X |
| Políticas y procedimientos | 35 | X | X |
| Liderazgo | 45 | X | X |
| Información y comunicación | 65 | | X |
| Control | 50 | X | X |
| Planificación | 40 | X | X |
| Prácticas | 50 | X | X |
| Cultura | 30 | | X |
| Riesgos | 40 | | X |
| Ciclo de vida | 15 | X | X |
| Interdependencia | 65 | | X |
| Conocimiento y habilidades | 75 | X | X |
| Involucramiento | 65 | | X |
| Motivación | 75 | X | X |

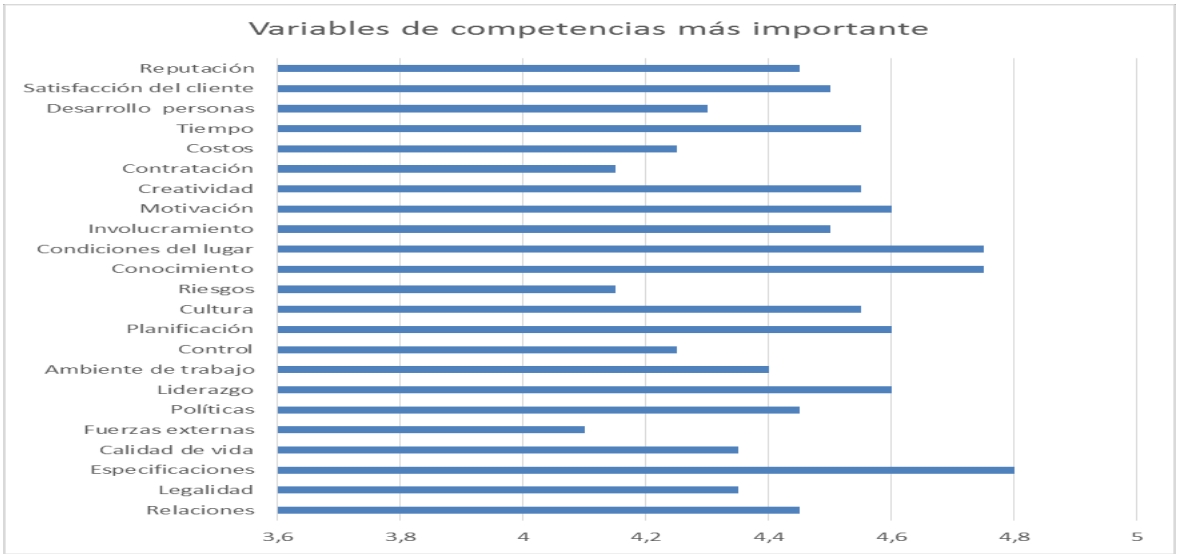
| | | | |
|---|---|---|---|
| Recursos | 60 | X | X |
| Remuneración | 5 | | |
| Ayudas y(o) contribuciones | 10 | | |
| Habilidad de los supervisores | 5 | | |
| Habilidades de los proveedores | 5 | | |
| Especificaciones | 25 | | |
| Fuerzas externas | 5 | | |
| Ambiente de trabajo | 30 | | |
| Condiciones del lugar | 20 | | |
| Creatividad | 75 | | |
| Impacto en el medio ambiente | 15 | X | X |
| Conformidad con la contratación | 25 | X | |
| Funcionalidad del proyecto | 10 | X | |
| Cumplimiento del presupuesto | 50 | X | X |
| Entrega en tiempo de las obras | 60 | X | X |
| Desarrollo de las personas | 35 | X | X |
| Satisfacción del cliente | 25 | X | X |
| Misiones corporativas | 55 | X | |
| Responsabilidad social | 30 | X | X |
| Flexibilidad del proyecto | 5 | | |
| Penetración en el mercado | 5 | | |
| Reputación | 5 | | |
| Retorno de la inversión | 5 | | |

Luego de la aplicación de los cuestionarios a, clientes, proyectistas, supervisores y constructores involucrados en la construcción del Trasvase Este- Oeste, se realizó un análisis de conglomerados, con el objetivo de distinguir las relaciones entre las variables y a partir de estas la agrupación que explicara con mayor coherencia su contenido. De esta forma se identifican tres grupos de variables los cuales se nombran:

- **Competencias:** este grupo contiene el 54 % de las variables y están enfocadas en las habilidades, conocimientos y funciones que debe desarrollar el equipo de proyecto para alcanzar el éxito en la gestión del mismo.

  Las variables que integran este grupo son: Liderazgo, Gestión de las relaciones, Planificación, Riesgos, Políticas y procedimientos, Desarrollo de las personas, Cultura, Ambiente de trabajo, Especificaciones, Conformidad con la contratación, Satisfacción del cliente, Conocimiento y habilidades, Motivación, Creatividad, Información y comunicación, Involucramiento, Tiempo, Solución de conflictos, Control, Costos, Calidad de vida, Condiciones del lugar, Legalidad, Fuerzas externas, Reputación, Entrenamiento
- **Estrategia y recursos:** este grupo contiene el 23 % de las variables y están enfocadas hacia la comprensión e integración de los objetivos del proyecto y los objetivos de las diferentes partes interesadas que intervienen en esta obra, así como de la calidad de los recursos para alcanzar las condiciones de explotación deseadas y con ello determinados beneficios que impactan a nivel organizacional y social. Las variables que integran este grupo son: Ciclo de vida, Programa de garantía, Funcionalidad del proyecto, Gestión de los procesos, Penetración en el mercado, Responsabilidad social, Calidad de los servicios, Interdependencia, Calidad de los suministros, Recursos, Misiones corporativas
- **Alianzas:** este grupo contiene el 23 % de las variables y están enfocadas hacia el involucramiento y compromiso de proveedores, contratistas y subcontratistas para la adaptabilidad a los cambios generados por el entorno, al aprovechamiento de la tecnología y al impacto ambiental. Las variables que integran este grupo son: Infraestructura tecnológica, Impacto en el medio ambiente, Agilidad de las decisiones, Ayudas y(o) contribuciones, Compromiso de los proveedores, Remuneración, Habilidad de los supervisores, Habilidades de los proveedores, Flexibilidad del proyecto, Retorno de la inversión, Prácticas

Cuando se analiza dentro de cada grupo de variables, aquellas que reciben mayor importancia por los expertos, se obtiene en el caso de las competencias el gráfico siguiente:




Para los que dirigen y ejecutan este proyecto cobra vital importancia partir del conocimiento de las condiciones de cada lugar, en los que se desarrollarán las principales transformaciones de los diferentes proyectos de obras, que forman este sistema hidráulico y entonces a partir de aquí gestionar nuevas relaciones con diferentes partes interesadas de los territorios, como gobierno, empresas, organismos reguladores, proveedores y población, fundamentalmente la más afectada o beneficiada con los trasvases, de forma que se alcance una participación, involucramiento y comprensión que favorezca la continuidad de las obras, bajo la revisión y ajuste de las políticas y procedimientos para cumplir con todos los requisitos legales exigidos por un amplio grupo de partes interesadas.

Otro de los aspectos que determina el éxito de este proyecto está asociado con la ¨calidad¨, función sobre la cual se enfocan no pocas acciones, derivadas del sistema de gestión de la calidad de la Empresa de Servicios Ingenieros- Dirección Integrada de Proyectos Trasvases y la integración con los contratistas y subcontratistas que también trabajan sobre el enfoque normalizado. Aquí se da prioridad al diseño de los requisitos de calidad desde el proceso de contratación de investigaciones y proyectos y al cumplimiento de las especificaciones a pie de obra, así como a la satisfacción con los servicios de apoyo como: alimentación, transporte, comunicación, infraestructura, seguridad, todos los cuales incrementan la calidad de vida del personal que dirige y ejecuta estas obras.

Los expertos convergen en que alcanzar los objetivos del proyecto (costo-plazo-calidad) y con estos un primer nivel de satisfacción obligatorio en la Dirección Integrada de Proyectos, que es la de los ¨clientes¨, solo es posible si la alta dirección evidencia un liderazgo capaz de promover la formación, involucramiento y desarrollo de los integrantes del equipo de proyecto para enfrentar con creatividad los cambios y la solución a los problemas que puedan presentarse, en un ambiente caracterizado por la participación en la toma de decisiones, así como una cultura de calidad y de gestión de riesgos con el resto de las partes interesadas en el proyecto, fundamentalmente proyectistas y ejecutores.

En las ¨Estrategias y recursos¨, la prioridad recae sobre tres factores fundamentales:

- La interdependencia: que es la función de determinar todas las necesidades de las partes interesadas en el proyecto y su integración con los objetivos de este y con la planificación estratégica de cada una de las partes interesadas, lo que determinará el alcance del proyecto y el diseño de las políticas y procedimientos para llevarlo a cabo.
- La funcionalidad: que es la característica que aprueba lo bueno o malo en la ejecución de estas obras, es por la cual se alcanza la satisfacción de un importante grupo de partes interesadas, en primer lugar la de los clientes que tienen el encargo estatal de administrar estos recursos (empresas de Aprovechamiento Hidráulico) y en ese orden gobierno y organismo reguladores.
- Responsabilidad social: medida integral que expresa hasta qué punto la construcción y explotación de estas obras contribuyen a impulsar el progreso y el bienestar de las comunidades y regiones en las que se ubican geográficamente.

En las ¨Alianzas¨, la prioridad recae sobre la agilidad en la toma de decisiones y la supervisión de las obras. El primero está asociado a la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios que impone el entorno, de manera que la ejecución de estas obras se vea lo menos afectada en el cumplimiento del objetivo tiempo. El segundo de los factores es una función inherente a la Dirección Integrada de Proyectos y que asegura el cumplimiento de los requisitos de calidad de las investigaciones, proyectos y obras, es decir está presente durante todas las fases y solapamiento del ciclo de vida del proyecto y además garantiza a la Empresa de Servicios Ingenieros- Dirección Integrada de Proyectos Trasvases no asumir costos de mala calidad, y proyectarse sobre un enfoque preventivo a los problemas de forma que ayuda a mantener una cultura de calidad con los contratistas y subcontratistas.

Es en este grupo se concentran además las variables que menor importancia le otorgan los expertos y están relacionadas con: la remuneración, las ayudas y(o) contribuciones y el retorno de la inversión, es decir dos factores facilitadores y uno de resultado que decide financieramente en la continuidad de las organizaciones dedicadas a la gestión de proyecto.
Este comportamiento en estos factores o variables está determinado por las características distintivas del contexto cubano para llevar a cabo este proyecto, entre las cuales se puede mencionar:

- Es un proyecto de alto impacto social, enfocado a mejorar el desarrollo económico y el abasto de agua a la población en la región centro-oriental, por el que el financiamiento para ejecutar estas obras es aprobado centralmente por el estado, el cual a su vez se convierte en el cliente principal que da origen al proyectoa través del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).
- Para representar los intereses del estado y gestionar el proyecto se crea la ESI-DIP Trasvases, que aplica como enfoque de gestión la Dirección Integrada de Proyectos con todas las partes interesadas, práctica novedosa en el sistema empresarial hidráulico.
- Por la extensión y complejidad de este proyecto, se requerirá de un largo plazo y de acometer nuevos proyectos de obras para aprovechar la explotación en sectores como la agricultura, de las nuevas potencialidades hídricas instaladas. De aquí que el retorno de la inversión y las ayudas no constituyan factores que determinen la continuidad o no de este proyecto.
- Las formas y sistemas de pago aplicado por contratistas y subcontratistas asegura la satisfacción de las personas, unido al mejoramiento de la calidad de vida de los que participan en la ejecución de este proyecto.

**CONCLUSIONES**

1. Realizar el estudio desde las variables utilizadas para medir el éxito en la gestión de proyectos, asegura, el análisis tanto de los agentes facilitadores (eficiencia) para generar resultados, como de los resultados en sí (eficacia) que se esperan con la implementación de la Dirección Integrada de Proyectos, con un enfoque más práctico sobre los factores que deben considerar los equipos de proyectos.
2. El éxito en la gestión del proyecto ¨Trasvases¨ Este-Oeste está determinado por tres dimensiones, que agrupan y explican las relaciones entre las variables frecuentemente utilizadas por los autores a nivel internacional, para gestionar exitosamente los proyectos y estas son: las competencias, la estrategia y los recursosy las alianzas.
3. De estas dimensiones es en las competencias donde mayor número de variables se concentran (54%), lo que es proporcional a la importancia que le otorgan los expertosa estos factores, que definen las capacidades que actúan como agentes facilitadores para el equipo de proyecto,en pos de generar los resultados esperados que satisfagan los intereses de las diferentes partes interesadas.
4. Para alcanzar el éxito en este proyecto es decisivo el entendimiento común de las misiones corporativas de cada una de las partes interesadas y la integración a los objetivos del proyecto (interdependencia), de forma que se asegure un mejor control en el cumplimiento de estas misionesdesde la propia ejecución del proyecto.
5. El éxito en la gestión de este proyecto abarca la satisfacción de todas las partes interesadas, con énfasis en la Responsabilidad Social y en la futura explotación de sus obras por los clientes finales, alcance que concuerdacon lasconcepciones teóricas y las prácticas defendidas internacionalmente para este enfoque de gestión.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Kenny, J. D. J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organization. Project Management Journal, 34(1), 43-43. http://ecite.utas.edu.au/44055 [consulta: 10-2-2013].
2. Blasco, J. (2001). Los proyectos, el proyectar y el proyectado. POLITEXT Área d'Enginyeria Mecánica. Barcelona-Espanya: Edicions UPC.
3. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project management research-the challenge and opportunity. Project management journal, 38(2), 93. https://www.researchgate.net/profile/D_Dvir/publication/3229646_Project_Management_Research_-The_Challenge_and_Opportunity/links/557f104b08aeea18b7795d83.pdf [consulta: 10-2-2013].
4. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International journal of project management, 17(6), 337-342. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786398000696 [consulta: 10-2-2013].
5. Sáenz Arteaga, A. R. (2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos: Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. Propuesta de Tesis presentada a ESADE, como parte de los requisitos para obtener el grado de PhD. en Administración y Dirección de Empresas. España.
6. Kerzner, H. (2009), A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Décima edición. JonhWiley&Sons. Inc.
7. Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. Project Management Journal, 40(4), 6-19.
8. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20137/full [consulta: 10-2-2013]
9. Chakrabarty, S., Whitten, D., & Green, K. (2008). Understanding service quality and relationship quality in IS outsourcing Client orientation & promotion, project management effectiveness, and the task-technology-structure fit. Journal of Computer information systems, 48(2), 1-15.

http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2008.11646004 [consulta: 10-2-2013].

10. Kärnä, S. (2014). Analysing customer satisfaction and quality in construction–the case of public and private customers. Nordic journal of surveying and real estate research, 2. http://ojs.tsv.fi/index.php/njs/article/view/41488 [consulta: 12-2-2015].
11. Takim, R., Akintoye, A., & Kelly, J. (2004, September). Analysis of measures of construction project success in Malaysia. In 20th Annual ACROM Conference (pp. 1-3).http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2004-1123-1133_Takim_Akintoye_and_Kelly.pdf [consulta: 10-2-2013].
12. Fernández Sánchez, G. (2010) Propuesta de modelo para la evaluación de la sostenibilidad en la Dirección Integrada de Proyectos de Ingeniería Civil. Tesis doctoral. Departamento de Ingeniería Civil: Construcción. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Universidad Politécnica de Madrid.
13. Memon, A. H., Rahman, I. A., Abdullah, M. R., & Azis, A. A. A. (2011). Factors affecting construction cost in Mara large construction project: perspective of project management consultant. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 1(2), 41-54. http://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/62 [consulta: 10-2-2013].
14. de Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. International Journal of Project Management, 33(7), 1509-1522. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000733 [consulta: 6-1-2016].
15. Heravitorbati, A., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011). Examination of process to develop a framework for better implementation of quality practices in building projects. In 2nd International ConferenceonConstruction and Project Management (ICCPM).http://eprints.qut.edu.au/43314/ [consulta: 10-2-2013]
16. Wan, J., & Zeng, M. (2013). Case Study on Improving Quality Management of W Company's New Product Development Project. Technology and Investment, 4(03),

153.http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?paperID=35371 [consulta: 9-3-2014].

17. Kuchta, D., & Sukpen, J. (2013). Culture and Project Management. Journal of Intercultural Management, 5(3), 23-38.
18. http://www.degruyter.com/view/j/joim.2013.5.issue-3/joim-2013-0016/joim-2013-0016.xml [consulta: 9-3-2014].
19. Siang, L. F., Yih, C. H., & Peng, L. W. (2013). Identifying Key Features of the Innovated Japanese Project Management: A Critical Review on its Philosophy. Journal of Advanced Management Science Vol, 1(2).http://www.joams.com/uploadfile/2013/0604/20130604052925648.pdf[consulta: 9-3-2014].
20. Rundquist, J., Emmitt, S., Halila, F., Hjort, B., & Larsson, B. (2013). Construction innovation: addressing the project-product gap in the Swedish construction sector. International Journal of Innovation Science, 5(1), 1-10.http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:609899/FULLTEXT01.pdf [consulta: 9-3-2014]
21. Leong, T. K., Zakuan, N., Mat Saman, M. Z., Ariff, M. S. M., & Tan, C. S. (2014). Using project performance to measure effectiveness of quality management system maintenance and practices in construction industry. The Scientific World Journal, 2014.http://www.hindawi.com/journals/tswj/2014/591361/abs/ [consulta: 12-2-2015].
22. Ihuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. International Journal of Sustainable Built Environment, 3(1), 62-71.http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212609014000405 [consulta: 12-2-2015].
23. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040-1051.http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000071 [consulta: 6-1-2016].
24. García, S. (2005). How standards enable adoption of project management practice. IEEE software, 22(5), 22-

29.http://www.inf.ed.ac.uk/teaching/courses/seoc/2006_2007/resources/PM_Standards.pdf [consulta: 10-2-2013].

25. Project Management Institute Standards Committee (PMI). 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK™ Guide). Project Management Institute, UpperDarby, PA.
26. The International Organization Standardization [ISO]. (2003). Quality Management Systems – Guidelines forqualitymanagement in projects ISO 10006:2003.
27. Serer Figueroa, M. (2006). Modelo estratégico (SM) para la gestión de proyectos de carácter único. Tesis Doctoral UPC. DPE. Programa de doctorados de ingeniería de proyectos Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y Comunicación. España.
28. Jiménez, J. C. (2012). Propuesta metodológica para la gestión integral de proyectos de construcción de edificaciones en Colombia. Trabajo de grado para optar al título de MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION. Universidad de Medellín, Colombia.

# PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS EN EL SERVICIO DE RESTAURACIÓN

**AUTORES:**

**MSc. Esperanza Sánchez Ortiz, inspeccion3@turempleo.hlg.tur.cu, Empresa Empleadora del Turismo, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu. Universidad de Holguín, República de Cuba., República de Cuba.**

**Ing. Juan Antonio Chong Ponton, calidad.hog@gaviotatours.co.cu, Agencia de Viajes Gaviota Tours, República de Cuba**

**RESUMEN**

En los últimos años la elaboración y servicio de alimentos para el turismo en Cuba, se ha desarrollado aceleradamente, mostrando mercados competitivos con clientes cada día más exigentes, por lo que se hace necesario introducir elementos de calidad a través de métodos flexibles y seguros, capaces de brindar productos y servicios diferenciados, donde el cliente perciba la excelencia y profesionalidad de las entidades. La presente investigación tiene como objetivo a partir del estudio de varias metodologías y procedimientos de calidad empleados para el logro de la satisfacción del cliente, desarrollar un procedimiento para la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración y su aplicación en el Restaurante Loma de la Cruz perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Holguín, que permita disminuir los riesgos a la salud de los clientes. Su aplicación permitió identificar problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en el Restaurante Loma de la Cruz, que inhiben la satisfacción del cliente. Para alcanzar los objetivos propuestos se emplearon diferentes métodos y técnicas tales como: analítico - sintético, inducción-deducción, entrevistas, encuestas, revisión de documentos, tormentas de ideas, criterios de expertos, la observación, entre otros.

Palabras clave: calidad de alimentos, procedimiento, mejora de la inocuidad de alimentos, servicio de restauración, servicios de alimentos

**ABSTRACT**

In recent years the development and service of food for tourism in Cuba has developed rapidly, showing competitive markets with increasingly demanding customers, so it is necessary to introduce elements of quality through flexible and safe methods, capable To offer differentiated products and services, where the client perceives the excellence and professionalism of the entities. The present research aims to study several methodologies and quality procedures used to achieve customer satisfaction, to develop a procedure for the improvement of food safety in the catering service and its application in the Restaurant Loma de la Cruz, belonging to the Extra-Hotel Company Palmares Sucursal Holguín, that allows to reduce the risks to the health of the clients. Its application made it possible to identify problems considered vulnerable points that undermine the efficient performance of quality management in the Loma de la Cruz Restaurant, which inhibit customer satisfaction. In order to reach the proposed objectives, different methods and techniques such as: analytical - synthetic, induction - deduction, interviews, surveys, document review, brainstorming, expert criteria, observation, among others were used.

Key words: Quality of food, procedure, improvement of food safety, catering service, food services

**INTRODUCCIÓN**

Para lograr un desarrollo económico ascendente ante un mercado cada vez más exigente, el país se ha visto obligado a insertar en sus empresas métodos y herramientas que favorezcan la calidad. En tal sentido las empresas enfrentan una lucha constante por la eficiencia.

En el informe central al 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, presentado por el primer secretario del Comité Central, general de ejército Raúl Castro Ruz el 16 de abril del 2016 expresó: El programa de inversiones hoteleras en los principales destinos del país marcha a buen ritmo para enfrentar el déficit habitacional……. Cada hotel que se inaugura es una fábrica más que genera dentro de nuestras fronteras ingresos de exportación muy necesarios para el país.

Es conocido que entre los beneficios del turismo en Cuba se destaca su denominado efecto multiplicador en la economía. La propia evolución del sector turístico cubano implica la satisfacción de crecientes necesidades para sustentar su desarrollo a las que la industria nacional debe dar una respuesta efectiva.

Cuba que ya está incorporada a la gran oferta turística mundial tiene aún muchas potencialidades por explotar pero también una cantidad de retos que enfrentar producto a la competencia feroz que este sector tan dinámico posee. El mayor reto que enfrenta el turismo está en lograr ventajas competitivas capaces de ubicar los productos y servicios en niveles inalcanzables para la competencia y esto solo es posible con una mayor calidad.

En los momentos actuales las empresas que brindan servicios de alimentos están obligadas a prestar un servicio de calidad, siendo necesaria en cada uno de los procesos la aplicación de buenas prácticas de higiene y sanidad, con el fin de prevenir riesgos y daños a la salud de los clientes a través de los alimentos.

En el afán de garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos se han desarrollados modelos que permiten mejorar el desempeño de las empresas y asegurar sus resultados .Dentro de ellos se destacan los sistemas de gestión de la calidad, en ello se deben asumir las regulaciones y particularidades propia de cada tipo de producto. Sin lugar a dudas en las empresas que se dedican a la producción y manipulación de alimentos, deben garantizar la inocuidad basada en el cumplimiento de los códigos de higiene porque contienen medidas de suma importancia. Siendo obligatorio en muchos países contar con un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

Además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación de los (HACCP) conlleva a beneficios como: un uso más eficaz de los recursos al concentrar los esfuerzos en los reales y potenciales peligros, ahorro, responde oportunamente a los problemas de inocuidad de los alimentos y aumenta la responsabilidad y el grado de control.

En 1991 la comisión de Codex Alimentarius estableció las directrices para la aplicación del sistema HACCP que constituyeron la base de la actual NC 136:2007. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control. Directrices para su aplicación.

Este es el método internacionalmente conocido y aceptado por la garantía de la seguridad alimenticia, actualmente se incluyen los peligros químicos, físicos y biológicos. El Codex Alimentarius lo define como un enfoque sistemático de base científica que permite identificar

riesgos específicos y medidas para su control, con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los riesgos y establecer sistemas de control que se orienten hacia la prevención en lugar de basarse en el análisis del producto final.

En los nuevos tiempos que está recorriendo y recorrerá el hombre del siglo XXI la calidad es y será un componente destinado a abarcar todos los acontecimientos de la existencia humana. Muchos especialistas en el tema coinciden en un punto: "Cuando el concepto de calidad alcance toda su dimensión se habrá encontrado el remedio a los problemas que hoy nos aquejan". (Ramírez, 2003).

El turismo es, sin dudas, un sector que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. Cuenta con una historia que puede recoger los cambios que a través de su vida ha tenido que adoptar. Las transformaciones es parte de una maquinaria que pone en línea sus engranajes en el presente con visión futura..."la importancia de la calidad cobra mayor interés en el turismo, ya que la percepción de esta varía de un turista a otro, consecuencia de diferencias de nivel socioeconómico, cultural, de hábitat, etc., lo que obliga a mejorar la calidad de la oferta turística". (Ramírez, 2002).

En el caso específico el procedimiento para la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración fue aplicado el restaurante Loma de la cruz, perteneciente a la sucursal extrahoterera Palmares Holguín, con el objetivo de disminuir los riesgo de la salud de los clientes.

**METODOLOGÍA**

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se revisaron un 50 de las tesis relacionadas con la calidad de los alimentos, haciendo énfasis en 10 de las Metodologías(5) y procedimientos(5)de calidad, específicamente relacionada con la inocuidad de los alimentos( 2), además de utilizar diferentes técnicas (7) y métodos (3). En la figura 1 se muestra las cantidades de Metodologias utilizadas en la investigación:

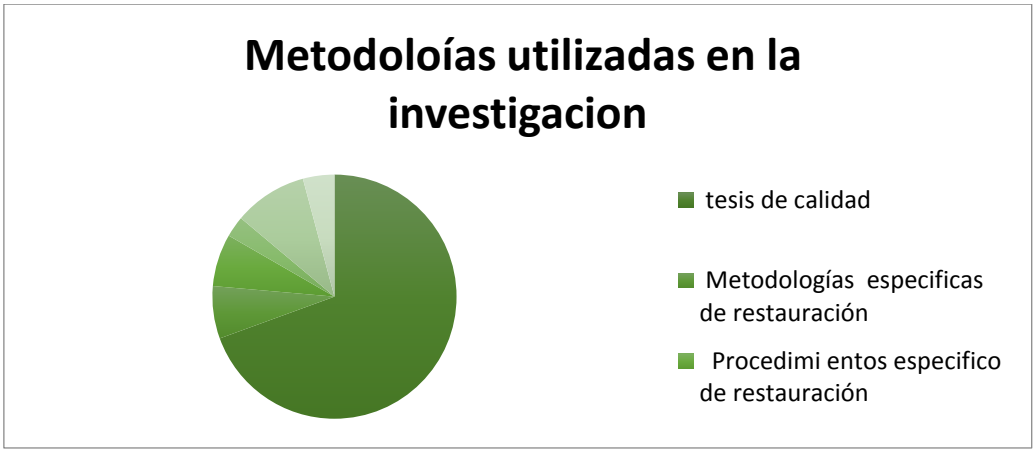



Figura 1. Elaboración propia

**DESARROLLO DEL TEMA**

**1.1 Visión abreviada sobre la investigación, para la elaboración del procedimiento para la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración**

En la provincia Holguín se encuentra ubicada la Extrahotelera Palmares, perteneciente al Sucursal Extrahotelera Palmares. Fundada el 1 de noviembre de 2004 como resultado de la fusión de las compañías Rumbos y Palmares, con el objetivo de agrupar todas las instalaciones turísticas con similares objetos sociales, subordinándose al Ministerio del Turismo, teniendo como objeto social: establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, sala de fiestas, discotecas, centro de entrenamientos, recreativos y de ocio. El servicio de restauración ha sido históricamente uno de los elementos donde se han detectados mayor cantidad de insatisfacciones por parte de los clientes. En el restaurante Loma de la Cruz especializado en comida criolla e internacional, se comprobó al revisar la documentación de las inspecciones recibidas, en el primer semestre del año 2015 y segundo del 2016 , en algunos de los diagnósticos estratégicos realizados, así como visitas de control, resultados de encuestas aplicadas a clientes externos e internos la no existencia de un sistema de gestión de la calidad a través por lo que se han detectados problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño. Algunos de los problemas detectados son:

- limitada ventilación y capacidad de almacenamiento;
- las condiciones de almacenamiento no garantizan que los productos para la alimentación y bebidas estén en óptimas condiciones para el consumo, no cumpliéndose lo establecido en las normas vigentes, no tienen ventilación
- el Lunch, no tiene lavamanos, ni esprín;

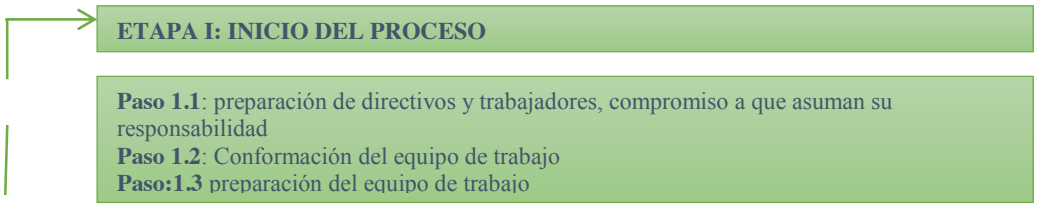
- no existe evidencia de aplicación de la metodología de los diagnósticos ambientales;
- Se decepcionaron un total de 24 quejas por ETA ( Enfermedades transmitidas por los alimentos)

Por esta razón es necesario realizar una investigación que reconoció la necesidad implementar, mantener un sistema para la mejora de la inocuidad de los alimentos, acorde al sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

Se escogieron 10 investigaciones (procedimientos y Metodologias), se analizaron, comprobando que la mayoría se diseñaron con el objetivo de mejorar la calidad de los alimentos en el servicio de restauración en diferentes instalaciones del turismo, evidenciando que sirven de guía para implementar un sistema de control y mejora y dotan a los dirigentes y especialistas de una herramienta que permite percibir los problemas existentes y tomar medidas. Además de emplear técnicas que ayudan a evaluar y conocer lo que piensan los trabajadores acerca de los problemas de calidad, en cuanto a la materia prima, limpieza de la cocina y otros aspectos importantes. Sin embargo en los análisis realizados no se logró tener presente si se realizan los análisis establecidos al agua en las diferentes instalaciones, siendo un factor significativo ya que es determinante para lograr un buen ambiente higiénico sanitario, utilizándose en todos los procesos, determinando la calidad de los alimentos, permitiendo que no existan alimentos no inocuos.

Tomando la experiencia de los procedimientos y metodologías estudiadas, se selecciona el procedimiento Marrero Rodríguez (2008) para agregarle un nuevo elemento importante en el campo de la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración (aporte ), referido al análisis identificación y evaluación de las regulaciones establecidas para el consumo del agua. El análisis del agua antes de utilizarla en el proceso es crucial, ya que permite detectar microorganismos que pueden afectar la salud de los turistas tanto internos como externos repercutiendo en la salud de los mismos

**1.2 Implementación del Procedimiento para la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración. En la figura 2 se muestra el procedimiento**



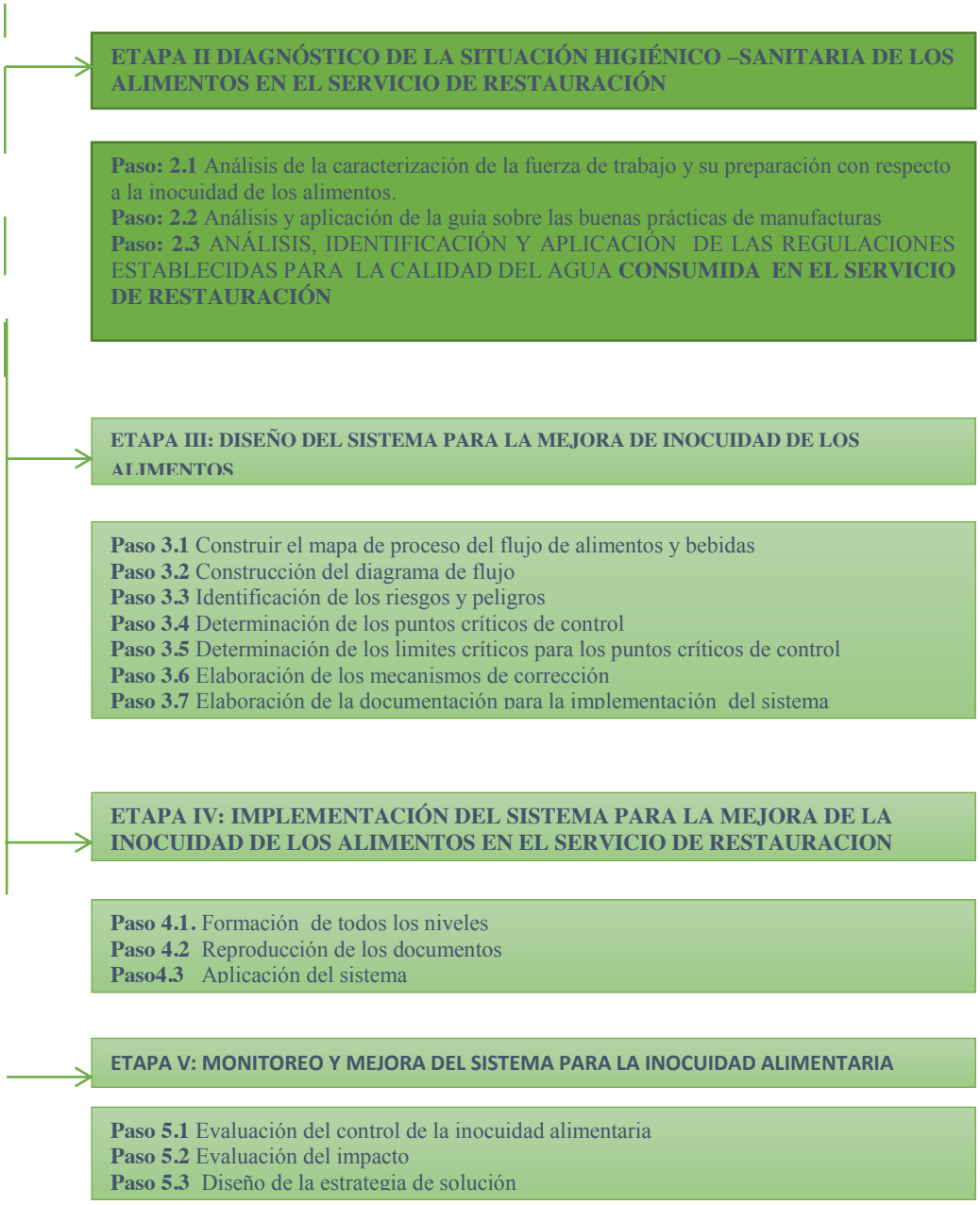



Figura 2: Elaboración propia

**Objetivos de cada etapa**

**Etapa 1 Etapa I. Inicio del proceso**

Objetivo: la finalidad de esta etapa es la creación de las condiciones necesarias para la realización de las posteriores etapas de diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y mejora. Además de la creación del **equipo de trabajo**, la demostración de la necesidad del cambio y la motivación para emprenderlo

**Etapa II: Diagnóstico de la situación higiénico - sanitaria de los alimentos en el servicio de restauración**

**Objetivo:** con la realización de esta etapa se pretende identificar las principales dificultades presentes en el proceso, así como sus causas. Para ello se propone aplicar técnicas que permitan un mejor diagnóstico de la instalación además la realización de seis pasos, descritos a continuación:

**Etapa III. Diseño del sistema para la mejora de inocuidad de los alimentos**

**Objetivo:** Diseñar un sistema para la mejora la de inocuidad de los alimentos en instalaciones extrahoteleras.

**Etapa IV. Implementación del sistema para la mejora de la inocuidad de los alimentos en el servicio de restauración**

**Objetivo:** Implantar el sistema para la mejora de la inocuidad de los alimentos.

**Etapa V: Monitoreo y mejora del sistema para la inocuidad de los alimentos**

**Objetivo:** Realizar un monitoreo sobre el funcionamiento del sistema para detectar oportunidades de mejora.

## 1.3 Desarrollo de la etapa II Diagnóstico

**Paso 1** Análisis de la caracterización de la fuerza de trabajo y su preparación con respecto a la inocuidad de los alimentos. Caracterización se refleja en la figura 3

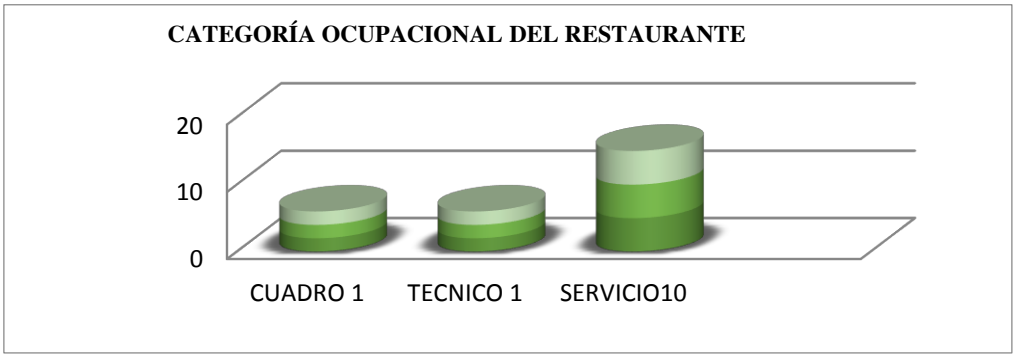



Figura 3: Elaboración propia

Resultado de la entrevista realizada a los trabajadores sobre las condiciones de trabajo que tienen en la cocina se refleja en la siguiente figura 4

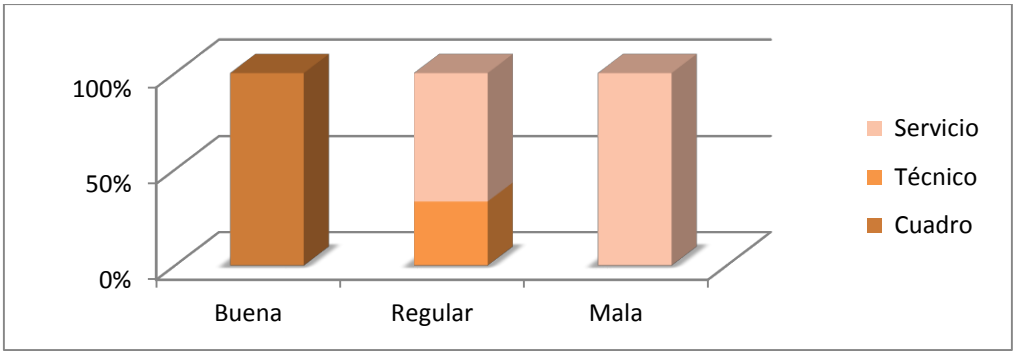



Figura 4: Elaboración propia

Al revisar documentos que permiten detectar problemas que influyen en la calidad de los alimentos en el proceso de restauración se detectó que los principales problemas están dado en:

- incumplimiento de los planes de mantenimientos programados, lo cual se realiza con cooperativas particulares;
- existencia de equipos cuya capacidad no corresponden con la demanda;
- no se le brinda el servicio de lavado de ropa a manipuladores de alimentos;
- tiene deficiente climatización el lunch, lo que no permite garantizar la conservación de los productos durante su elaboración ;
- fallas de proveedores.

**Paso 2** Resultado de la aplicación de la guía sobre las buenas prácticas de manufacturas

Al aplicar la guía se detectaron los siguientes problemas:

- fase de aprovisionamiento las operaciones no son controladas adecuadamente;
- fase de recepción de los productos no existe un control de la descongelación de las cámaras de congelación;
- fase de conservación de los productos puede apreciarse que el área de legumier no reúne las condiciones para mantener en óptimas condiciones los vegetales y las frutas;
- no cuentan con termómetros para medir la temperatura de cocción de las elaboraciones

**Paso 3** Revisión de la documentación de las regulaciones establecidas del agua consumida en la instalación.

Se detectaron los siguientes problemas:

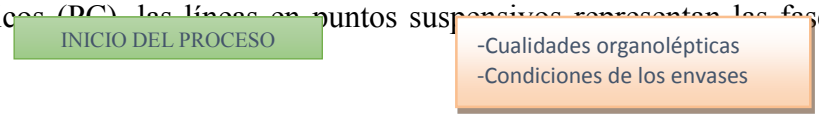
- la no existencia de un programa de limpieza y desinfección desde mayo del 2016;

- no se aplica la metodología para la ejecución de los diagnósticos ambientales y la verificación del cumplimiento de los indicadores establecidos en la resolución CITMA135/2004 para la obtención del reconocimiento ambiental nacional (RAN) en lo referido al manejo de agua;
- existencia de incumplimiento con aspectos relacionados con el agua según se indica en a Norma Cubana 126:2001Industria turística Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo en punto 5.6.8 abastecimiento de agua tener suministro de agua corriente a temperatura ambiente las 24 horas y suministro de agua caliente en las cocinas y garantizar que toda el agua sea potable, incluyendo la que se usa para hacer el hielo;
- se incumple con lo establecido en la guía para la evaluación sanitaria de los restaurantes (etapa II) donde se define los parámetros a tener en cuenta para medir la calidad del agua ,el nivel de cloro libre residual en el agua potable estará entre 0.3-1 mg/l en restaurantes con fuentes individuales la cual garantizará la cloración mecánica y se comprobará el cloro libre residual 2 veces al día (a la entrada de la fuente de abasto de agua y en el punto más alejado) y se llevará registro. Cuando el agua proceda de fuente superficial se hará filtración en la fuente o en la instalación;
- no tienen un dosificador para medir el nivel de cloro.

**Desarrollo de la etapa III**

**Paso 3.1** El grupo de trabajo construyo el mapa de proceso del flujo de alimentos y bebidas de la instalación con el objetivo de valorar que presenta la empresa**,** nos permite conocer las etapas por la que pasa el producto.

**Paso 3.2** Se construyó el diagrama de flujo por tener como función principal del diagrama de flujo de un proceso es ayudar a identificar la posible ocurrencia, introducción e incremento en los niveles de peligros que no se podrían identificar a través de otros pasos preliminares haciendo énfasis en el agua por utilizarse en todos los procesos. En este paso se consideran las diferentes áreas que intervienen en este proceso y que van desde la recepción de los productos a los proveedores hasta la obtención del producto final; se representan las operaciones o flujo de producción de los alimentos y se señalan las fases que constituyen riesgos o puntos críticos (PC), las líneas en puntos suspensivos representan las fases que



constituyen puntos críticos de control (PCC).Figura 5 diagrama de flujo de los vegetales ( se pusieron los puntos críticos de control donde se utiliza el agua)

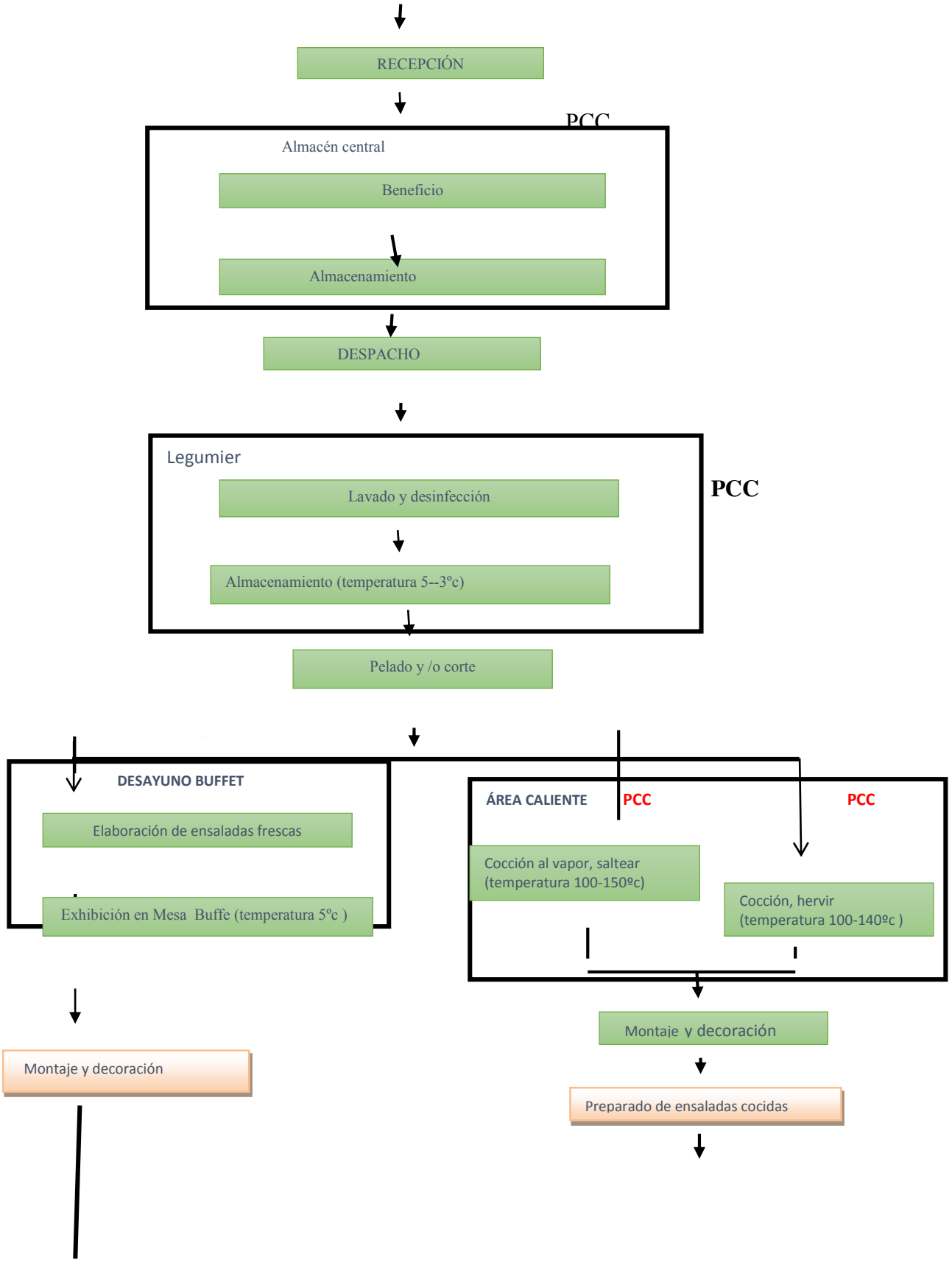





Figura 5 Tesis definida en maestría de gestión turística

**Paso 3.3** Se identificaron el diagrama de flujo los riesgos y peligro

**Paso 3.4** El grupo de trabajo se auxilió del criterio de los especialista con más experiencia en la actividad para determinar los puntos críticos de control (PCC)**.**Se identifica un peligro en una fase en la que el control es necesario para mantener la inocuidad de los alimentos, en este caso se escogió en las operaciones donde se utiliza agua. Reflejados en la figura 5.

**Paso 3.5** Después de determinar los puntos críticos de control (PCC) , determinaron los limites críticos (LC), pueden ser cualitativos o cuantitativos. Según figura 5

Los cuantitativos son aquellos que pueden medirse fácilmente y están reflejados en las cartas técnicas, entre estos se encuentran la temperatura y el tiempo y los cualitativos son aquellos que se pueden evidenciar a través de la observación y la degustación y están dados por alteraciones de las propiedades organolépticas de los productos, por ejemplo cuando aparece evidencia de descomposición.

**Paso 3.6** Hasta este paso el equipo de trabajo cuenta con el mapa de proceso de flujo de alimentos y bebidas, el diagrama de flujo de fases y operaciones, el diagrama de flujo o flujograma del producto, los riesgos y peligros, los puntos críticos de control (PCC) y sus límites críticos (LC) lo que le permitirá determinar los mecanismos correctivos. A través de estos mecanismos se pudieron tomar las medidas para cada uno de los peligros que se manifiesten en dependencia del producto de que se trate.

**<u>Novedad de esta investigación</u>: Diseño de un registro para controlar la calidad del agua.**

**Como el problema principal es la calidad del agua se tomó como medida el diseñó un registro para el control del agua utilizada en la cocina, donde se refleje los análisis realizados (mensual), los datos emitidos en el certifico de calidad del agua cada vez**

**que la llevan a la entidad, responsable de la limpieza del envase donde se almacena el agua, trabajador que limpia envase, fecha de limpieza del envase y poner fecha de duración del agua en el envase.**

**Este registro permite llevar un control eficaz para evidenciar la calidad del agua y evitar obtener alimentos no inocuos, que perjudiquen la salud de los clientes.**

**Impacto obtenido: Antes y después de la investigación.** Figura 6 y 7




Figura 6 : Elaboración propia

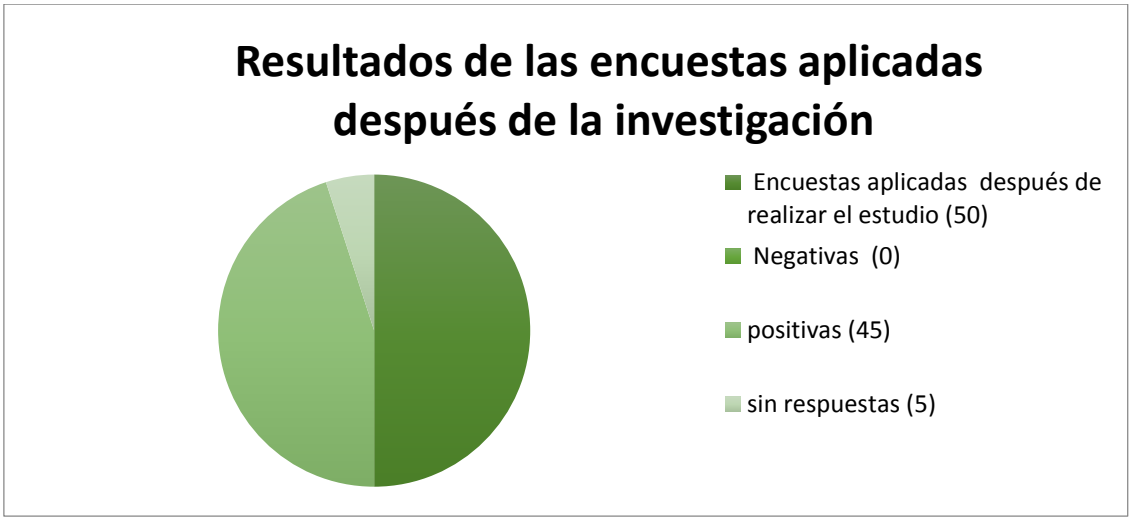



Figura 7 Elaboración propia

**Paso 3.7** En este paso se diseñaron otros sistemas de registros eficaz y preciso, los mismos deberá ajustarse a la naturaleza y magnitud de la operación en cuestión.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación puede arribarse a las conclusiones generales siguientes.

1. En la literatura existen varias investigaciones que tratan la mejora de la inocuidad de los alimentos, las cuales tienen como principales tendencias, elevar de manera permanente la calidad de los servicios, además de posibilitar que internamente puedan evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones sobre inocuidad de los alimentos y por tanto disminuir los riesgos a la salud de los clientes.
2. En el restaurante Loma de la Cruz existen un conjunto de deficiencias que afectan los procesos que tienen lugar en el servicio de restauración en lo concerniente a la inocuidad alimentaria, los más significativos son: incumplimiento de normas establecidas en la inocuidad alimentaria del servicio de restauración y problema con el abastecimiento y calidad del agua.
3. Sobre la base de la revisión teórica metodológica desarrollada al objeto y campo de acción, en el que se estudiaron diez procedimientos afines a la mejora de la inocuidad de los alimentos en servicios de restauración, encontrándose similitudes, diferencias y limitaciones, permitiendo agregar un nuevo paso al procedimiento de Marrero Rodríguez( 2008), que permite mejorar la inocuidad alimentaria en el servicio de restauración, contribuyendo a disminuir los riesgos a la salud de los clientes.
4. Se verificó la pertinencia del procedimiento, sus posibilidades de aplicación y generalización a través de la aplicación de la consulta expertos a través del método de Delphi, resultando muy positivas dichas valoraciones.
5. Se construyo un registro que permite controlar la calidad del agua.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Albrecht, K. y Bradford, (1997). La excelencia en el servicio. Editor LTDA. Colombia.
2. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Para el periodo 2016-2021 aprobado en el 7mo Congreso del Partido abril 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular julio 2016.
3. Anthony, W. (2002) et al Strategic Human Management Dryden Press Collage, Canadá.
4. Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH & RA).(2007) http://www.ih-ra.com/ [Consulta: Febrero]
5. Batista M. (2014). Mejora de la Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas en Restaurante Italiano Venecia del Hotel Playa Costa Verde. Tesis en opción al título de Especialista en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas. Universidad de la Habana. Cuba,
6. CITMA. La Resolución 135 del 2004 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, que establece el Reconocimiento Ambiental Nacional.
7. Col. de autores.(2001) "Tendencias en la restauración", Módulo II, Diplomado de Dirección para la Alta gerencia", EAEHT.
8. _____. (1995).Nueva enciclopedia práctica de turismo, hoteles y restaurantes. Grupo editorial Océano, S.A.
9. Consultores Turísticos (1999) "Oferta y Tendencias de la restauración en España", Federación Española cafeterías y bares, SA.
10. Conferencia Internacional Sobre Nutrición , 1992
11. Cumbre Mundial Sobre Alimentación 1996.

12. DEMING, W E.(1950) Calidad, productividad y competencia. Editorial Díaz Santos, España.

13. *Deming W. E. (1982). Quality, productive and competitive position Universidad de Cambridge. EE.UU.*

14. *EngeL, J. Blackwell, R y Miniard, P.(2002) Consumer Behaviour (9th Edition). Dryden Press. Florida, USA.*

15. *Evrard, y. Le(2003) satisfaction des consommateurs état des recherches. Revue Frankaice du Marketing, No. 174-175. Francia.*

16. *Feigenbaum, A.V.(1996).Total Quality Control. McGraw-Hill Book Co. New York, USA.*

17. Feigenbaum, A. V.(1999). Control total de la calidad", 3ra edic. Barcelona .Ed Limusa.

18. Fleitman, H.(1999). Evaluación integral. Manual de diagnóstico. Mc. Graw-Hill, México.
19. Floresí,A.(1995).Gestión de calidad en la restauración. España: Eurocualification, 2t.
20. Folgar, O.(1996). Aseguramiento de la calidad ISO 9000. Argentina: Macchi Grupo Editor.
21. Font, Doimeadios.(2007). Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa Islazul. Tesis en opción al grado científico de Master en Gestión Turística, Universidad de Oriente, Cuba.

Gallego, J. F. (2002).Gestión de A+B para hoteles, bares y restaurantes. International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.

22. Gallego, J. F.; TABLADO, F.; CARLOS R**.** (2002).Gestión de hoteles: una nueva visión. Australia: Paraninfo.

23. García,L.(2007) El factor humano. http//:wwwicmmm.csi.es/geiglesias/newsletter [Consulta: Febrero]

24. Gómez, E. R. (2000).Material Docente de los Diplomados de Dirección de la EAEHT. Dossier de Gestión de Alimentos y Bebidas. EAEHT. Cuba.

25. Gómez, M.(2000).Calidad percibida en los servicios: una revisión de aspectos conceptuales y metodológicos. España: ESIC Market.

26. Guzmán, A.(2007). Servicio al cliente: uno para todos y todos para uno. http//:www.deguate.com/infocentros/gerencia/articulo/unoparatodosytodosparau.htm.
[Consulta: Marzo]

27. *Handbaver, G.(1999). Kundenorientiertes Wissenmanagementt. Den Kunden als Partner gewinnent. IO-Managemet No.9. Germany.*
https://wwwecured.cu/alimentos)

*Hermann, A. Y Thurm, M.(2000). Customer relationship Marketing (CRM). Die Wiederendeckung des Kundes im Marketing, Controlling, Nr. 10. Germany.*

Harrington, H. J.(1993).Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá: McGraw_ Hill Co.,127p..

Juran, J. M. Y GRYNA.(1995).Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso. New York. Ed McGraw. Hill.

Juran J. M Y GRYNA. (2001) .Manual Control de la Calidad. Quinta Edición, Mc Graw Hill, Interamericana de España, España.

Kabboul FADI. (1994). Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio Copyright Fadi. IESA

Laboucheix, V. (1996).Tratado de calidad total. Ed Limusa. . México, 1994.

*Levitt, T. "Thinking about management", Ed. Free Press. New York, 1991.*

*Longree, K. & ANMBUSTER, G., Quality food sanitation (5th. Ed.) New York: John Wiley.*

Lundberg, D. & WALTER, J. (1993). The restaurant from concept to operation (2nd Ed.) New York: Jon Wiley.

Marrero Rodríguez.(2008). Procedimiento de control de la calidad higiénico-sanitaria de los alimentos. Aplicación en la empresa palmares Holguín.Tesis en opción al grado científico de Master en Gestión Turística, Universidad de Holguín. Cuba.

28. Marriot, N. G. (1997). Principles of food sanitation. (3rd. Ed.). New York: Chapman & Hall.

Mantilla S.J.(1996).Enfoque sobre mejoramiento de la calidad. Normalización.

Michelena Fernández, E.(2000). Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana: CUJAE.

MINSAP.(2005). Programa de salud y seguridad higiénico-epidemiológica en el turismo.(PSSHET). Doc-3.Guía para la Evaluación Sanitaria de establecimiento de alojamiento turístico. Cuidad de La Habana, Cuba.

Moreno, A. (2010).Metodología para la mejora continúa de la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Polo Holguinero. Aplicación parcial en el Hotel Sol Río de Luna Mares All Inclusive Resort. Tesis en opción al grado científico de Master en Gestión Turística, Universidad de Oriente. Cuba.

29. *Food Safety, Hazard A and(1999). Critical control point and the increase in foodborne diseases: Food Control; 10:325-33.*

Norma cubana 127: 2014. Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de alojamientos. Oficina Nacional de Normalización

Norma Cubana 136:2002 Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su aplicación. Oficina Nacional de Normalización

Norma Cubana 136:2007 Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su aplicación. Oficina Nacional de Normalización (NC).
Norma Cubana ISO 9000: 2000. Dirección de la calidad y elementos del sistema de la calidad. Disposiciones Generales.
Norma Cubana ISO 2859-1.(2003).Procedimiento de muestreo para inspección por atributos. Cuba.
Norma Cubana ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y vocabulario.
Norma Cubana ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 4. edición, Cuba, 45 p
Norma Cubana ISO 22000: 2005. Inocuidad en Alimentos.
Norma Cubana ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad, 3. edición, Cuba, 60
Norma Cubana 143 .2010 Código de prácticos. Principio Generales de Higiene de los alimentos.
Norma Cubana 453:2006 Alimentación Colectiva Requisitos Generales. (Obligatoria).
Norma Cubana 471:2006 Nutrición e higiene de los Alimentos. Términos y definiciones.
Norma Cubana 825: 2012 Agua Potable Requisito Sanitario.
Norma Cubana 1021: 2014 Higiene Comunal — Fuentes de Abastecimiento de Agua — Calidad y Protección Sanitaria
Organización Panamericana de la Salud. Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la OMS (1992, 1996, 1998). "El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la Inocuidad de los Alimentos": HACCP. Guía Breve. pp. 2-20.
Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1993).Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Días de Santos, S.A Madrid, España.
*Park, D.L; Nijapan, P y Boutrif, E (1999). Minimizing risks posed by mycotoxins utilizing the HACCP concept*.

Pérez, R. Y Noda, M. E.(2006). Diseño e implementación de la tecnología de la gestión de la calidad en el producto turístico holguinero. Memorias del IV Taller Internacional de Calidad y Desarrollo. QUALITAS.

Pérez, R.(2006). Modelo y Principio para la Gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín,"Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.

Pérez, M.(2007). Calidad Total. http://www.wikilearning.com/antecedentes-wkccp-11375-1.htm [Consulta: Abril]

Pérez, M. (2007).Calidad Total. http://www.gestiopolis fulldocs/ger/caltotalmemo.htm [Consulta: Abril].

Peña Cedeño.(2014). Acciones para la mejora del servicio de vino en el salón 1720 del Grupo Empresarial extrahotelero palmares Holguín. Tesis en Opción al Título de Especialista en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas. Universidad de la Habana. Cuba.

Picasso, M. y Martínez V.(2000). Ingeniería del servicio para crear clientes satisfechos. Edición Mc. Graw-Hill, México.

Pupo González.(2014). Mejora del servicio de café en el bar cappuccino del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en Opción al Título de Especialista en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas. Universidad de la Habana. Cuba 2014.

Ramírez, C. C.(2003).Calidad total en las empresas turísticas. México: Editorial Trillas.

Rodríguez, Machado. R.(2007). Diseño de un procedimiento de control de la calidad sanitaria de los alimentos para instalaciones hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Master en Gestión Turística, Universidad de Oriente. Cuba.

Rodríguez, Y.(2008).Procedimiento de calidad en la actividad de restauración en instalaciones hoteleras de la ciudad de Holguín. Tesis en opción al título de Master en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. Ciudad de la Habana. Cuba, 2008.

Rodríguez Crespo, Y. (2008). Elaboración de un procedimiento para la mejora de la calidad en los servicios de restauración en instalaciones hoteleras. Tesis de Maestría, Instituto de farmacia y alimentos, Alimentos, La Habana, Cuba

Santos, Rodríguez. (2011).Procedimiento para elevar la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el Hotel Cadillac. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Ciudad de las Tunas. Cuba.

Toranzo, Armas.(2016). Metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B. Aplicación parcial en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título Master Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Holguín. Cuba.

Torres,L.(1995). Estudio de la Cultura Alimentaria de Turistas Europeos. Tesis de Diploma IFAL-UH. Cuba.

Http://www.gestiopolis.com.

www.medioambiente.cu/legislacion/R-139-04-CITMA.htm.

http://sancyd.es/backoffice_web/archivos/congresos/comunicaciones04.pdf.

www.catalunyafrica.org/docs/PEcuatorial.ppt.

http://www.almeriainformacion.com/ index .php.

http://www.gastroeconomy.com /2017/ 01- el- abecedario – de- novedades –gastronómica.

http://www.acojonante (2016).org /restaurants –de –moda-en –Madrid –que-no- te

# PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NC ISO 9001:2015

**AUTORES:**

**MSc. Ileana Irene Tapia Claro, itapiac@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, República de Cuba.**

**Ing. Yoanna Meléndez Gutiérrez, yoanna.melendez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, República de Cuba.**

**Ing. Yudelkis Olivera Argota, yudelkis@cigetholguin.cu, CIGET-Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

En la actualidad el sistema empresarial cubano enfrenta problemáticas que exigen proyectarse metas cada vez más efectivas para un mejor desempeño de su actividad y con ello la satisfacción de sus clientes, es por ello que las organizaciones están llamadas a trabajar en pos de perfeccionar su Sistema de Gestión de la Calidad, dada la importancia de este para la mejora de sus resultados. En correspondencia con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un procedimiento que facilite el trabajo a las organizaciones que han adoptado la decisión estratégica de implementar un SGC, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015. Se emplea el enfoque de procesos que incorpora el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar y el pensamiento basado en riesgos y se concibe con una estructura flexible y general. Para el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos teóricos y empíricos como el histórico lógico, análisis y síntesis, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, asociados a este tipo de investigación, que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. Se realizó la aplicación parcial del procedimiento en la UEB No1 Combinado Lácteo ―Rafael Freyre‖. Se detectaron deficiencias que afectan el sistema y se propusieron mejoras para contribuir al fortalecimiento del mismo.

**Palabras Clave:** gestión, calidad, sistema de gestión de la calidad, procedimiento, NC ISO 9001:2015

**ABSTRACT**

At present, the Cuban business system faces problems that require projecting increasingly effective goals for a better performance of its activity and with that the satisfaction of its clients, that is why organizations are called to work towards perfecting their System of Quality Management, given the importance of this for the improvement of its results. In accordance with the above, the general objective of this paper is to design a procedure that facilitates the work of organizations that have adopted the strategic decision to implement a QMS, according to the requirements of ISO 9001: 2015. It uses the process approach that incorporates the cycle plan, do, verify and act and risk-based thinking and is conceived with a flexible and general structure. For the development of the work, theoretical and empirical methods were applied, such as logical history, analysis and synthesis, interviews, direct observation, document review, associated to this type of research that contributed to the accomplishment of the proposed objective. Partial application of the procedure was performed in the UEB No1 Combined Milk ―Rafael Freyre‖. Deficiencies affecting the system were identified and improvements were proposed to contribute to the strengthening of the system.

**Key Words:** Management, quality, system of quality management, procedure, NC ISO 9001:2015

**INTRODUCCIÓN**

El entorno complejo, exigente y en constante cambio al que están sometidas las organizaciones hoy, hacen necesaria la revisión de sus políticas y estrategias de trabajo en aras de mantener sus productos en el mercado. La adopción de un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una decisión estratégica generada por diferentes necesidades y objetivos particulares. Para implantar un SGC es necesario cumplir con los requisitos establecidos en una serie de documentos normalizados. Uno de los más utilizados es la norma ISO 9001:2015 que permite obtener el reconocimiento de organismos externos. Diversos son los métodos y procedimientos propuestos para lograr implementar SGC, pero la generalidad

obedecen a los requerimientos de la norma del año 2008, por lo que se hace necesario diseñar una herramienta que facilite el trabajo a las organizacionesque han adoptado la decisión estratégica de implementar un SGC, así como aquellas con experiencia en su aplicación o en proceso de desarrollo en cualquier estadio y que necesitan realizar un proceso de transición a la nueva versión de la norma NC ISO 9001:2015.

El trabajo define el siguiente problema: La necesidad de implementar un SGC con enfoque normalizado y la no existencia de una herramienta metodológica que, basado en la NC ISO 9001:2015, facilite el proceso de implantación y se propone como objetivo diseñar un procedimiento que facilite el trabajo a las organizaciones que han adoptado la decisión estratégica de implementar un SGC, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015 que posibilite mejorar la calidad en la misma.

**METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA**

El procedimiento busca propiciar que una organización obtenga los beneficios enunciados por la referida norma, relacionados con la capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios aplicables, facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordar los riesgos y oportunidades relacionados con su contexto y objetivos y la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del SGC especificados.

Se emplea el enfoque por procesos que incorpora el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar y el pensamiento basado en riesgos. Se concibe con una estructura flexible y general. Consta de 7 etapas que se materializan a través de 23 pasos y 6 tareas con sus respectivas acciones de operaciones.

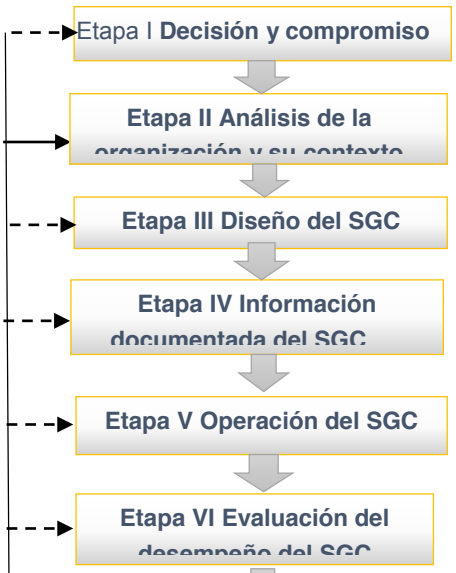


**Figura 1. Procedimiento para la implementación del SGC**

**Etapa 1 Decisión y compromiso**

El objetivo de esta etapa es evidenciar la decisión de la alta dirección para la implementación del SGC, el posible alcance del mismo y asegurar su compromiso para asumir el liderazgo del proceso, con la participación consciente de los trabajadores.

**Paso 1.1: Toma de decisión para la implementación del SGC.** Presentación a la alta dirección los aspectos que demuestren la necesidad de implementar el SGC o de realizar la transición hacia los requisitos de la nueva versión 2015 de la norma, principales dificultades y deficiencias en la gestión de la calidad y (o) reiteradas no conformidades en su desempeño, beneficios esperados de la implementación, metodología a desarrollar y propuesta preliminar del alcance del SGC.

**Paso 1.2: Formación y capacitación del grupo de trabajo.** Mediante técnica de trabajo en grupo seleccionar los integrantes del grupo de trabajo cuidando que exista representación de todas las funciones de la organización y la participación de miembros de la dirección y especialistas con competencias en los procesos. Se designará un coordinador del grupo con autoridad necesaria y el apoyo de la dirección y de todo el personal. A través de conferencias y talleres se logrará la preparación adecuada del grupo de trabajo,

**Paso 1.3: Comunicación y compromiso del personal.** Se realizarán charlas, intervenciones de miembros del grupo en matutinos, para informar sobre la necesidad de implementar el SGC.Deberán impartirse seminarios y conferencias sobre el tema.

Para la comunicación considerar los diversos niveles de responsabilidad en la organización. Pueden utilizarse presentaciones en video, posters, murales, boletines informativos, mensajes en la red informática, en todo momento hacer énfasis en el papel e implicación de los trabajadores en la implementación del SGC, para lograr su motivación, cooperación y compromiso consciente en el proceso.

Técnicas y herramientas: Revisión de documentos, observación directa, reunión con el CD; trabajo en grupo; conferencias y talleres; charlas e intervenciones ante los trabajadores; divulgación por diferentes canales.

Resultados esperados (salidas): acuerdo del CD sobre la decisión de implementación del SGC y definición del alcance preliminar del mismo; grupo de trabajo constituido, capacitado y funcionando; personal comprometido, informado y preparado para implantar el SGC

**Etapa No. 2 Análisis de la organización y su contexto**

El objetivo de esta etapa es determinar, mediante un estudio diagnóstico, el estado de la organización, identificando los aspectos que limitan la implementación del SGC y recomendar las acciones a seguir para el desarrollo del proceso.

**Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico.** Designar los especialistas con conocimientos sobre estructura, funciones y relaciones de la organización, conceptos generales del negocio y la gestión, los procesos y la terminología relacionada, entre otros aspectos que desarrollarán el diagnóstico, identificándolo como equipo diagnosticador. Se desarrollará un taller con ellos sobre técnicas y herramientas para la recopilación, verificación y procesamiento de la información. Utilizar listas de chequeo, aplicación de matriz DAFO, encuestas a trabajadores de diferentes funciones y niveles, revisión de documentos y observación de procesos y actividades.

En el análisis externo se tendrán en cuenta los organismos rectores, los proveedores, los competidores, los clientes potenciales y otros. Se examinará el comportamiento de factores tales como social, culturales, tecnológicos, políticos legales, económicos, demográficos, características del mercado, entre otros

Para valorar la calidad desde el punto de vista interno se propone utilizar una lista de verificación basada fundamentalmente en la norma NC ISO 9001:2015, que responde al formato que se presenta como ejemplo en la tabla 1.

Tabla 2 Formato de lista de verificación para el diagnóstico según NC ISO 9001:2015

| Valoración de su cumplimiento |
|---|

| Requisito a evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Observaciones y evidencias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

Para valorar el cumplimiento de cada requisito se proponen como criterios de medida los que se reflejan en la tabla 2.

Tabla 3 Criterios para la valoración de los requisitos en el diagnóstico

| Valoración | Criterio de medida |
|---|---|
| 1 | La organización no cumple el requisito |
| 2 | No está establecido el requisito en la organización, pero se realizan acciones que tratan de dar cumplimiento al mismo |
| 3 | Se establece el requisito en la organización, pero no cumple totalmente con lo especificado en los documentos normativos aplicables |
| 4 | Se establece el requisito en la organización, cumple con lo especificado en los documentos normativos aplicables, pero está parcialmente implantado |
| 5 | Se establece el requisito en la organización, cumple con lo especificado en los documentos normativos aplicables y está implantado en conformidad con lo establecido |
| 6 | No procede (no se asigna valor; se explica en detalle en la columna observación la justificación de por qué la organización considera no aplicable el requisito a su SGC) |

El equipo diagnosticador debe tener acceso a la documentación existente y analizarla como parte de su preparación para la evaluación, verificando su estado de completamiento y actualidad.

**Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados .**El equipo diagnosticador aplica las técnicas y herramientas diseñadas para obtener la información

necesaria que permita la caracterización de la organización y la valoración de su estado actual. Asimismo procesará la información obtenida con la aplicación de la lista de verificación, para obtener una valoración cuantitativa relativa (%) al cumplimiento de los requisitos, seguida de la correspondiente valoración cualitativa a partir de las observaciones y evidencias encontradas. Se realiza la lista de verificación en una hoja electrónica de cálculo utilizando la herramienta de Microsoft Office Excel, lo que facilita el procesamiento de los resultados.

El análisis de los factores externos permitirá determinar las oportunidades y amenazas que el entorno le impone a la organización, con las cuales se podrá elaborar la matriz de factores externos (MEFE). El análisis del estado de cumplimiento de los requisitos permite identificar debilidades y fortalezas de la organización y con ellas elaborar la matriz de factores internos (MEFI). Ambas contribuirán a la elaboración de la matriz DAFO, ubicar a la organización en el cuadrante correspondiente y en consecuencia trazar las estrategias maestras derivadas de ellas.

**Paso 2.3 Valoración de los resultados.** La valoración de los resultados del diagnóstico permitirá definir dos aspectos clave en la implementación del SGC de la organización: la comprensión de la organización y su contexto y determinar el alcance del SGC. Determinar el alcance implica definir y documentar los límites y aplicabilidad del SGC. En este se establecen las áreas de regulación y control, las unidades productivas, los tipos de productos y servicios cubiertos, así como se proporcionará justificación sobre cualquier requisito que se determine que no es aplicable para el alcance de su SGC. El equipo diagnosticador presenta los resultados de la evaluación al CD para su aprobación.

Técnicas y herramientas: encuestas; entrevista; revisión documental, lista de chequeo, matriz DAFO; procedimiento para determinar la posición estratégica, observación de procesos y actividades; taller con el equipo diagnosticador.

Resultados esperados (salidas): conocimiento de la organización y su contexto; alcance del SGC; estrategia con acciones para la implementación del SGC.

**Etapa No. 3 Diseño del SGC**

El **objetivo** de esta etapa es establecer la estructura y contenido del SGC a partir de la confirmación del alcance propuesto.

**Paso 3.1 Definir la política del SGC.** El grupo de trabajo, partiendo de la proyección estratégica aprobada por el CD, elabora una propuesta de política del SGC. En la elaboración de la política se debe asegurar el cumplimiento de los requisitos contenidos en el apartado 5.2.1 de la NC ISO 9001, con especial énfasis en su adecuación al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica, el compromiso de la alta dirección de cumplir los requisitos aplicables y mejorar continuamente el SGC.A partir del momento de su aprobación la política será revisada periódicamente para su continua adecuación.

**Paso 3.2 Determinar los procesos necesarios para el SGC, secuencia e interacción.** En correspondencia con el enfoque de proceso adoptado en el presente proyecto, mediante la labor del grupo de trabajo, se determinan los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos se documentarán tanto como sea necesario para apoyar una ejecución eficaz y eficiente. Se propone el uso de fichas de procesos.

Para definir los indicadores de cada proceso el grupo de trabajo debe saber lo que se quiere medir, determinar la información necesaria, seleccionar los indicadores más adecuados, definir los estándares o valores a alcanzar, así como la forma de recoger los datos, con lo cual podrán documentar en las fichas de procesos los indicadores para cada uno de ellos.

Posteriormente los procesos se clasifican para agruparlos de acuerdo a la forma en la cual contribuyen a la finalidad de la organización (estratégicos, claves y de apoyo). A continuación corresponde determinar la interacción de los mismos, para representar la red de procesos. La herramienta que se propone para indicar la forma de interacción y mostrar interfaces entre los diversos procesos es el mapa de procesos; los procesos documentados, así como el mapa elaborado se pondrán en conocimiento del personal implicado en su cumplimiento, dejando evidencias de su comunicación y estudio a partir de lo cual se consideran implantados.

**Paso 3.3 Valorar riesgos asociados al SGC.** El grupo de trabajo establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la organización para alcanzar sus objetivos, mediante la determinación y el registro de los aspectos que tienen o pueden tener

un impacto significativo. Para la presente investigación se asume al respecto lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGRC y en el apartado 6.1 de la NC ISO 9001.

Se caracterizan todos los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento del SGC. Una vez clasificados los riesgos, se valoran las principales vulnerabilidades, es decir, aplicar el principio de importancia relativa, combinando la estimación del impacto y la probabilidad de ocurrencia, A partir de los objetivos de control determinados, se definen las acciones y (o) procedimientos de control con los que se conforman los planes de prevención en los niveles pertinentes de la organización. Los riesgos regulados por disposiciones legales de los organismos rectores se gestionan según los modelos de administración previstos.

**Paso 3.4 Definir objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.** El grupo de trabajo, tomando en consideración los resultados de la evaluación inicial, las acciones acordadas para responder a la estrategia propuesta, los riesgos evaluados, el compromiso de mejora, así como las orientaciones emitidas por los organismos superiores proponen objetivos que aseguren la conformidad del SGC con los requerimientos establecidos, su mantenimiento y el mejoramiento continuo de su eficacia, los cuales serán analizados y aprobados en reunión con la dirección.

**Técnicas y herramientas**: trabajo en grupo; reunión con el CD; tormenta de ideas; diagrama de flujo; mapeo de procesos.

**Resultados esperados** (salidas): política del SGC aprobada; fichas de procesos con indicadores planificados; mapa de procesos del SGC; plan de prevención de riesgos; objetivos del SGC y programa de acciones.

**Etapa No. 4 Información documentada del SGC**

El **objetivo** de esta etapa es dotar al SGC de un adecuado soporte documental actualizado y de fácil utilización, con la finalidad de posibilitar una eficiente y eficaz ejecución de las funciones (operaciones, procesos, actividades y tareas).

**Paso 4.1 Establecer las funciones, responsabilidades y autoridad.** A través del análisis de los procesos determinados y en conformidad con el apartado 7.5 de la NC ISO 9001, el grupo de trabajo, conjuntamente con la dirección, identificará, documentará y comunicará las

funciones, responsabilidades y autoridades de los miembros de la organización involucrados con el SGC y sus interrelaciones dentro de la organización.

**Paso 4.2 Determinar la información documentada necesaria para el SGC.** Se propone la capacitación previa del grupo de trabajo sobre la información documentada requerida por el SGC, su creación, actualización y control, según establece el apartado 7.5 de la NC ISO 900; se podrán utilizar las orientaciones contenidas en el informe técnico NC ISO 10013, como ejemplo de diferentes formas de presentación de la información documentada que se debe mantener o conservar**.**

**Paso 4.3 Diseño, actualización y control de la información documentada**. El grupo de trabajo recopilará la información documentada existente relativa a los procesos, productos y servicios de la organización y mediante su revisión analizarán su actualización y correspondencia con las necesidades establecidas para el SGC y la organización; se evaluará la posibilidad de integrar documentos para evitar duplicidades, a la vez que se reduce el número de documentos. Se decidirá la elaboración de nueva información documentada para cubrir requisitos que no se cumplen con los vigentes. Se confeccionará y aprobará un cronograma para la elaboración, aprobación e implementación de la información documentada, asignando responsabilidades para su cumplimiento. Se emitirán orientaciones por el grupo de trabajo con la aprobación de la dirección para el control de la información documentada que incluya las actividades de distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación (incluida la legibilidad); control de cambios (control de versión); conservación y disposición, así como la protección contra modificaciones no intencionadas de aquella información documentada que se conserve como evidencia de la conformidad. El grupo de trabajo, conjuntamente con los dueños de procesos determinará la información documentada de origen externo necesaria para la planificación y operación del SGC, la cual deberá ser identificada, según sea apropiado y controlada en correspondencia con las orientaciones emitidas.

**Técnicas y herramientas**: revisión documental; capacitación sobre información documentada de SGC; tormenta de ideas; trabajo grupal; talleres del grupo de trabajo con el CD para análisis y acuerdo de la información documentada pertinente.

**Resultados esperados** (salidas): funciones, responsabilidades y autoridad del personal; información documentada del SGC aprobada.

**Etapa No. 5 Operación del SGC**

El **objetivo** de esta etapa es poner en práctica eficazmente, de forma controlada y bajo la autoridad de personas competentes el SGC planificado, poniendo a disposición de los implicados la información documentada, orientaciones para su aplicación y conocimientos que faciliten el cumplimiento con lo establecido en el SGC.

**Paso 5.1 Distribución y control de la información documentada.** Esta debe ser una distribución controlada que garantice que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso. El miembro designado del grupo de trabajo controlará los documentos requeridos de acuerdo con las orientaciones definidas para el control de dicha información. La posibilidad de utilización de sitios y (o) redes informáticas en la organización facilita la tarea de distribución y control de la información documentada.

**Paso 5.2 Formación y concientización del personal sobre la pertinencia e importancia de sus actividades para la consecución de los objetivos del SGC.** En la medida que se vayan aprobando documentos se procederá a su implantación, para lo cual se comunicará y capacitará a las personas involucradas en su aplicación sobre las acciones a desarrollar en cada proceso y actividades, responsabilidades y desempeño esperado, de lo cual se dejarán evidencias documentadas. Se incluye la orientación sobre los indicadores definidos en las fichas de procesos, a partir de lo cual se desarrollará el seguimiento y evaluación de su comportamiento. Como técnica fundamental se aplicará la modalidad de capacitación en el puesto de trabajo.

**Paso 5.3 Aplicación y ajuste de las disposiciones planificadas.** Los propietarios de los procesos desarrollan el seguimiento a los mismos en correspondencia con los parámetros definidos en las fichas y la periodicidad establecida, para verificar que las orientaciones contenidas en la información documentada es comprendida y que facilita la comunicación de los propósitos de la organización, así como que las acciones y operaciones se pueden realizar

de forma coherente en las condiciones especificadas para cumplir con las políticas y objetivos establecidos, así como los requisitos legales y otros aplicables.

Mediante el análisis de la información documentada conservada como evidencia de conformidad evaluarán el resultado de las acciones emprendidas y su eficacia, la competencia y desempeño del personal que ejecuta las acciones, la provisión y aprovechamiento de los recursos y la infraestructura requerida para el logro de los objetivos.

En los casos en que se detecte que algunas de las condiciones especificadas dificultan el cumplimiento de los objetivos o se verifica en la práctica la posibilidad de su realización de forma más simple y eficaz, se realizan los ajustes necesarios en conformidad con las nuevas prácticas propuestas y de forma planificada, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

**Técnicas y herramientas**: capacitación en el puesto de trabajo; observación de procesos y actividades; revisión documental; utilización de TIC.

**Resultados esperados** (salidas): información documentada aprobada disponible y en uso; personal capacitado y consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades para el logro de los objetivos del SGC; realización de los procesos, actividades y servicios en conformidad con las condiciones especificadas.

**Etapa No. 6 Evaluación del desempeño del SGC**

El **objetivo** de esta etapa es asegurar, mediante el análisis y evaluación de los resultados del seguimiento y la medición de los procesos, productos y servicios, la evaluación sistemática del desempeño y eficacia del SIG.

**Paso 6.1 Medición de la satisfacción del cliente.** El seguimiento y la medición se podrán realizar por métodos como la aplicación de encuestas a clientes, entrevistas a clientes importantes, el análisis de cuotas del mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales, entre otros.

Para analizar y evaluar la información obtenida se propone utilizar el procedimiento desarrollado por Noda Hernández (2006) que comprende:

**Tarea 6.1.1 Definir los atributos esenciales:** se deberá investigar los atributos que son importantes para el cliente; pueden emplearse experiencias anteriores, la bibliografía existente y criterios de expertos a partir de paneles de clientes, así como el diferente grado de importancia que el cliente le asigna a cada uno de ellos.

**Tarea 6.1.2 Determinar la importancia y la valoración actual de los atributos:** se sugiere la aplicación de encuesta como instrumento fundamental.

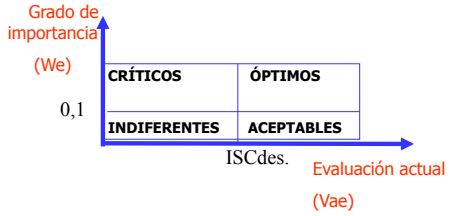
**Tarea 6.1.3 Calcular el índice de satisfacción. A** través del modelo matemático lineal aditivo propuesto, con enfoque multiatributo

$$SC = \sum_{e=1}^{n} We * Vae$$

Donde: We: peso del atributo esencial e.

Vae: valoración del atributo esencial

**Tarea 6.1.4 Analizar el estado de los atributos:** realizar una comparación de los mismos de acuerdo a dos aspectos: importancia y valoración, conformándose una matriz de atributo como la siguiente:




Se determinan los atributos críticos, a los que se le concede gran importancia pero con situación desfavorable, pues a su mejoramiento irá dirigido cualquier proceso de mejora de la calidad que se introduzca. Se valorarán los atributos óptimos pues cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos, así como debe tratar de mantener los atributo aceptables así, pues pueden influir de alguna manera en mejorar la satisfacción del cliente.

**Tarea 6.1.5 Determinar las causas.**Al analizar los atributos críticos se deben determinar las causas que inciden en su valoración. A partir de la información obtenida de los clientes, se podrán aplicar tormentas de ideas, diagramas causa efecto, análisis de Paretto, análisis campo

de fuerza y (o) votación ponderada para definir las causas raíces o clave que contribuyan a la consideración de posibles soluciones a aplicar

**Tarea 6.1.6 Generar soluciones**. El objetivo de esta tarea es decidir de un conjunto de soluciones generadas para mejorar la satisfacción del cliente, cuál constituye la mejor alternativa u óptima, considerando ventajas y desventajas de cada una desde el punto de vista técnico, económico, social, medioambiental, entre otros. Podrán utilizarse herramientas como las mesas redondas, los grupos nominales, la tormenta de ideas, el método Delphi, y otros. Se determina el curso de la acción definiendo su responsable, recursos necesarios, fecha de cumplimiento y su seguimiento.

**Paso 6.2 Evaluación del desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios.** Se aplicarán los métodos y los criterios de seguimiento y medición planificados, de acuerdo con los parámetros de control, indicadores de eficacia definidos en las fichas de procesos y especificaciones para los productos y servicios.

Ante eventuales incumplimientos de las especificaciones, los contratos y los requisitos legales y reglamentarios aplicables a un producto o servicio, se adoptarán las acciones necesarias para prevenir la entrega no intencionada de un producto no conforme a los clientes.

**Paso 6.3 Análisis y evaluación.** A partir de los resultados de la aplicación de los métodos y de los criterios para el seguimiento y la medición establecidos, se analizarán y evaluarán los datos y la información apropiada que los mismos generan con relación a la conformidad de los productos y servicios, el grado de satisfacción de los clientes, el desempeño y la eficacia de cada proceso, si lo planificado se ha implementado de forma eficaz, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, el desempeño de los proveedores externos, la necesidad de mejoras en el SGC, entre otros.

Para el análisis y evaluación de los resultados se podrán emplear herramientas como estudios de capacidad, gráficos de control, histogramas, entre otras.

**Paso 6.4 Auditoría interna.** Se organizan, planifican y realizan auditorías internas a partir de las orientaciones contenidas en la norma NC ISO 19011:2012; requiere de la formación previa, por una entidad competente, de los auditores internos y su selección en función de los principios y criterios definidos por la organización.

**Paso 6.5 Revisión por la dirección.**

Una vez implantado el SGC, el mismo será evaluado periódicamente como parte del proceso estratégico de revisión por la dirección, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, se evalúan oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC.

Se definen los elementos de entrada para la revisión, considerando, entre otros, los cambios en las cuestiones internas y externas que sean pertinentes al SGC, la información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes; el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad; el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios; las no conformidades y acciones correctivas; los resultados de seguimiento y medición; los resultados de las auditorías; el desempeño de los proveedores externos; la adecuación de los recursos; la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades; las oportunidades de mejora

**Técnicas y herramientas**: encuestas; entrevistas; revisión documental, observación directa, gráficos simples, estadística descriptiva, lista de verificación, curso de formación de auditores internos; control de producto no conforme, auditoría interna, actividades de autocontrol.

**Resultados esperados** (salidas): información sobre la satisfacción del cliente; procesos en condiciones controladas; conformidad de los productos y servicios; auditores aprobados; programa de auditorías internas y su cumplimiento, acciones para la mejora de los productos y servicios

**Etapa No. 7 Mejora del SGC**

El **objetivo** de esta etapa es asegurar el perfeccionamiento continuo del SGC a través de la evaluación y aprovechamiento de oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

**Paso 7.1 Aplicación de acciones correctivas y (o) de mejora.** Se evaluará la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la revisión y el análisis de la misma, la determinación de

sus causas, de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir, implementar cualquier acción necesaria, revisar la eficacia de las acciones tomadas, si fuera necesario actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación y si fuera preciso, hacer cambios al SGC.Los resultados de estas acciones deben ser registrados y evaluada la eficacia de las mismas

**Paso 7.2 Mejora continua** Para mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC se considerarán los resultados del análisis, la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. Las acciones para la mejora pueden incluir además de la corrección y la acción correctiva, otras como cambio abrupto, innovación y reorganización

**Técnicas y herramientas**: reunión del CD; gráficos simples, estadística descriptiva, tormenta de ideas.

**Resultados esperados** (salidas): acciones para el mantenimiento y (o) mejora

La aplicación parcial de esta investigación se realizó en UEB No 1 Combinado Lácteo perteneciente a la Empresa de Productos Lácteos de Holguín. En un contacto con la dirección general fueron analizados los resultados, en diferentes etapas del año 2015, sobre las reclamaciones de los clientes externos referido a la calidad y el comportamiento de las entregas por parte de algunos de los proveedores, las quejas sobre la calidad del helado recogidas en la oficina de quejas de la población y en despachos de delegados de circunscripciones del municipio Holguín, demostrándose la necesidad de perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en la entidad basados en la norma ISO 9001: 2015 y las ventajas del mismo.

Se desarrollaron reuniones con los miembros del consejo de dirección donde participaron especialistas de la dirección de control y análisis de la producción y se tomaron acuerdos de impartir seminario sobre el tema. Posteriormente se dio a conocer a los trabajadores en un matutino general las acciones que serán llevadas a cabo mediante el trabajo grupal. Gran parte de los trabajadores entrevistados brindaron su colaboración para el estudio partiendo de la idea que la calidad es tarea de todos.

El equipo de trabajo quedó encabezado por el director de la UEB No. 1, un especialista principal, un analista de producción, dos técnicos en análisis de los alimentos y una estudiante que cooperó la investigación. Los compañeros fueron capacitados en cuanto a las técnicas que se utilizarán en el estudio tales como trabajo en grupo, solución de problemas, diagrama causa efecto, así como en el procedimiento metodológico que se va a emplear

Para cumplir el objetivo de la etapa 2 se realizó el diagnóstico de las condiciones internas y externas para la caracterización de la organización y la valoración de su estado actual. Una vez determinados los principales elementos se elaboró la matriz DAFO que permitió ubicar a la organización en el cuadrante 4, posibilitando concluir que se debe emplear una estrategia de supervivencia (minimizar debilidades y atenuar la influencia de las amenazas) encaminada a implantar un SGC basado en la norma NC ISO 9001:2015. Utilizando la técnica de Diagrama Radar, descrito en la NC ISO 10014:2007, se determinó el cumplimiento de los siete principios de la gestión de calidad, obtenidos a partir de determinar el grado de madurez media de cada uno de ellos con valores entre cero y cinco.

El otro aspecto importante logrado fue determinar el alcance del SGC, definiendo los límites y aplicabilidad del mismo, concluyendo que este sistema es aplicable al proceso de fabricación de helado de la UEB No 1 Combinado Lácteo. El requisito 8.3 "Diseño y desarrollo de los productos y servicios" de la NC ISO 9001:2015 no es aplicable a la organización por lo que no afecta a la capacidad o la responsabilidad de la organización de la conformidad de sus servicios y el aumento de la satisfacción del cliente.

La aplicación parcial concluye en el primer paso de la etapa 3. Para implementar el mismo se precisa que la UEB No 1 Combinado Lácteo asume el compromiso de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, definiendo la siguiente política: La UEB No 1 Combinado Lácteo garantizará que la fabricación de helados satisfaga los requisitos y expectativas de las partes interesantes relevantes. Para ello la alta dirección ha decidido establecer un sistema de gestión de la calidad apropiado que responda a los requisitos de la NC ISO 9001:2015, comprometiéndonos a mejorar continuamente la eficacia del SGC cumpliendo los requisitos legales y otros aplicables.

Conclusiones

Se diseña un procedimiento que responde a los requisitos de la NC ISO 9001:2015 y permite la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones basado en los requisitos normativos de la misma, cumpliendo con los requisitos legales aplicables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. (2015). "Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos." Norma ISO 9001
2. (2015). Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabularios Norma cubana ISO 9000.
3. Guach Leyva, M. (2016). Procedimiento para implementar la transición del sistema de gestión de la calidad. Aplicación en Puerto Moa. Ingeniería Industrial. Holguín. (Tesis para optar por el título de Máster en Ingeniería Industrial)
4. Llanes Font, M. y col. (2011). Lorenzo Llanes, E. (2011). Una perspectiva de la organización como sistema para el diseño e implantación de los sistemas de gestión de la calidad, según el enfoque normalizado de la norma ISO 9001:2008. Revista Ingeniare de la Universidad Libre de Barranquilla. 10. ISSN 1909-2458 .

# DISEÑO DEL REQUISITO "APOYO" PARA LA INTEGRACIÓN DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP, TRASVASES

**AUTORES**

**MSc. Ileana Irene Tapia Claro, itapiac@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, República de Cuba.**

**Ing. Alejandro Fidel Mederos Carballosa, alejandro. carballosa@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, Cuba, República de Cuba.**

**MSc. Pedro Tamayo García, pedro@ncholguin.cu, Oficina Territorial de Normalización-Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el medioambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de sistemas integrados de gestión. A tono con esa perspectiva se desarrolla esta investigación cuyo objetivo es el diseño del requisito Apoyo para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en la ESI DIP Trasvases en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico - lógico, análisis - síntesis, inducción – deducción y sistémico – estructural; métodos empíricos entre los que se encuentran la observación directa e indirecta y la revisión documental; y métodos estadísticos para el

análisis y procesamiento de los datos. La metodología aplicada fue la de González Silva (2017) en su etapa 3 Documentación la que permitió diseñar el requisito en la entidad teniendo en cuenta las normativas para dichos sistemas puestas en vigor en el 2015 a través de la modificación de los procedimientos existentes en la empresa y diseño de nuevos procedimientos para que los mismos se ajustaran a las exigencias de dichas normativas

**Palabras Clave:** gestión, gestión integrada, calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo

**ABSTRACT**

The competitiveness in the markets, the need to produce without damaging the environment, the obligation to serve a most demanding customer in quality as the products and services that they receive and the importance to satisfy the different been interested in parts, you provoke the need to change the conception that has been managed of late years of the organizational step; What makes easy the appearing and development of systems integrated of step. You develop in harmony with that perspective this investigation whose objective is the requirement's design Support for the integration of quality, the environment, the certainty and on-the-job health and the internal control in the ESI DIP Trasvases in compliance with the requirements normalized, as well as the legal and required in use, that it enable the improvement of the results in the organization. – deduction and systemic – syntheses, structural induction utilized different theoretic methods of the scientific investigation like the historic themselves - logician, analysis -; Empiric methods between which the direct observation and innuendo and the documentary revision are found; And statistical methods for analysis and processing of the data. The applied methodology matched give it González Silva (2017) in his stage 3 Documentation the one that you allowed designing the requirement at the entity taking into account the ground ruleses for the aforementioned systems made in force in the 2015 through the modification of the existent procedures at the company and design of new procedures stops than the same adjust him to the requirements of the aforementioned ground ruleses.

**Key Words:** Management, integrated management, quality, environment, safety and health at work

## INTRODUCCIÓN

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el medioambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de modelos avalados por la normalización internacional.

El objetivo de integrar sistemas de gestión es sistematizar todos los procesos de la organización y en mayor medida los procesos claves que intervienen en el desarrollo de la misma, para así aumentar la eficiencia y la eficacia. Además, proporciona a las organizaciones un mejor resultado empresarial al integrar los sistemas, los procesos que los soportan y las actividades que componen dichos procesos

Los sistemas integrados de gestión, aunque tienen desventajas relacionadas sobre todo con la implantación y certificación, también presentan ventajas como son la reducción de documentos y registros, el incremento de la eficacia y que facilitan su operación, mantenimiento y control. La integración puede resultar de la combinación de sistemas ya aplicados o en proceso de aplicación, o "nacer" integrando en un sistema los requisitos establecidos en las normas para cada uno, dando lugar a un sistema integrado de gestión.

En Cuba para dirigir la construcción de las obras para el traspaso de agua se crea en el año 2005 la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases, en lo adelante ESI DIP Trasvases, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). Fundada para gestionar la contratación y supervisión técnica de proyectos, investigaciones y obras asociadas a esta inversión. La dirección integrada de proyectos lleva implícita un enfoque de calidad total a lo largo de todo su ciclo de vida, como medio para el logro de la satisfacción de las partes interesadas y es, además, una de las categorías incluidas en el sistema de objetivos de este tipo de organización, soportado en lo costoso que resultan los fallos y reprocesos y sus correspondientes efectos en el cumplimiento del resto de los objetivos (costo y plazo), es decir en la culminación exitosa de un proyecto.

De aquí la importancia de gestionar la calidad en conjunto con los factores medioambientales y humanos pues los tres son vitales para el desarrollo de esta obra cumbre para el país, desde la fase de concepción del proyecto para la identificación de las partes interesadas y sus requisitos hasta la correcta traducción a los requisitos técnicos del mismo, así como el control interno de todos sus procesos.

La ESI DIP Trasvases cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado en el 2012 y ratificado en el 2015. En la entidad se gestionan los recursos humanos, pero se tienen en cuenta pocos aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, pues solo se realiza un levantamiento de riesgos y no se ha concluido la elaboración del manual para dicha gestión. En cuanto al ambiente se pudo apreciar que la organización cuenta con las licencias ambientales requeridas, pero su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) no está certificado. A ello se suman las contradicciones generadas por la falta de compatibilización de los diferentes documentos que amparan los procesos de planificación, ejecución, revisión y

control en los SG de la Calidad, Ambiental y de SST y la inminente transición de dichos sistemas a las nuevas normas puestas en vigor en el 2015.

Luego del análisis realizado a través de revisión documental, tormentas de ideas y trabajo grupal, se decidió, para dar cumplimiento a los aspectos regidos por las normativas analizadas en este trabajo para el requisito Apoyo, realizar el estudio de la necesidad de documentos del sistema a partir de barrer cada uno de los subepígrafes que componen dicho apéndice en la NC ISO 9001: 2015, ya que es, de las tres, la que mayor rigor establece para el desempeño del mismo y adicionar el control interno, por su importancia para el cumplimiento de los objetivos.

El trabajo aborda como problema: ¿Cómo lograr la integración armónica de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en el requisito Apoyo para alcanzar un mejor resultado en la ESI DIP Trasvases? Proponiendo como objetivo diseñar el requisito Apoyo para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y el control interno en conformidad con los aspectos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigente en la ESI DIP Trasvases.

**METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA**

Hoy en día la gestión integral concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, ha de compartir filosofía y objetivos. La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto. Así nacen los SIG: Sistemas Integrales (o Integrados) de Gestión, en los que todo el mundo cuenta.

Según la norma UNE 66177 (2005) se define el SIG como "la parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la política integrada de gestión, y que surge de la integración de las gestiones de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo".

Peña Escobio, Rigol Cardona, y Moreno Pino (2009) definen un sistema de gestión integrada como "la parte del sistema de gestión empresarial para establecer las políticas y objetivos con respecto a varios aspectos (en este caso la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo), así como la planificación, implementación y control de las acciones para lograrlas".

Ricardo Cabrera (2016) plantea que un sistema integrado de gestión es un proceso que transita diferentes fases que cumplen con los requisitos establecidos para un único sistema de gestión, basándose en la política, procedimientos, implementación, seguimiento y control, auditorías y mejoras. Esto permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

El objetivo de integrar sistemas de gestión es sistematizar todos los procesos de la organización y en mayor medida los procesos claves que intervienen en el desarrollo de la misma, para así aumentar la eficiencia y la eficacia. Además, proporciona a las organizaciones un mejor resultado empresarial al integrar los sistemas, los procesos que los soportan y las actividades que componen dichos procesos.

Las normas de referencia para cada sistema de gestión, (NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos; NC ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso; NC 18001: 2015 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos), especifican un conjunto de aspectos comunes, los cuales son el motor impulsor para lograr una correcta integración. Tabla 1

Tabla1. Matriz de interrelación entre las normas

| Temáticas del SG | Requisitos Comunes (Apdos de las normas) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | NC – ISO 9001:2015 | NC – ISO 14001:2015 | NC 18001:2015 | Res.No.60/11 |
| Contexto de la organización | 4 | 4 | 4.1 | art 10 |
| Liderazgo | 5 | 5 | 4.2; 4.4.1 | art 5, 6 (e) |
| Planificación | 6 | 6; 8.2 | 4.3; 4.4.7 | art 2, 3, 8, 9, 11 (a), (c) |
| Apoyo | 7; 8.2.1 | 7; 6.2.2 (b) | 4.1.1 (1); 4.4; 4.5.4 | art 12 |
| Operación | 8 | 8 | 4.4.6 | art 6 (d), (g), art 15, 16 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Evaluación del desempeño | 9 | 9 | 4.5.1; 4.5.2; 4.5.5 | art 12 (f), art 14 (a) |
| Mejoras | 10 | 10 | 4.5.3.2; 4.6 (h) | art 3 |

El requisito "Apoyo" no queda exento de la relación existente entre las tres normas, la cual se muestra de forma detallada en la tabla 2 que se presenta a continuación.

Tabla 2. Matriz de interrelación entre los aspectos del requisito "Apoyo"

| Aspectos comunes del requisito | NC ISO 9001: 2015 | NC ISO 14001: 2015 | NC 18001: 2015 |
|---|---|---|---|
| Recursos | 7.1 | 7.1 | 4.4.1 |
| Competencia | 7.2 | 7.2 | 4.4.2 |
| Toma de conciencia | 7.3 | 7.3 | 4.4.2 |
| Comunicación | 7.4 | 7.4 | 4.4.3.1 |
| Información documentada | 7.5.1; 7.5.2 | 7.5.1; 7.5.2 | 4.4.4 |
| Control de la información documentada | 7.5.3 | 7.5.3 | 4.4.5 |

El requisito Apoyo en la NC ISO 9001 está compuesto por cinco subepígrafes fundamentales: recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación y información documentada; para realizar su diseño se define qué es recursos y se elaboró un procedimiento para el control de los mismos.

En la investigación se modifican cuatro procedimientos: el procedimiento para la selección e incorporación al empleo, el de identificación, validación y certificación, el de comunicación y el de información documentada. Se elaboran dos nuevos procedimientos: el procedimiento para la capacitación y desarrollo del personal y el de control de los recursos, además se realizó la elaboración de la documentación de competencia y toma de conciencia de forma conjunta.

De forma general quedaron establecidos seis procedimientos que evidencian la integración de los sistemas de gestión así como la documentación del SIG en el requisito.

**Recursos**

Al definir cada proceso, se determinan los recursos, tanto humanos, financieros (mediante el plan de ingresos y gastos), como materiales que se consideran necesarios para cumplir con los requisitos establecidos. Los recursos financieros provienen del resultado de las ventas de los servicios que presta la entidad, cuya cuantía se define en los contratos con los clientes. Las compras de los recursos materiales necesarios se propone que se realicen según lo establecido en el procedimiento de Organización de compras. También se propone a la entidad que lleve a cabo la implementación del PG-SIG-03 Control de los Recursos para desarrollar el control de los mismos.

**Procedimiento general PG-SIG-03 Control de los Recursos**

Refleja la necesidad de realizar el monitoreo y control periódico de los parámetros de calidad de acuerdo a requisitos legales y normativos o de operación y explotación, tomando en cuenta que posibles desviaciones de los requisitos y criterios de aceptación de calidad de los mismos, podrían acarrear serios impactos.

Tiene como propósito establecer los procederes para el control de los recursos que asegure los objetivos y metas trazadas en el SIG, asegurar el control de los requisitos y criterios de aceptación de calidad de los aprovisionamientos y recursos que la empresa utiliza durante la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la misma, así como el control de los consumos de los recursos que la empresa utiliza durante la realización de los procesos, optimizando la seguridad de los trabajadores y del ambiente en el cual se desarrollan dichos procesos.

Su alcance abarca todas unidades e instalaciones de la empresa y sus UEB que se vincula con las actividades de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, control interno y de los procesos declarados y utilizados en el contexto del Sistema Integrado de Gestión.

El procedimiento cuenta con cinco registros:

- RE SIG-03-04 lista de chequeo que ejecutará por parte del personal designado la supervisión del control de los requisitos, criterios de aceptación de calidad y consumos de recursos
- RESIG-03-05 Informe de la supervisión a la gestión de los recursos que el equipo de inspección rendirá dicho informe de la supervisión de los recursos según el formato reflejado en el registro

- RE SIG-03-03 Control de los consumos de recursos (Anexo 8) que recopilará y registrará los datos de consumos en cada instalación con una frecuencia mensual.

**Personas**

La organización se encarga de determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad, gestión ambiental y SST para la operación y control de sus procesos. (Definir funciones, roles y responsabilidades), incluidos su reclutamiento, selección, formación, estimulación y toma de conciencia se desarrollan como parte del proceso de gestión del capital humano.

Para garantizar la integración se realizaron modificaciones al procedimiento para la selección e incorporación al empleo existente en la entidad.

**Procedimiento general PG-DCH-02 Selección e incorporación al empleo**

Abarcará la selección del personal por su importancia capital debido a que dicha actividad constituye las iniciales desarrolladas por la empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y metas presentes y futuras, mediante el aporte consiente de los trabajadores. Para llevar a cabo las referidas actividades la organización rige su actuación por las regulaciones establecidas en el país sobre el tema, en particular el código del trabajo y otras disposiciones complementarias emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Tiene como propósito establecer un procedimiento para la realización del proceso de selección e integración de los trabajadores con el objetivo de garantizar que los puestos de trabajo sean cubiertos por los recursos humanos cuyas características personales, conocimientos, habilidades, competencias y potencialidades se ajusten a las exigencias del cargo y puesto de trabajo en cuestión, dicho procedimiento será aplicable a todos los trabajadores que deseen ingresar o permanecer laborando en la Empresa y sus UEB que se vincula con las actividades de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, control interno y de los procesos declarados y utilizados en el contexto del Sistema Integrado de Gestión.

El procedimiento cuenta con seis registros:

- **RE DCH-02-01** (**Selección e Incorporación al Empleo**) (Anexo 9) que indica cómo hacer la selección del personal idóneo para ejercer en la empresa.
- **RE DCH-02-02 Solicitud del Director al Comité de Expertos** utilizado para analizar la idoneidad de los candidatos que cumplen los requisitos necesarios

- **RE DCH-02-03 Acta de admisión, promoción, permanencia y selección del personal** mediante el cual se indica cual fue el candidato elegido
- **RE DCH-02-04 Control y examen médico o pre empleo** utilizado para determinar si el candidato es apto tanto física como mentalmente para ejercer en el puesto
- **RE DCH-02-05 Notificación de los resultados de selección** utilizado para suscribir o no el contrato indeterminado al trabajador.
- **REDCH-02-06 Encuesta de satisfacción a los trabajadores** mediante la cual se determina la satisfacción de los mismos.

**Infraestructura**

La infraestructura está determinada, proporcionada y mantenida para lograr la conformidad de los servicios realizados. Por infraestructura se entiende los edificios, espacios de trabajo y servicios asociados, los cuales en todas las unidades así como en la empresa tienen buenas condiciones. La entidad cuenta con planes de mantenimiento donde se recogen las condiciones propias de cada tipo de mantenimiento y las fechas planificadas para el mismo, este servicio se contrata con terceros.

El proceso de gestión del mantenimiento comprende la atención al equipamiento tecnológico para lo cual la ESIDIP Trasvases se encarga de contratar al personal calificado para realizar dicha actividad, por ejemplo, los aires acondicionados son atendidos por el CIMEX garantizando un ambiente adecuado de trabajo para optimizar la calidad de las actividades que allí se realizan.

**Ambiente para la operación de los procesos**

La ESI DIP se asegura de crear un ambiente de trabajo adecuado mediante la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones en los niveles correspondientes, aplicación de medidas de seguridad y salud en el trabajo, adquisición de medios de protección individual para los puestos de trabajo que lo requieren y manteniendo los locales limpios, iluminados y ventilados o climatizados.

Para mantener la seguridad y salud de los trabajadores y un ambiente de trabajo adecuado para garantizar la calidad de los servicios que presta a entidad, la misma debe regirse por lo establecido en los procedimientos PG-SIG-01 Gestión de riesgos y portunidades y PE-DCH-01 Identificación de aspectos ambientales.

**Seguimiento y medición**

La organización se encarga de determinar, proporcionar y contratar el personal necesario para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. La ESI DIP Trasvases no trabaja directamente con los equipos de medición, su función es controlar y efectuar las revisiones periódicas del personal que contratan para que trabaje con los instrumentos de medición utilizados en los trabajos para garantizar un mejor servicio y proporcionar medidas fiables ante cualquier situación.

Para realizar las supervisiones se encargan de contratar a personal calificado para desarrollar esas acciones y se aseguran mediante los contratos que los instrumentos que utilizan estén calibrados y exigen en todos los informes que se utilice el Sistema Internacional de Medidas.

**Conocimientos de la organización**

La organización tiene establecido cómo determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Partiendo de las fuentes internas, a partir de las experiencias obtenidas en la implantación de otros sistemas como el perfeccionamiento empresarial, que le permite aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridos en el manejo de las cuestiones referidas a la gestión. La ESI DIP Trasvases cuenta con un banco de problemas en el cual se recogen y se divulgan los principales problemas que presenta la entidad, fomentando las soluciones a partir de la actividad creadora e innovativa de sus miembros, también tiene un plan de generalización buscando generalizar soluciones al resto de los procesos para perfeccionar los resultados. Se desarrollan eventos como el Fórum de base donde se comparten experiencias y se concilian soluciones.

Utilizando los canales de comunicación a través de la Intranet, específicamente en las informaciones compartidas se permite acceder a la información necesaria sobre la nueva adquisición de los conocimientos de diferentes áreas y procesos que serán de utilidad para ejercer las actividades correspondientes en cada puesto de trabajo, así como una mejor fluidez de la información actualizada con la que se trabaja.

Aprovechando las oportunidades que les brinda estar enclavada en el territorio holguinero, la empresa se vincula con la Universidad de Holguín a través de un proyecto empresarial que responde precisamente a la gestión de la calidad total, mantiene relaciones de colaboración con la Universidad de Moa y con el CITMA donde se realizan intercambios de conocimientos

en el ambiente externo.

**Competencias, Toma de Conciencia y formación**

El proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo en correspondencia con las competencias identificadas y validadas se encuentra documentado en el procedimiento el PG_DCH_03 Identificación, validación y certificación de las competencias, al cual se le realizaron algunas modificaciones con el objetivo de lograr la integración y garantizar que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del servicio sea competente, con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas y así evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. Para ello también se propone la implementación del procedimiento PG-DCH-04 Capacitación y desarrollo.

**Procedimiento general PG_DCH_03 Identificación, validación y certificación de las competencias**

Tiene como propósito brindar un modelo práctico, que permita perfeccionar la gestión del capital humano de la empresa a partir de la aplicación del enfoque de competencias, dotando a la organización de un procedimiento que permita describir cómo se realizarán la validación y certificación de las competencias laborales de la organización, de los procesos, así como de los cargos de la empresa, lo que le permitirá a la organización contar con un capital humano idóneo para el desarrollo de sus funciones, cumpliendo con los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo, ambientales y los establecidos para una efectiva integración con el resto de los procesos de la entidad,

Su alcance está definido por su aplicación a toda la organización y se relaciona con la determinación, validación y certificación de las competencias laborales que se vincula con las actividades de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, control interno y de los procesos declarados y utilizados en el contexto del Sistema Integrado de Gestión.

Entre sus principales responsables se encuentran el Director General el cual es el encargado de aprobar e implementar el procedimiento y la certificación de las competencias laborales

de la organización, el Director de Capital Humano es el encargado de dirigir la ejecución del proceso, fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las diferentes actividades que en él se realizan, a su vez, elabora y eleva al Consejo de Dirección la propuesta de constitución del Comité de competencias, los directores funcionales cumplen con el proceso de validación de las competencias de sus subordinados, una vez identificadas y por último los especialistas de la Dirección de Capital Humano cumplen lo establecido en este procedimiento y mantienen los controles que se deriven.

El proceso de determinación, validación y certificación de competencias laborales se realiza en varias etapas, que constituyen un procedimiento continuo para mantener actualizado el Manual de competencias, según el flujograma de este procedimiento.

Una vez que se analiza cada operación se dejan establecidos en el procedimiento los registros siguientes:

- **RE DCH_03_01. Perfil de competencias de la Empresa** (Anexo 11) el cual se encarga de mostrar las competencias que se asignen en la entidad
- **RE DCH_03_02. Concordancia de las competencias** mediante el cual el Comité de Expertos determina cuáles son las competencias que deben formar parte de un proceso X
- **RE DCH_03_03. Determinación del nivel de importancia de las competencias** a través del cual los expertos evalúan el nivel de importancia que le conceden a cada una de las competencias
- **RE DCH_03_04. Tabulación del criterio de los expertos** el cual ofrecerá el nivel de importancia de cada una de las competencias que sean valoradas
- **RE DCH_03_05. Perfil de cargo** una vez determinadas las competencias del cargo se procede a la confección de los perfiles de los cargos, en este se establece toda la información necesaria para el óptimo desempeño del cargo en el logro de su misión dentro de la organización, con calidad, protegiendo el medioambiente y su seguridad y salud en el trabajo
- **RE DCH_03_06. Matriz de competencia del cargo** a partir de las competencias que de manera genérica se determinen para los diferentes cargos y el análisis de los perfiles de competencias, serán determinados las distintas matrices de competencias de los cargos aprobados en la plantilla, los cuáles se dividirán en 4 elementos básicos:

Saber (se refieren a los conocimientos que debe poseer la persona para desempeñarse con éxito en un cargo), Saber hacer (se relacionan con las habilidades y con las aptitudes que exige un cargo para desempeñarse con éxito), Saber esta" (comprende las normas, las reglas, la cultura, las actitudes, los valores los intereses y las características de la personalidad) y"Querer hacer (abarca las cuestiones relacionadas con la motivación).

- **RE DCH_03_07. Dictamen para la certificación de competencias** el cual una vez determinado el estado deseado en la Matriz de competencia de los cargos, al realizar la evaluación por cada uno de los implicados en el mismo, resumirá las competencias de cada persona

**Procedimiento general PG-DCH-04Capacitación y desarrollo**

Tiene como propósito garantizar la capacitación y desarrollo profesional del capital humano de la empresa, fundamentalmente del que influye directamente en la calidad de los servicios, de manera tal que le permita realizar sus funciones de forma cohesionada, eficiente y competente. Así como lograr adquirir los conocimientos, hábitos y habilidades requeridas, que les permita asumir sus responsabilidades actuales y perspectivas con los procesos que integran la organización y en cuanto al control de los riesgos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y laborales en sentido general, con eficiencia y creatividad, teniendo como finalidad alcanzar resultados superiores en su gestión.

Este procedimiento es aplicable a toda la organización y se vincula con las actividades de capacitación en materia de calidad, medio ambiente, capital humano, seguridad y salud en el trabajo y control interno, y de los procesos declarados y utilizados en el contexto del Sistema Integrado de Gestión.

Entre sus principales responsables se encuentran el Director General que será el encargado de aprobar el plan de capacitación, el Director de Capital Humano proyecta la formación de los trabajadores manteniendo permanentemente actualizada a la fuerza de trabajo y exige la correcta aplicación y cumplimiento del plan de capacitación, los directores funcionales deben cumplir con lo dispuesto en el procedimiento en el marco de los procesos bajo su responsabilidad, así como el especialista A en cuadros recepciona las necesidades de capacitación y realizan su seguimiento, lleva a cabo las actividades asignadas en este procedimiento y realiza el cálculo de los indicadores para evaluar la eficacia de la capacitación, y por último los trabajadores cumplen su plan de capacitación y entregan la documentación establecida para actualizar su expediente en el caso de cuadro y reservas, y su control para el resto de los trabajadores.

El PG-DCH-04 Capacitación y Desarrollo para garantizar una mejor utilización cuenta con los registros siguientes:

- **RE DCH-04-01Determinación de las necesidades de capacitación** en el se determinan las necesidades de capacitación, el elemento fundamental a tener en cuenta para elaborar el plan de capacitación para cada trabajador
- **RE DCH-04-02 Plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores** (Anexo 12) se concreta en varias acciones de capacitación donde el Especialista A en Cuadro debe definir, partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales, el profesorado, entre otros.
- **RE DCH-04-03 Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo** a través de este se valora la efectividad de la aplicación de los conocimientos o habilidades recibidos e informa el resultado de la misma al especialista en Gestión de Recursos Humanos
- **RE DCH-04-04 Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias de trabajador** refleja el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto.
- **RE DCH-04-05 Control de las acciones de capacitación interna** enfatiza en las modalidades que fortalezcan el hábito de auto estudio y auto preparación de forma interna, logrando el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores

socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y la protección de la salud de los trabajadores en la entidad.

**Comunicación**

La organización tiene determinadas las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, y mediante lo propuesto a continuación se logrará la integración con el sistema de gestión ambiental y el sistema de gestión SST que incluya qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.

La ESI DIP Trasvases utiliza la comunicación como herramienta para la mejora del desempeño de la organización y la implicación directa de las personas en la consecución de los objetivos. El sistema de comunicación está documentado en el Manual de Comunicación y cuenta con un procedimiento para la comunicación al cual se le realizaron algunas modificaciones para lograr la integración de los diferentes sistemas de gestión. La comunicación fluye tanto vertical como horizontalmente, llegando a todos los niveles y todas las direcciones.

El sistema de comunicación de la empresa, regula la difusión al interior de ella y hacia el exterior, tanto de la información interna relativa a los diferentes procesos que se generan, así como del tratamiento interno a la información externa con incidencia en la calidad y su gestión, por lo que se relaciona estrechamente con la gestión de la información, en situaciones de información tanto externa como interna relacionada con la seguridad y salud del trabajo y el medio ambiente.

**Procedimiento General PG_SIG_04 Comunicación**

Tiene como propósito establecer las disposiciones para implantar un sistema de comunicación empresarial coherente y armónica, que permita la interacción entre los trabajadores y la dirección, así como entre la empresa y su entorno, en aras de proveer el intercambio de ideas y con ello garantizar la unión y motivación para alcanzar las metas establecidas por la organización, se aplica a todas las unidades e instalaciones de la empresa y sus UEB, así como a los clientes y visitantes externos que se vincula con las actividades de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, control interno y de los procesos declarados y utilizados en el contexto del Sistema Integrado de Gestión.

Los principales responsables son el Director General que se encargará de garantizar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento, así como los directores

funcionales y jefes de procesos que facilitarán un ambiente adecuado que permita la fluidez de las ideas y criterios de mejora de los trabajadores en todas direcciones, así como obtener retroalimentación sobre el comportamiento de los procesos e implementar acciones de mejora.

El procedimiento de comunicación tiene como objetivos:

- Involucrar a los trabajadores con la visión estratégica de la Empresa
- Influir en las opiniones, conductas y motivaciones de los trabajadores y del público externo, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de trabajo, al fortalecimiento de los valores de la cultura organizacional y proyectar su imagen visual e identidad corporativa.
- Generar una percepción positiva de la Entidad entre los públicos internos y externos.
- Equilibrar la información, informando a cada trabajador sobre aspectos funcionales y empresariales, al mismo tiempo de garantizar la retroalimentación por medio de un sistema de flujos internos de comunicación.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno: desde la evolución tecnológica, comercial hasta aquellos relacionados con regulaciones y cambios de órganos reguladores.

El procedimiento dispone de los registros correspondientes, como evidencias objetivas del cumplimiento del Sistema de Comunicación; estos registros permiten demostrar el nivel en que se alcanzan las actividades, los requisitos de calidad y satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores y público externo, los mismos se muestran a continuación:

- ***RE SIG-04-03 Comunicación Interna permitirá brindar información a través de mensajes claros, que permitan la retroalimentación, según lo establece el registro***
- ***RE SIG-04-02 Envío de Comunicación Externa que se utilizará para la información que necesite ser enviada a los clientes o partes interesadas***
- ***RE SIG-04-01 Evaluación del impacto de la comunicación interna que se utilizará para conocer el impacto del sistema de comunicación, como establecer la forma de medir periódicamente el conocimiento de los trabajadores sobre la situación actual de la Organización y su participación en la solución de los***

***problemas fundamentales que han sido puestos en su conocimiento a través del mismo.***

Una vez concluido este procedimiento tendrá como destino el archivo maestro y el proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

**Información documentada**

El sistema integrado de gestión de la organización debe incluir la información documentada requerida por las normas, la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema integrado de gestión como:

- distribución, acceso, recuperación y uso de la información
- almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad
- control de cambios (por ejemplo, control de versión)
- conservación y disposición.

La información documentada del Sistema Integrado de Gestión incluye:

- Manual del SIG
- Procedimientos generales y específicos, las fichas de procesos que definen la forma de llevar a cabo los procesos identificados en la ejecución de los servicios que abarca el Sistema Integrado de Gestión.
- Otras informaciones documentadas y Registros (NC, RC, certificaciones de obra, contratos, proyectos de seguridad, planes (de la calidad, de manejo de desechos sólidos, de prevención, y mitigación de riesgos, reducción de desastres).

En pos de garantizar lo mencionado con anterioridad y teniendo en cuenta lo que ya poseía la entidad respecto a este tema, se realizan las modificaciones necesarias al procedimiento para la información documentada que existía en la empresa. El PG-SIG-05'' Información documentada establece la forma en que se deben desarrollar los aspectos anteriormente tratados

**Procedimiento general PG-SIG-05 Información documentada**

Tiene como propósito establecer cómo se identifica, elabora, revisa, aprueba, distribuye, controla, actualiza, modifica y cancela la información documentada que forman parte del Sistema de Gestión Integrado de la empresa; así como definir los controles necesarios para el almacenamiento, preservación, distribución, acceso, recuperación, uso, conservación y disposición y los cambios.

Los principales responsables de hacer cumplir este procedimiento son el Director General que es el encargado de asegurar los recursos requeridos para la Gestión de la documentación del Sistema Integrado de Gestión, aprobar el Manual del Sistema Integrado de Gestión, las fichas de procesos, los reglamentos internos, los programas de gestión y los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión de la Organización e informar al documentador(a) del SIG los documentos de origen externo que se reciban y que guarden relación con el mismo para su control; los Directores y/o responsables de procesos son los responsables de asegurar la utilización, almacenamiento, preservación y conservación de la documentación del Sistema Integrado de Gestión que sea puesta a disposición de la dirección o proceso que dirige, así como aprobar dicha documentación, informar al documentador del sistema los documentos de origen externo que se reciban y que guarden relación con el mismo para su control y asegurar el control de la información documentada declarada en el proceso que dirige con apego a las reglas establecidas al efecto en el presente procedimiento; así como el Documentador debe mantener actualizados los controles de la información documentada asociados con la documentación del Sistema Integrado de Gestión, Realizar la revisión metodológica de la documentación que se elabore; controlar, distribuir, almacenar y preservar en buen estado, en el Archivo Maestro, la documentación del Sistema Integrado de Gestión vigente, destruir los documentos obsoletos y conservar el original de los mismos en el archivo histórico, controlar la identificación y distribución de la documentación técnica de origen externo que se vincula con el Sistema Integrado de Gestión, proporcionar el formulario de cada control de la información documentada del Sistema Integrado de Gestión en soporte electrónico a los procesos involucrados y en soporte de papel en los casos que se decida por la alta dirección, proteger la documentación del Sistema Integrado de Gestión en soporte electrónico y distribuir la misma en este medio a los usuarios y asegurar la introducción de los cambios a la documentación en soporte electrónico y su información a los usuarios.

**CONCLUSIONES**

Con la realización de la investigación se diseñó el requisito Apoyo para la integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno a través de la elaboración

de nuevos procedimientos y la modificación de los procedimientos existentes en la empresa que se ajustan a las nuevas normativas puestas en vigor en el 2015.

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Cruz Cordovés. Procedimiento para el diseño e implementación del sistema integrado de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplicación en la EMPI FAR Holguín. 2009
2. Fernández Benlloch. Diseño de un sistema integral de gestión de la Calidad, Medio Ambiente y riesgos laborales. 2014
3. Malleza Hierrezuelo. Metodología para la integración del Sistema de Gestión de la Calidad y el Control Interno en la Empresa Periódicos.2015
4. Manual del Sistema Integrado de Gestión. Instituto Tecnológico de la Paz Bolivia.2013.
5. Manual del sistema integrado de gestión. Versión 12. Contraloría de Bogotá.
6. NC 18001: 2015. Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos
7. NC ISO 14001: 2015. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso
8. NC ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos
9. NC ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 4. edición, Cuba, 45 p
10. NC-ISO 19011: 2012 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, 2. edición, Cuba
11. NC-PAS 99:2008 Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, 1.edición, Cuba, 27 p

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR PROYECTOS EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

**AUTORES**

**MSc. Marcos Alexis Serrano Tamayo, mserranot@udg.co.cu, Universidad de Granma, República de Cuba,**

**Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Dra.C. Elena Fornet Hernández, efornet@cisat.cu, Centro de Investigación y Servicios Ambientales y Tecnológicos, República de Cuba**

**RESUMEN**

A nivel mundial la innovación es considerada una fuente de competitividad. A pesar de los esfuerzos realizados por nuestro país, en este sentido, la aplicación de instrumentos empíricos en una organización deportiva, evidencia un enfoque conductista que limita su efectividad. El objetivo principal del artículo es exponer el resultado de la aplicación de un procedimiento para la gestión de la innovación por proyectos, con una perspectiva constructivista, en una organización deportiva. La investigación exigió métodos teóricos como el inductivo-deductivo y la modelación, del mismo modo. Los métodos empíricos revisión de documentos oficiales, la observación, la entrevista, así como procedimientos aritméticos aplicados en la Facultad de Cultura Física de Granma permitieron valorar en la práctica como efectivo el procedimiento, ya que los resultados de la innovación tuvieron impacto evidente en el deporte y satisfizo necesidades de los principales clientes deportivos.

**Palabras clave:** gestión de la innovación por proyectos, perspectiva constructivista, deporte, organizaciones deportivas, procedimiento para la gestión de la innovación

**ABSTRACT**

At the global level, innovation is considered a source of competitiveness. In spite of the efforts made by our country, in this sense, the application of empirical instruments in a sports organization, evidences a behavioral approach that limits its effectiveness. The main objective of the article is to expose the result of the application of a procedure for the management of innovation by projects, with a constructivist perspective, in a sports organization. The research required theoretical methods such as inductive-deductive and modeling, in the same way. The empirical methods of reviewing official documents, observation, interview, as well as arithmetic procedures applied in the Faculty of Physical Culture of Granma allowed to evaluate in practice as effective the procedure, since the results of the innovation had an evident impact on the sport and met the needs of major sports clients.
**Key words:** Management of innovation by projects, constructivist perspective, sport, sports organizations, procedure for the management of innovation

## INTRODUCCIÓN

A pesar de la proyección del Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER) y del desarrollo de un sistema coherente de cambios para potenciar los resultados deportivos, a través de la actividad científica y tecnológica, se considera insuficiente el nivel de efectividad de la innovación por proyectos en las organizaciones deportivas cubanas. En lo anterior ha incidido que no existe sistema organizativo que garantice el éxito por sí solo, sin la actitud de las personas que la conforman. Lo cual es corroborado en un análisis del proceso de gestión de la innovación por proyectos, en la Facultad de Cultura Física de Granma, durante el año 2009.

La revisión de documentos oficiales evidenció limitaciones en la efectividad de la gestión de la innovación por proyectos en cuanto a: cantidad y temáticas de los proyectos, ponencias en eventos, tesis defendidas de doctorados, maestrías, diplomados y trabajos de diploma, además, los resultados investigativos aplicados en la esfera deportiva eran escasos.

Para valorar la satisfacción de los principales clientes se aplicó una encuesta a 32 clientes. Se seleccionaron cuatro por cada uno de los ocho proyectos de innovación seleccionados, de ellos ocho atletas, ocho entrenadores, ocho metodólogos y ocho funcionarios. Esta aportó como principal resultado un criterio predominante desfavorable, según esta, los proyectos no superaban sus expectativas al ser considerados con poco impacto y por investigar, en algunos

de ellos, sobre problemáticas no identificadas por ellos en el deporte (Serrano, Fornet, Báez 2010).

Por otro lado un sistema de instrumentos empíricos como parte de los trabajos de diploma de tres trabajadores del sistema deportivo (Vázquez, 2011; Tamayo, 2011 y Reyes, 2011) corroboran un conjunto de deficiencias estructurales, tecnológicas y en las competencias de los personas miembros de los proyectos. Lo que permite afirmar que no se lograba la necesaria efectividad de la innovación por proyectos y que existían insuficiencias en la gestión de la innovación por proyectos a nivel organizacional al inicio de la investigación.

Los modelos de innovación sostienen desde el punto de vista teórico los procedimientos para su gestión, ya que, permiten entender el camino seguido y las fases que intervienen en ellos, al expresar la conceptualización y el enfoque de su gestión. Por ello el análisis del proceso se realizó a través de los modelos teóricos, en los que evidencian cualidades acreditadas como esenciales para describir el MODO 1 (primera generación de modelos de innovación), estigmatizado en trabajos realizados por varios autores (Núñez, 2010; Molina, 2006 y Faloh, 2005), ya que entre sus principales limitaciones se destacan el enfoque tayloriano en la gestión, caracterizado por elevada especialización en funciones y parcelamiento disciplinario consecuencia de un enfoque psicológico predominantemente conductista.

El objetivo principal del trabajo es exponer a la comunidad científica el resultado obtenido luego de la aplicación de un procedimiento para la gestión de la innovación por proyectos, sustentado en un modelo constructivista, en la Facultad de Cultura Física de Granma. Por ello el desarrollo del mismo se estructura en dos epígrafes, el primero con el procedimiento con los objetivos por fases, y por último, la aplicación y valoración de la efectividad del mismo.

## METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo propuesto se seleccionó la innovación por proyectos, en la esfera de actuación deportiva, desarrollada por la Facultad de Cultura Física en la provincia de Granma, con una ejecución financiera enmarcada en el período comprendido entre enero del 2010 y diciembre del 2011. La evaluación del impacto evidente se desarrolló en diciembre del 2015, por considerar importante la sostenibilidad de los resultados.

Se seleccionó esta institución de apoyo, por poseer características similares al resto de las organizaciones deportivas (básicas y reguladoras) y la mayor parte del potencial innovativo del territorio. En ella se concentran la mayor cantidad de innovaciones por proyectos del sistema deportivo. Está vinculada a los sistemas deportivos, de salud, educación, cultura y otros componentes de la dimensión social del desarrollo deportivo, lo que permite valorar su efectividad a ese nivel. El resto de los factores estructurales, tecnológicos y humanos inciden de modo homogéneo sobre ella, como en las demás organizaciones deportivas del territorio.
Para seleccionar la organización se consideraron otros elementos como: acceso a la información, disponibilidad de recursos, potencial innovativo existente, estudios previos con respecto a las cualidades culturales, identificación de proyectos de innovación en las distintas clasificaciones deportivas en el período objeto de estudio y la presencia de otras premisas necesarias para valorar la factibilidad, efectividad y el impacto evidente en el deporte tres años después de concluir la ejecución financiera de los proyectos seleccionados.
Como métodos teóricos se distingue **el inductivo-deductivo**, que permitió revelar en el proceso de investigación relaciones desde lo general a lo particular y viceversa, con respecto a las particularidades de la innovación, las organizaciones deportivas, la gestión de la innovación, del proceso creativo y la necesidad en cada fase de la integración de los factores ambientales con las disposiciones internas. Además de la **modelación,** como representación ideal simplificada de la realidad que permite descubrir nuevas relaciones entre los componentes, fue utilizada para modelar el proceso y sobre esa base diseñar el procedimiento.
Entre los métodos empíricos sobresale la **revisión de documentos oficiales** disponibles en la Facultad, para describir el estado de la gestión a partir de sus resultados, procesos y los recursos, en los expedientes de los ocho proyectos de innovación con destino al deporte en el período analizado. Además se consultaron las bases de datos del Centro Provincial de Informática y registros del vicedecanato de investigaciones.
Otro método aplicado fue **la observación,** utilizada **e**n todo momento como la base de la detección del problema y del comportamiento organizacional al enfocarse en las personas, estructuras, tecnologías y sus respectivas relaciones con otros elementos comunes del sistema deportivo de innovación.

Por último **la entrevista** en su variante estructurada por cuestionario se aplicó a 32 clientes principales del proceso para valorar sus niveles de satisfacción, a partir de sus expectativas. Los métodos estadísticos se utilizaron en las distintas fases de la investigación. El **coeficiente de efectividad de la innovación diseñado y validado por los expertos seleccionados,** permitió valorar la efectividad del procedimiento desde el punto de vista cuantitativo. Para el procesamiento de estos estadígrafos mencionados se ejecutaron los cálculos aritméticos derivados de la fórmula aplicada, en el programa Microsoft Excel 2003 como herramienta fundamental.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Breve fundamentación teórica de un procedimiento constructivista para la gestión de la innovación por proyectos

Luego de una revisión de la bibliografía disponible, los autores del presente artículo confirman que las teorías relativas a la administración (en la que se sustenta la gestión) desde que surgen hasta la actualidad, siempre han tenido como tendencia un enfoque psicológico (Cuesta, 2002; 2010). La gestión de la innovación por proyectos no escapa a esa realidad.

El primer elemento que se evidencia en la bibliografía analizada (PMI, 2008; ISO 21500, 2014; AENOR UNE 166000 EX, 2002; CITMA, 2003, 2011; Heredia, 1995) es que las fases del ciclo de vida de los proyectos adquieren distintas denominaciones, al surgir y desarrollarse en distintos contextos y ubicaciones geográficas, sin embargo, entre ellas existen más similitudes que diferencias. En este trabajo se consideró como procesos de trabajo en las organizaciones deportivas al conjunto de actividades que transforman los recursos en salidas creando productos, procesos o servicios nuevos o renovados de valor para los clientes deportivos. Dichos procesos se agrupan para la gestión por proyectos en estas tres fases que se definen a continuación:

1) **Procesos de identificación y planificación, r**ealizados para definir los nuevos proyectos, establecer el alcance de los proyectos, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos por proyectos.
2) **Procesos de ejecución y control, r**ealizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo, monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas

en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

3) **Procesos de conclusión, r**ealizados para finalizar las actividades a través de los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente los proyectos, comprobar el cumplimiento de los objetivos, delimitar su impacto en los clientes de los entregables.

En el presente artículo el controvertido constructivismo como aquel modelo que mantiene y desarrolla a la persona, en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, esta no es un producto del ambiente, ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino, una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos factores (Kenneth, 2009; Leal y Urrea, 2013 y Lorenzo, 2013). La percepción de las personas en la innovación por proyectos es esencial, ya que debe permitir construcciones día a día en función del necesario proceso creativo cuando:

- El sujeto interactúa con el objeto del conocimiento (Piaget, 1969).
- Lo realiza en interacción con otros (Vigotsky, 1979).
- Es significativo para el sujeto (Ausubel, Novak & Hanesian, 1938).

Por lo antes expuesto se puede afirmar, que un procedimiento para gestionar la innovación por proyectos en organizaciones deportivas, sustentado en una perspectiva constructivista debe integrar los factores ambientales (macromotivadores y micromotivadores), por un lado y las disposiciones internas, por otro, según las fases de la innovación por proyectos. El objetivo es diseñar y mantener un entorno organizacional creativo que favorezcan la acción consciente día a día sobre las personas en función de la necesaria integración de procesos de trabajo para lograr invenciones, que al ser usadas satisfacen a los principales clientes y contribuyan con la elevación de los resultados deportivos y el desarrollo atlético.

Luego de analizar la bibliografía consultada no se encontró procedimientos totalmente apropiados para gestionar la innovación por proyectos en las organizaciones deportiva del contexto cubano, que considere la integración de los factores macromotivadores y micromotivadores, por un lado y las disposiciones internas de las personas por otro, según las fases de los proyectos, para crear un entorno organizacional creativo, que favorezcan la acción consciente día a día sobre las personas en función de integrar los procesos necesarios para una innovación por proyectos efectiva.

**Procedimiento para la gestión de la innovación por proyectos, desde una perspectiva psicológica constructivista.**

En este epígrafe se expone el procedimiento que permite el aprovechamiento práctico de la perspectiva enunciada en el acápite anterior. Por ello en la elaboración del procedimiento se tuvo en cuenta la necesidad de una perspectiva constructivista, ya explicitada, en que la intensidad de los factores ambientales y las disposiciones internas en las distintas fases del proceso varíe por fases. Además, se tomó como referencia los trabajos realizados por autores como Barroso (2011), Batista, M. y Pérez, J. (2012) y Guerra, Zayas y González (2013), Hernández, Rabassa, Pérez y Reyes (2014), así como, fases, técnicas y herramientas implícitas en el manual de PMI (2012) y en las normas ISO 21500.

Por lo que se concibió un procedimiento general en tres fases, con una primera de **identificación y planificación de la innovación por proyectos**. La segunda se denominó **ejecución de los proyectos y control de los resultados**, del mismo modo una tercera de **conclusión de los procesos innovativos por proyectos**. En cada una de ellas se considera esencial la intensidad con la que se deben percibir los factores micromotivadores y macromotivadores en comparación con las disposiciones internas de los miembros de los proyectos. A continuación se enuncian los aspectos esenciales de cada fase:

**Fase 1. Identificación y planificación de la innovación por proyectos:**

Esta fase se estructura en ocho etapas (definición de estructura del programa para la innovación por proyectos, determinación de la demanda tecnológica de los deportes, del potencial innovativo, de las prioridades innovativas en el deporte para el período, planificación básica de los proyectos, evaluación exante de los proyectos, conciliación de proyectos con la dirección de deportes y por último la planificación detallada y asignación de recursos) que agrupan las correspondientes actividades.

En cada una de las etapas se debe asegurar que los profesionales perciban con mayor intensidad las disposiciones internas, que la influencia de los factores micromotivadores y macromotivadores. Para ello se debe lograr que cada miembro de los proyectos considere

importante su contribución, como algo propio, perciban progreso, se sientan al mando de sus acciones y que los resultados de sus esfuerzo fructifican, sobre la base de la importancia que tiene la creación de los nuevos o renovados productos, procesos, o servicios para el desarrollo deportivo

**Fase 2. Ejecución de los proyectos y control de los resultados:**

La fase de ejecución y control es la de mayor duración porque en ella se realizan la mayor cantidad de actividades científicas, tecnológicas y económicas. Esta se desarrolla en dos etapas que se ejecutan casi de manera simultánea. Una de ejecución de actividades y estimulación micromotivadora y otra de control de los resultados de los proyectos. En ambas se debe tener en cuenta la necesidad de que los factores micromotivadores se perciban con intensidad, de modo tal que se mantengan los niveles adecuados de motivación intrínseca de la fase anterior y se incremente la motivación extrínseca a partir de estímulos externos, con predominio de reconocimientos morales, de acuerdo a las características de las personas en las organizaciones deportivas.

En esta etapa no se debe descuidar la percepción de apoyo institucional, progreso, autonomía y competencia, debido a que los factores ambientales y las vicisitudes propias de la gestión por proyectos pueden reducir significativamente la motivación intrínseca.

**Fase 3. Conclusión de los procesos innovativos por proyectos:**

Esta fase es muy importante, ya que concentra la mayor cantidad de resultados entregables de los proyectos y los procesos de verificación de los resultados. Está se ejecuta con dos procesos que pueden ser alternativos, uno para el cierre de los proyectos y el otro la cancelación de los proyectos. Esta fase requiere que tanto las disposiciones internas como los factores macromotivadores y micromotivadores se perciban con intensidad.

**Aplicación y valoración de la efectividad del procedimiento.**

La aplicación del procedimiento en la Facultad de Cultura Física de Granma, demostró su factibilidad, ya que se desarrolló en la organización seleccionada en el período planificado, sin contratiempos apreciables. Se plasmó la esencia del procedimiento en un manual que fue

aprobado por la alta dirección, el cual, se aplica actualmente, con las adecuaciones pertinentes. Forma parte del contenido impartido en el plan D de la asignatura Tecnologías de Dirección. Por otro lado se cumplieron los objetivos propuestos en cada fase.

Para la valoración de la efectividad ex-post, se usaron indicadores de rendimiento y percepción, los cuales permitieron valorar de forma cualitativa y cuantitativa los resultados logrados en comparación con los planificados, lo que facilitará en futuras investigaciones un nivel de estandarización apropiado. A continuación se exponen los resultados fundamentales.

**Valoración cualitativa de la efectividad de los procedimientos**

Se realizó a través de los indicadores cualitativos siguientes: impacto evidente, cumplimiento de los objetivos de los proyectos, percepción de satisfacción de la necesidad y calidad técnica de las innovaciones. Los criterios fundamentales considerados, fuentes de información, formas de obtener los resultados y los resultados obtenidos de la valoración se explican brevemente a continuación:

a) Para la valoración del impacto evidente en el deporte como cambio percibido, se tuvo en cuenta que la innovación por proyectos debe tener impactos que durarán mucho más que los propios proyectos. Por ello fue valorado por los clientes representados por los Consejo de Ciencia e Innovación de cada deporte, comisionados y entrenadores, así como las estadísticas disponibles en el Centro Provincial de Informática, tres años después de concluir la ejecución financiera de los proyectos, o sea, en diciembre del 2015. Se determinó que todos los proyectos tuvieron un impacto positivo sostenido con relación a los objetivos propuestos y las particularidades de los deportes.

b) El cumplimiento de los objetivos de los proyectos fue valorado por el Consejo Científico de la Facultad, explícitos en el dictamen de informe final de cada proyecto. Según estos todos los proyectos cumplieron el objetivo propuesto, excepto dos proyectos que cumplieron parcialmente. De los que cumplieron sus objetivos, dos fueron redimensionados y se incrementó el tiempo de ejecución por el impacto en los clientes y el nivel de significación para los mismos.

c) La percepción de satisfacción de la necesidad fue valorada por los principales clientes seleccionados. Se procesaron los resultados por proyectos lo que permitió determinar que

dos proyectos complacieron a los clientes, cuatro los satisficieron y solo dos no fueron capaces de satisfacerlos, como se muestra en la tabla 1.

d) Como la calidad técnica de la innovación debe enfocarse en la comprensión y satisfacción de las necesidades explícitas e implícitas de los clientes y además debe tener en cuenta la política de calidad de la Facultad de Cultura Física, como organización originaria, se valoró a partir de evaluaciones parciales y final de los clientes y las notas obtenidas en tesis, proporción de obras protegidas con respecto a las presentadas, proporción de publicaciones en revistas indexadas con respecto al total y premios obtenidos en eventos con respecto a las ponencias presentadas. Lo que permitió valorar como excelente la calidad técnica de cuatro proyectos, buena la de tres y solo uno de los proyectos fue valorado como regular.

Se pudo valorar cualitativamente satisfactorios los resultados de la innovación por proyectos en el período seleccionado, resumidos en la tabla 1.

**Tabla 1 Resumen de la valoración cualitativa de la efectividad**

| **Proyectos** | Principal impacto evidente percibido como efecto deseado | Cumplimiento de objetivos | Valoración de la satisfacción de clientes | Calidad técnica |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Elevación de resultados competitivos | Cumplido | Complacidos | Excelente |
| 2 | Mejor medición de los procesos de entrenamiento deportivo | Parcialmente cumplido | Insatisfechos | Regular |
| 3 | Restauración neurológica de boxeadores | Cumplido | Satisfechos | Excelente |
| 4 | Automatización de selección deportiva | Cumplido | Satisfechos | Buena |
| 5 | Categorización de entrenadores | Cumplido | Satisfechos | Buena |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6 | Elevación de resultados deportivos | Parcialmente cumplido | Insatisfechos | Buena |
| 7 | Incremento en la masificación del ajedrez | Cumplido | Complacidos | Excelente |
| 8 | Elevación de resultados deportivos | Cumplido | Satisfechos | Excelente |
| Valoración general | Medio y sostenido | Cumplido | Satisfechos | Buena |

Fuente: entrevistas a los principales clientes y estadísticas deportivas.

**Valoración cuantitativa del procedimiento**

La valoración cuantitativa se desarrolló a través de un coeficiente, diseñado a partir de indicadores presentes de alguna forma en los conocidos Manuales Bogotá, Santiago, Oslo y Canberra, validados en la teoría y la práctica, los mismos constituyen el sustento teórico de los indicadores y sus definiciones. Además se consideró las particularidades de las instituciones de la enseñanza superior y los indicadores de la Red Nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), en las cuales los resultados de la innovación por proyectos se pueden valorar a partir de: tesis, publicaciones, ponencias en eventos, obras en los registros de propiedad intelectual, como expresión de resultados científicos (inventos), su aplicación en la práctica y el nivel de satisfacción sus principales clientes (Barroso, 2011; Batista y Pérez, 2012; Guerra, Zayas, y González, 2013 y Hernández, Rabassa, Pérez, y Reyes, 2014). Por tanto, la efectividad cuantitativa de la innovación se representó a través de la ecuación 1.

**Ecuación 1. Coeficiente de efectividad de la innovación por proyectos.**

$$EGI = (Te + Pn + Pb + Or)/4 * (Puso + Scl)/2$$

Donde:

- $EGI$ = Efectividad cuantitativa de la gestión de la innovación por proyectos

- $(Te + Pn + Pb + Or)/4$ = Invenciones (salidas principales de los resultados científicos)
- $(Puso + Scl)/2$ = Semisuma de Por ciento de uso y Satisfacción del cliente
- $Te$ =Tesis de pregrado y postgrado creadas/planificadas por proyectos.
- $Pn$ = Ponencias en eventos científicos creadas/planificadas por proyectos.
- $Pb$ = Publicaciones creadas/planificadas por proyectos.
- $Or$ =Obras protegidas por propiedad intelectual generadas/planificadas por proyectos.
- $Puso$ =Por ciento de uso=Resultado usados por los clientes /generados por proyectos.
- $Scl$ = Satisfacción de clientes= Diferencia entre el rendimiento percibido y expectativa de los principales clientes.

Con el objetivo de obtener juicios evaluativos sobre el coeficiente de efectividad de la innovación por proyectos elaborado, antes de ser aplicado se sometió al criterio de 21 expertos, mediante el método de comparación por pares, lo que permitió evaluar como muy adecuado el procedimiento.

Luego de ser procesados los datos se obtuvieron los coeficientes de efectividad de la innovación por proyectos que se exponen en la tabla 3, en la que se manifiestan de modo explícito los valores de la efectividad individual por proyectos y la efectividad general de 0,61, por lo que se consideró efectiva la innovación por proyectos en el periodo valorado. Además es significativo que cuatro de los proyectos clasifican como muy efectivos y solo dos como inefectivos, en correspondencia con la valoración cualitativa, explicita en la tabla 1.

**Tabla 3 Resumen de los resultados obtenidos por índices**

| Proyectos | Índices de invenciones | | | | Por ciento de Uso | Nivel de satisfacción de los clientes | Índice de Resultados | Coeficiente de Innovación por |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Publicaciones | Ponencias | Obras registrables | Índice de Tesis | | | | |

| | | | | | | | **Científicos** | **Proyectos** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,60 | 0,50 | 1,00 | 0,54 | 1,00 | 0,8 | 1,13 | 1,02 |
| 2 | 1,50 | 1,00 | 0,50 | 1,42 | 0,50 | 0,3 | 0,80 | 0,32 |
| 3 | 1,00 | 2,25 | 1,00 | 0,22 | 1,00 | 0,6 | 1,29 | 1,03 |
| 4 | 0,33 | 0,75 | 0,33 | 0,92 | 0,50 | 0,6 | 0,56 | 0,31 |
| 5 | 1,50 | 2,50 | 0,50 | 0,83 | 0,75 | 0,7 | 1,15 | 0,83 |
| 6 | 0,67 | 0,80 | 0,50 | 0,08 | 0,33 | 0,4 | 0,66 | 0,24 |
| 7 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 0,67 | 1,00 | 0,8 | 1,13 | 1,01 |
| 8 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,7 | 0,83 | 0,71 |
| | 0,97 | 1,00 | 0,75 | 0,67 | 0,72 | 0,8 | 0,81 | 0,61 |

Leyenda: EGI <49 Inefectivo; 50 <EGI < 59 Poco efectivo; 60 <EGI < 79 Efectivo y EGI > 80 Muy efectivo

## CONCLUSIONES

- El procedimiento diseñado reúne las características esenciales de la perspectiva constructivista, desde sus componentes, al considerar la aplicación de tecnologías gerenciales, en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional creativo, que favorezca la influencia consciente sobre los individuos en función del proceso de innovación, en el cual a partir de la identificación de problemas, necesidades, oportunidades y conocimientos sobre el deporte se planifican, ejecutan y controlan proyectos que, a través de ellos, se crean nuevos o renovados productos, procesos o servicios, que al ser usados satisfacen a los principales clientes y contribuyen con la elevación de los resultados deportivos y el desarrollo atlético.
- El empleo del procedimiento, en el objeto de estudio práctico, favoreció la efectividad de la innovación, ya que se evidenció una adecuada proporción entre los resultados

planificados y los logrados, impacto evidente en el deporte y la satisfacción de los principales clientes deportivos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. AENOR, UNE 166000 EX. Gestión de la I+D+I: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+I. Norma española experimental, Madrid, abril, 2002.
2. Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1938). *Psicología educativa*. *Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
3. Barroso, G. (2011). *Modelo de gestión de la evaluación exante de proyectos de ciencia e innovación con enfoque de integración estratégica para organizaciones de actividad física y deporte*. [Tesis Doctoral sin publicar], La Habana, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Disponible en: http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20120706/9789591618795.pdf [Consultado: 2014-03-14].
4. Batista, M. y Pérez, J. (2012). Propuesta de una metodología para la gestión de la ciencia y la innovación en una filial universitaria municipal cubana. *ACIMED*, 2014 vol.23 no.3 Ciudad de La Habana jul.-sept. 2012. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352012000300006 [Consultado: 2014-03-14].
5. CITMA (2003) Resolución 85. Reglamento sobre el sistema de programas y proyectos de ciencia e innovación tecnológica. CITMA, La Habana.
6. CITMA (2011) Resolución 44. Reglamento sobre el sistema de programas y proyectos de ciencia e innovación tecnológica. CITMA, La Habana.
7. Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento*. *Análisis y proyección de los Recursos Humanos*, La Habana, Editorial Academia.
8. Cuesta, A. (2010). *Gestión de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
9. Faloh, R, (2005). *Las organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión*, En: Faloh R "Et Al", La Habana, Editorial Academia, pp. 41-57.
10. Guerra, K. Zayas, M.R. y González, M.V. (2013), Análisis bibliométrico de las publicaciones relacionadas con proyectos de innovación y su gestión en Scopus, en el período 2001-2011. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, Vol. 24, No

3. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132013000400007 [Consultado: 2014-03-14].

11. Heredia, R. (1995). Dirección Integrada de Proyecto - DIP - . Segunda Edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. España.
12. Hernández, A. Rabassa, R. Pérez, J.L y Reyes, M. B. (2014). Aplicación de indicadores en la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en función del desarrollo local. Una experiencia del municipio de Cruces. Provincia de Cienfuegos. *Revista Digital GUCID*, Año IV, No. 46.
13. Kenneth, T. (2009). *La motivación intrínseca y su funcionamiento*, [Consulta: 2014-03-15]. Disponible en: http://www.google.com.cu/url?q=http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_motivacion_intrinseca_y_su_funcionamiento.doc&sa=U&ei=2CWUseALobcyQHc5YDADQ&ved=0CCQQFjAA&usg=AFQjCNF4h9ovl7tKrxtupe2jOoXtrVrMvA
14. Leal, S. y Urrea, J. (2013). *Ingenio y pasión*. Madrid, España, Editorial IE Business Publishing.
15. Lorenzo, R. (2013). *Talento, creatividad y empresa*. La Habana: Editorial Academia.
16. Molina, V. M. (2006). *Interpretación de un modelo de innovación tecnológica aplicado a las universidades cubanas e ideas para su enriquecimiento*, En: Nicolás L. Medina Basso (Editor), Editorial Félix Varela, La Habana, 103-115.
17. Núñez, J. (2010). Educación Superior y Desarrollo Local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales, En: *Conocimiento académico y sociedad*, Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado. La Habana: Editorial UH.
18. Organización Internacional de Estandarización (2014). ISO 21500 Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos. IV Congreso de Dirección de proyectos Guayaquil. Disponible en: http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_adjuntos/charla_congreso_pmi_ecuador.pdf
19. Piaget, J. (1969). *Psicología y Pedagogía*. Barcelona: Ariel.
20. Project Management Institute (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania.
21. Reyes, Y. (2011). *Propuesta de estructura organizativa para gestión de proyectos de investigación en la Universidad del Deporte en Granma*. Trabajo de Diploma no

publicado. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, Granma.

22. Serrano, M. Fornet, E. y Báez, A. (2010). Gestión de la Innovación en el Alto Rendimiento. *Revista Olimpia*, número 24, 10-16. [Consulta: 2014-03-14]. Disponible en: http:// olimpia.udg.co.cu
23. Tamayo, O. (2011). *Propuesta metodológica para la planificación de proyectos de deportes en la Facultad en Granma de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, Granma.
24. Vázquez, E. (2011). *Propuesta metodológica para la demanda tecnológica en los deportes de combate*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, Granma.
25. Vigotsky, L. (1979). *El proceso de desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica

# PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INTERRUPCIONES EN LA ENDE CABINDA-ANGOLA

**AUTORES**

**MSc. Maurício Bula Lubota, mauriciobula32@gmail.com, ENDE Cabinda, Angola. Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba. Dra. C. Clara Marrero Fornaris, cuadrouhol@fh.uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**RESUMEN**

La calidad del suministro eléctrico se considera en la actualidad un tema de gran interés para las empresas distribuidoras a nivel mundial. La modernización del sector eléctrico obliga a trabajar y a orientar todos los esfuerzos en las áreas que inciden en forma notable en el servicio de energía eléctrica y la satisfacción de sus clientes y las demás partes interesadas. La presente investigación tuvo como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en la ENDE Cabinda-Angola que permita la disminución de las insatisfacciones de los clientes. Como métodos teóricos se utilizaron: el analítico - sintético, el histórico- lógico, inductivo – deductivo y el sistémico –estructural. Además se aplicaron los métodos y técnicas empíricas de la observación directa, entrevistas, encuestas, tormentas de ideas y revisión de documentos. Se utilizaron métodos estadísticos de la estadística descriptiva, como diagrama de Pareto y análisis porcentual. Los principales resultados de esta investigación se focalizan en el procedimiento diseñado para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en la ENDE Cabinda-Angola, el que cuenta con cuatro etapas que van desde la preparación inicial para la mejora, hasta la propuesta de acciones de mejora. También se tiene en cuenta la formación del personal, tan necesaria para introducir cambios en las organizaciones, la que se desarrolla de forma transversal.

**Palabras clave:** calidad, mejora de la calidad, gestión, gestión de interrupciones de servicio de electricidad, servicio de electricidad

**ABSTRACT**

The quality of the electricity supply is currently considered a topic of great interest to the distribution companies at the global level. The modernization of the electricity sector forced to work and to direct all efforts in the areas that have an impact on the electric power service and the satisfaction of its customers and other interested parties. The objective of this research was to general objective: to develop a procedure for the improvement of the quality of the management process of interruptions in the supply of electricity in the ENDE Cabinda-Angola that allows the reduction of the dissatisfaction of customers. How theoretical methods were used: the analytic - synthetic, the historical- logical, deductive and inductive - the systemic structure. In addition, the Empirical methods and techniques of direct observation, interviews, surveys, and brainstorming and review of documents. Statistical methods were used in the descriptive statistics, such as Pareto chart and percentage analysis. The main results of this research are focused on the procedure designed for the improvement of the quality of the process of management of interruptions in the supply of electricity in the ENDE Cabinda-Angola, which has four stages ranging from the initial preparation for the improvement, to the proposal of improvement actions. It also takes into account the training of staff, so necessary to introduce changes in the organizations, which develops in a transversal way.

**Key words:** Quality, quality improvement, management, interruption management of electricity service, electricity service

## INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales de crisis financiera, energética, medioambientales y la repercusión que esta origina en la economía angoleña, además de sortear sus propias limitaciones como país subdesarrollado, la Empresa Nacional de Distribución de Electricidad (ENDE), investiga todas las posibilidades que le permitan dar un salto cualitativo tanto en la eficacia, como en la eficiencia en el servicio eléctrico que brinda a los clientes, a partir del cual se soporta el desarrollo económico y social del país.

La ENDE Cabinda-Angola se subordina al Consejo de Administración de la ENDE a nivel nacional, que a su vez es rectora de la operación del sistema de distribución de energía eléctrica y máxima responsable del trabajo coordinado de los elementos que la componen. En Cabinda el Despacho Provincial de carga es quien operacionalmente establece el procedimiento de operación de distribución de la energía eléctrica a: Jefes de turnos y operadores de las centrales eléctricas, Director provincial, Jefe de departamento de distribución de energía eléctrica, Jefe de departamento de comercialización y todo trabajador que de forma eventual intervenga en el sistema de distribución de energía eléctrica.

Ocasionalmente, se registran interrupciones en el abastecimiento de energía eléctrica, coloquialmente identificadas como "apagones", motivados por cortes o fallas en el suministro de la electricidad, que suelen reabrir el debate sobre la capacidad del sistema eléctrico angoleño para atender las necesidades de los consumidores. Aunque algunos de tales episodios son fruto de falta de oferta originada por averías o paradas de algunas centrales, no parece que en general quepa preocuparse por la posibilidad de que estos sucesos se produzcan más frecuentemente. Durante los últimos años se ha registrado un notable incremento de la demanda pero, al mismo tiempo, se ha producido también un importante crecimiento de la potencia instalada, que se deben al aumento del número de centrales.

Después de la revolución energética se diversificaron las fuentes de energía eléctrica y no solo se recibe de centrales termoeléctricas, que hoy se encuentran en su mejor estado de aprovechamiento, sino que también recibe energía eléctrica dispersas por toda la geografía nacional y con diferentes fuentes de energía tales como:

- Centrales hidráulicas(utilizan el agua para producir energía eléctrica)
- Generadores de energía eléctrica particulares
- Sistemas aislados solar

El sistema de suministro eléctrico por razones del entorno constantemente cambiante, debe cumplir no solo con criterios de eficacia, sino también de eficiencia que posibilite disponer de un servicio eléctrico de calidad, y además económicamente sostenible, Bonifaz (2001).

De lo contrario, el esfuerzo que desarrolla el país en adquirir tecnología nueva y de menor consumo de combustible por unidad de energía producida, unido a la estrategia política-económica-social trazada para impulsar el uso racional de la energía eléctrica, puede verse

reducida si el Despacho Provincial de carga no gestiona de forma eficaz y eficiente este proceso.

Para lograr la eficiencia energética de forma sistemática es necesaria la aplicación apropiada de un conjunto de conocimientos y métodos que garanticen esta práctica. Ellos son aplicados a los objetos, los medios y la fuerza de trabajo, y se constituye en un procedimiento el cual no puede lograrse si no es de forma extensiva aplicando los principios de la calidad.

Para mantener y mejorar las ventajas competitivas es necesario desarrollar un ambiente de innovación permanente, mejorar constantemente los productos y servicios, desarrollar nuevas maneras de hacer las cosas, pero esto no se puede hacer sin un plan que soporte la actuación.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, Harrington (1997). Un sinónimo es avance, J, M. Juran, (1993).

Varias son las insuficiencias que inciden negativamente en la calidad del suministro de energía eléctrica, en la ENDE Cabinda-Angola, tales como: Inadecuada orientación de los funcionarios sobre la solución de las fallas reportadas, medios rústicos para el mantenimiento de equipamientos eléctricos e identificación de averías, inadecuados medios de transporte al servicio de las brigadas de reparación de las fallas, falta de profesionalidad de los técnicos de reparación y el personal responsable del registro de interrupciones, múltiples reclamaciones por parte de los clientes, escasas brigadas de reparación, inoportuna comunicación de las interrupciones programadas, el proceso de gestión de interrupciones no cuenta con un procedimiento específico y no cuenta con redes eléctricas adecuadas para soportar el incremento de la demanda de energía eléctrica.

Partiendo de la importancia de la mejora de la calidad para el desarrollo de las empresas angoleñas, sobre todo si se trata de un área tan vital como la de suministro de la energía eléctrica es que se define como **problema científico de la investigación:** ¿Cómo mejorar la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en la ENDE Cabinda-Angola?. Siendo el **objeto de investigación**: La gestión de la calidad. Para solucionar el problema científico se propone como **objetivo general**: Desarrollar un

procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en la ENDE Cabinda-Angola que permita la disminución de las insatisfacciones de los clientes.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se requiere el empleo de **métodos científicos de la investigación**, en el orden **teóricos** se utilizan el análisis y síntesis para la fundamentación lógica del problema a investigar, el método histórico-lógico que permite determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema y del objeto de la investigación y el inductivo-deductivo para lograr información, conocimientos en general referente al objeto de investigación y el sistémico estructural en la conformación del procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico. Además se aplicaron los métodos **empíricos** de la observación directa, para evaluar el estado actual, entrevistas, revisión de documentos.

Además se utilizaron herramientas, como diagrama de Paretto, análisis porcentual, que permiten diagnosticar, procesar e interpretar datos recopilados para el mejoramiento de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en la ENDE Cabinda-Angola. Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Diseño del procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico

El procedimiento para la mejora de la calidad quedó conformado por cuatro etapas básicas y la formación como una etapa transversal, las cuales son:

- Etapa I: Preparación inicial
- Etapa II: Diagnóstico del proceso
- Etapa III: Diseño de acciones de mejora
- Etapa IV: Implementación y control

Consideran los autores de esta investigación que la formación del personal debe ocurrir antes, durante y después de la aplicación del procedimiento. Cada etapa del procedimiento contiene un grupo de pasos y tareas. En la figura 1 se muestra, cada etapa que lo conforma.

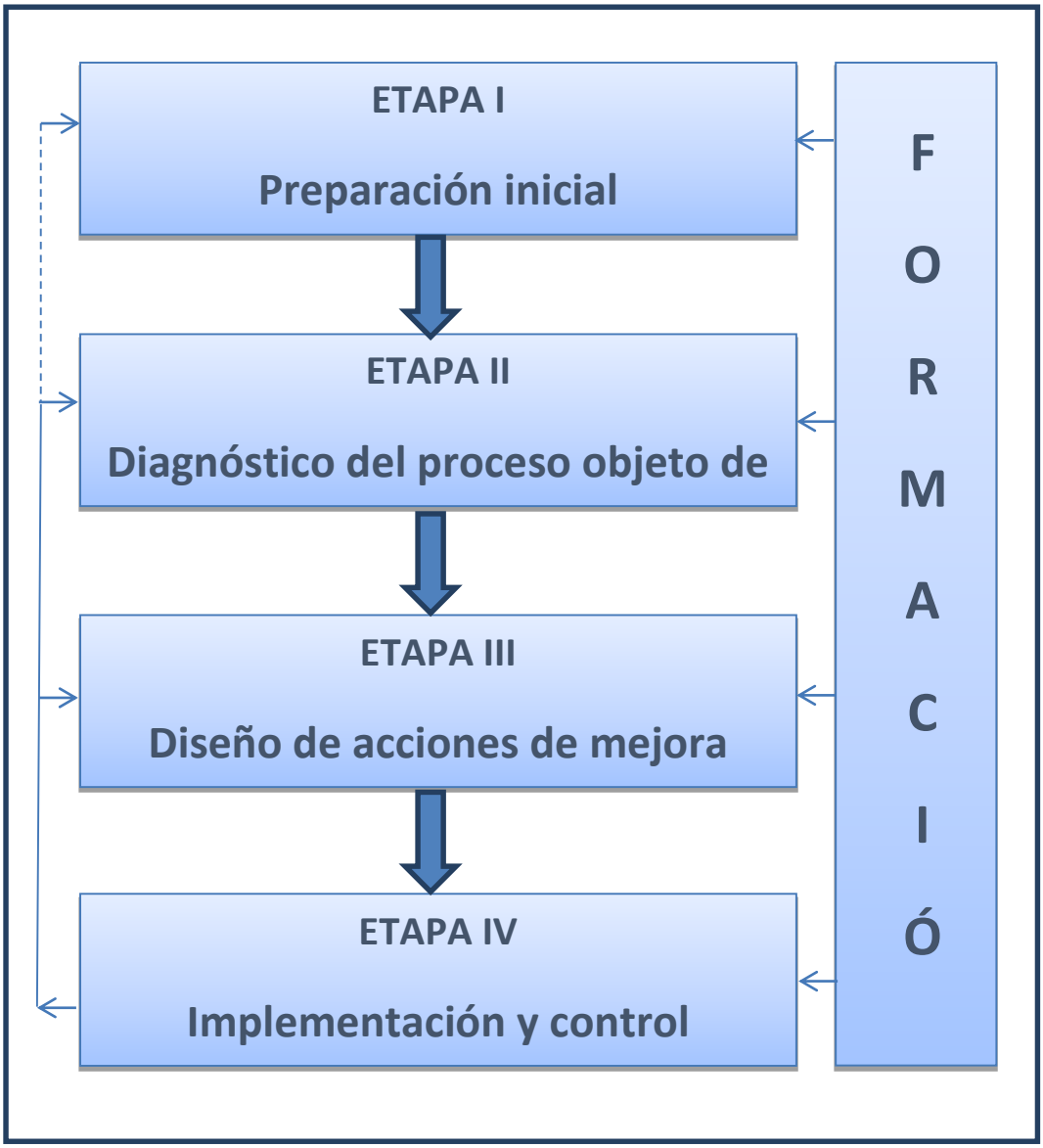



Figura 1. Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico.

A continuación se expondrá el desarrollo de cada una de las etapas básicas y la transversal con sus objetivos, pasos, tareas y herramientas correspondientes.

**Etapa I. Preparación inicial**

**Objetivo**: Crear las condiciones iniciales para que se lleve a cabo el proceso de mejora, desde el compromiso de la alta dirección y los trabajadores, la formación pasando por la selección del equipo de mejora del proceso.

Para el cumplimiento de este objetivo se desarrollan los siguientes pasos:

**Paso 1. Compromiso de la alta dirección y los trabajadores**

Para materializar este compromiso, se propone la realización de reuniones de trabajo, cuántas sean necesarias, para explicar la necesidad del estudio, su objetivo, alcance, ventajas, cuáles serán los métodos a utilizar, así como cuál será la contribución de cada área y su responsabilidad.

**Paso 2. Seleccionar el equipo de mejora del proceso (EMP)**

El EMP estará formado por un grupo de personas que representarán el proceso y realizarán todas las actividades para la mejora del mismo. Se propone un EMP multidisciplinario compuesto por trabajadores de las áreas que interactúan con el proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico, además de las personas que directamente intervienen en el proceso así como, de ser factible, incluir asesores externos a la organización que por sus conocimientos y (o) experiencia se consideren necesarios teniendo presente que el número de miembros se encuentre entre tres y doce, considerando lo expresado por Hernández y Lemus (2001), siendo aprobados posteriormente por el Consejo de Dirección de la ENDE Cabinda-Angola.

**Paso 3. Formación del EMP**

El equipo de mejora del proceso recibirá acciones de capacitación sobre la gestión por procesos, sistemas de gestión de la calidad, mejoramiento de la calidad y educación ambiental.

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, conferencias y seminarios sobre gestión por procesos, sistemas de gestión de la calidad, educación ambiental y mejoramiento de la calidad, entrenamiento en técnicas de trabajos en grupo y entrenamiento en técnicas para definir procesos y describir los mismos.

Responsable: Jefe del proceso

**Paso 4. Determinación de los procesos**

Para su determinación se harán sesiones de trabajo, debiéndose incluir todos los procesos que influyen en la distribución de energía eléctrica. Para la clasificación de los procesos se tuvo en cuenta, el siguiente criterio:

**Procesos estratégicos**: Estos procesos son los que establecen y controlan la implantación del sistema como vía para cumplir con la política y objetivos de la organización. Están bajo la responsabilidad de los directores y permiten orientar y asegurar la coherencia de los procesos operativos y de apoyo.

**Procesos clave**: En estos se han incluido los procesos encargados de determinar los requisitos del producto/servicio, la organización y realización del producto/servicio.

El proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico es clave en la empresa

**Procesos de apoyo:** Estos son los procesos que aseguran los recursos para los procesos de la realización del producto/servicio que aseguran los recursos humanos, materiales y financieros.

**Etapa II. Diagnóstico del proceso**

**Objetivo**: Con la realización de esta etapa se pretende identificar las principales dificultades presentes en el proceso así como sus causas. Para ello se propone la realización de 6 pasos y 3 tareas, descritos a continuación:

**Paso 1. Formación para el diagnóstico**

Capacitar al personal y lograr el involucramiento y la menor resistencia al cambio. Como se observa en la figura 1, la formación se encuentra presente en todas las etapas del procedimiento, tiene una elevada importancia, ya que las personas que dirigirán y llevarán a cabo la mejora en la organización mientras más conocimientos adquieran, mejores resultados obtendrán en su trabajo.

**Paso 2. Análisis de los factores internos y externos que inciden en el proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico**

Con la finalidad de conocer el panorama interno y externo del proceso objeto de estudio, sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se propone la realización de la matriz de factores internos (MEFI), la matriz de factores externos (MEFE), así como el análisis estratégico usando la matriz DAFO, la cual permitirá conocer las estrategias a emprender teniendo en cuenta el cuadrante al que pertenezca.

**Paso 3. Análisis de la satisfacción del cliente interno y externo con el proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico**

El cliente es juez principal del desempeño del proceso ya que su satisfacción constituye el objetivo esencial de la organización, por lo cual se hace necesario un diagnóstico inicial de este indicador. Para la realización de este paso se propone la realización de 2 tareas descritas continuación:

**Tarea 1. Análisis del procedimiento actual para la medición de la satisfacción de los clientes.**

En esta tarea lo que se persigue es analizar cómo se realiza la medición de la satisfacción de los clientes, determinándose la efectividad del método, en caso de estar establecido.

**Tarea 2. Diseño de la medición y satisfacción del cliente.**

La energía eléctrica constituye un servicio que se encuentra entre los de más alta demanda de la población. En cada zona del territorio donde exista población, un objeto económico o social, existe la necesidad y solicitud del servicio, incrementándose por esta razón los clientes y la exigencia de los mismos.

Para el estudio de la satisfacción del cliente y a partir del criterio de los clientes externos se propone como indicador a analizar el siguiente:

- **Índice global de satisfacción (IGS)**

Resulta difícil determinar el verdadero nivel que subyace en un estado de satisfacción del cliente; sin embargo, se considera necesario, útil y pertinente desarrollar una medida para hacer inferencias al respecto.

I. Cálculo Matemático

Se utiliza el indicador mediante la expresión, según (1).

$$IGS = Ea - Pa \quad (1)$$

Donde:

Ea: Estado actual del atributo.

Pa: Peso del atributo

II. Definición de las dimensiones y atributos esenciales que componen el indicador

IGS y su peso

La definición de los atributos esenciales se realizará a partir de buscar los atributos específicos para la instalación o mediante el enjuiciamiento personal del investigador, todo esto apoyado por las dimensiones esenciales propuestas por Noda Hernández, 2004 en su Tesis Doctoral y el peso específico del atributo se determina mediante el Método de Concordancia de Kendall.

III. Definición del estado deseado

Los estados deseados tienen que ser un nivel exigente y en continua elevación, ya que una vez alcanzado hay que trazarse otro superior. Pueden emplearse otros estados deseados; por ejemplo, el de los competidores

IV. Medición del estado actual de los indicadores

Luego de realizado el diseño de cada uno de los indicadores se debe proceder a su medición. Esto permite obtener una magnitud de productividad y calidad que, conjuntamente con la información obtenida del diagnóstico interno y externo y de la formulación de los objetivos, permiten determinar los factores que impiden el logro de la calidad esperada del servicio. El proceso de medición está basado en la comparación del estado actual con el estado deseado; las brechas existentes son las posibilidades de mejora. En todos los casos, para la medición del estado actual de los indicadores se debe proceder de la manera siguiente:

El cuestionario debe ponerse a prueba para corregir posibles errores en su elaboración y dejarlo listo para aplicar, lo que incluye la verificación de su fiabilidad y de su validez. La fiabilidad es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales; puede analizarse a partir de tres métodos: Coeficiente Alpha de Cronbach, análisis de varianza (Método Hoyt) y el método Text-Retext.

La validez es el grado en que la escala mide lo que estaba diseñada para medir; según estos autores existen tres tipos de estrategias: la relacionada con el contenido, la relacionada con los criterios (correlación ítem-total) y la relacionada con la estructura (validez convergente y discriminatoria).

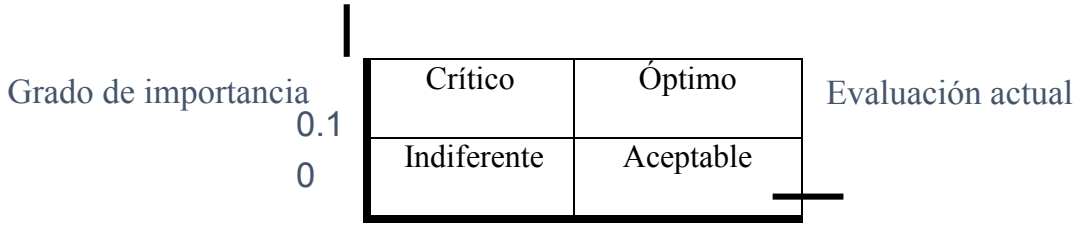
V. Análisis de los resultados

En esta etapa se realiza el análisis de los resultados a partir de compararlos con sus estados deseados, proceso que se realiza en tres niveles: correspondencia de los atributos esenciales con lo deseado, correspondencia de los indicadores con los estados deseados, así como el grado de congruencia entre la perspectiva externa e interna.

VI. Comparación de los atributos esenciales con sus estados deseados

Como todos los atributos esenciales no poseen igual peso o importancia relativa para los clientes externos es conveniente realizar su comparación, atendiendo a los criterios de su importancia y valoración recibida, conformándose con ese objetivo la matriz de atributos esenciales (Adecuación-Importancia) que se muestra en la figura 2 donde la línea horizontal que divide los atributos muy importantes de los de menos importancia relativa se fija (Valor obtenido por Noda Hernández, representa el valor para el cual se hacen significativamente diferentes los atributos según su importancia ) en 0,10 y la línea vertical se define a partir del estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad.

**Figura 2. Matriz de atributos**



Estado deseado

Fuente: Noda Hernández, 2004

Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

VII. Comparación de los indicadores con sus estados deseados respectivos

Es este paso se procederá a la comparación, de forma conjunta, de los estados actuales calculados para el indicador y su respectivo estado deseado.

**Paso 4. Evaluación de los proveedores**

La finalidad de este paso consiste en el analice de las relaciones de los proveedores con la organización, la estabilidad, cantidad y la calidad de los suministros, dando a conocer los principales. Se evaluarán los proveedores a través de la construcción de la matriz de evaluación de proveedores (ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Matriz de evaluación de proveedores**

| **Matriz de evaluación de los proveedores** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Materiales** | **Proveedor** | **Cantidad** | **Ciclo de entrega** | **Cumplimiento** | | |
| | | | | **cantidad** | **calidad** | **plazo** |
| **R 1** | **P1** | | | | | |
| | **…** | | | | | |
| | **Pn** | | | | | |
| **R 2** | **P1** | | | | | |
| | **…** | | | | | |
| | **Pn** | | | | | |
| **R 3** | **P1** | | | | | |
| | **…** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Pn** | | | | | |

Fuente: Pérez Pravia, 2010

**Paso 5. Identificación de las no conformidades del proceso**

Para identificar las no conformidades presentes en el proceso se propone la realización de una tarea, la cual se detalla como sigue:

**Control al cumplimiento de**:

a) Las Normas Angoleñas: Reglamento de la calidad del servicio, decreto presidencial nº 3/10 de 31 de Enero de 2002 y la ley general de electricidad-Ley nº 14-A/96 de 31 de Mayo.
b) Tiempo límite para la reposición del suministro eléctrico
c) Compensaciones por falla del suministro eléctrico
d) Aplicación de la Ley General del Trabajo. Ley núm. 7/15, de 15 de junio. Capítulo V. Seguridad y salud en el trabajo

**Tarea 1. Determinación de la fuerza de trabajo**

Para la identificación de no conformidades presentes en relación a los recursos humanos, se debe analizar y determinar si la fuerza de trabajo es suficiente para la recuperación del número de interrupciones registrados en la sección de atención al cliente y reparación de las mismas.

**Paso 6. Definición de las causas principales de las no conformidades**

Una vez identificadas las no conformidades a través del diagnóstico realizado en los pasos anteriores, se propone la utilización de la técnica de Ishikawa o espina de pescado para la representación de las mismas tratando de llegar a las causas y subcausas que dan origen a un problema principal. Concluido este paso, se hace necesario conocer dentro de todas las causas, aquellas que son más relevantes para dar solución al problema para lo cual se debe aplicar la técnica de Paretto o por métodos de expertos.

Herramientas a utilizar: Revisión de documentos e intercambio directo con los implicados, encuestas y uso de matrices

**Etapa III. Diseño de acciones de mejora**

**Objetivo**: Diseñar las mejoras del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico, asignando las tareas, los responsables, recursos y garantizar la correcta documentación de las mejoras en los procesos de la organización.

Esta etapa está conformada por los siguientes pasos:

**Paso 1. Formación para la mejora del proceso**

Con la capacitación también se logra un cambio de actitudes, aptitudes y forma de pensar, lo que es muy necesario para la mejora. Generalmente éste trae consigo cambios y en muchas ocasiones existe en las personas resistencia a lo nuevo. Facilitándose así el proceso de mejora en la organización.

**Paso 2. Elaboración del plan de acciones en base a las dificultades detectadas**

El programa de mejora será elaborado por el equipo de mejora del proceso y aprobado por el Consejo de Dirección.

El programa de mejora contiene las tareas para lograr las mejoras y el resultado que se espera obtener (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Estructura de las acciones de mejora**

| Nº | Acción | Ejecuta | Responsable | Recurso | Fecha control | Fecha cumplimiento |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, conferencias y seminarios sobre mejoramiento de la calidad y sistemas de gestión de la calidad

**Etapa IV. Implementación y control**

**Objetivo**: Implementar acciones que tributen a la mejora del proceso y lograr que las mismas queden establecidas como parte del sistema de trabajo.

**Paso 1. Formación**

Se debe preparar el personal seleccionado para llevar a cabo el proceso en aspectos afines, tales como: calidad, evaluación, productividad del trabajo, métodos y herramientas para recopilar información, técnicas de trabajo en grupo y desarrollo de estrategias de mejora, entre otros.

**Paso 2. Implementación de las acciones de mejora**

En la implementación de las acciones propuestas, deben asegurarse todas las condiciones necesarias que garanticen la correcta realización de cada una de estas.

**Paso 3. Comparación de los resultados obtenidos y análisis de las desviaciones**

Una vez implementadas las acciones propuestas se procede a la medición de la satisfacción del cliente con el proceso (ver etapa 2, paso 3 y tarea 2), indicador que mostrará la medida en la que el servicio recibido se ajusta a su misión.

Herramientas a utilizar en la etapa: Revisión de la documentación, trabajo en equipo, clases, charlas y evaluaciones y encuestas

## CONCLUSIONES

Se logró desarrollar un procedimiento compuesto por cuatro etapas, quince pasos, tres tareas y una etapa transversal para dotar a la dirección y especialistas de entidades de distribución de electricidad de una herramienta que les permita conocer el estado actual del proceso de gestión de interrupciones en el suministro eléctrico en su organización y mejorar el desempeño del mismo, la cual permitirá que se disminuyan las insatisfacciones de los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bonifaz, José Luis (2001). *Distribución eléctrica en Perú: Regulación y Eficiencia*. Lima: Consorcio de investigación económica y social (CIES) Universidad del Pacífico – Centro de investigación.

2. Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

3. Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. (1993). *Control de la Calidad*. Juran Instituto. Cuarta Edición. Vol. #2. Mc Graw-Hill.

4. Hernández, A., & Y Lemus, H. (2001). *Enfoques por Procesos*. *Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio*. Tesis de Diploma, ISPJAE, Cuba.

5. Noda Hernández, Marcia E. (2004). *Modelo y Procedimiento para la Medición y Mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Ingeniería Industrial, Cuba.

6. Pérez Pravia, M. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas organizaciones hoteleras*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias técnicas. Universidad de Holguín. Cuba

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES/PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RISKS

**AUTORES:**

**MSc. Belkis Domínguez Cabrera, belkis.dominguez@hlg.servisa.tur.cu, Sucursal Servisa Holguín, República de Cuba. Dra.C Maira Rosario Moreno Pino, mmoreno@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba. MSc. Pedro Tamayo García, pedro@ncholguin.cu, Oficina Territorial de Normalización de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La gestión de los riesgos, constituye una importante herramienta estratégica en las organizaciones, que mediante una gestión proactiva contribuye cada vez más al cumplimiento de los objetivos y de esta forma alcanzar y demostrar un buen desempeño. En esta se sustenta los sistemas de gestión modernos. Es por ello que esta investigación tiene por objeto la gestión de riesgos organizacionales y como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión de los riesgos organizacionales que favorezca la mejora del desempeño de la organización. El procedimiento propuesto comprende seis etapas básicas que se despliegan a través de catorce pasos, así como dos etapas transversales; basado en el enfoque de procesos y el ciclo Deming. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, así como métodos empíricos tales como: encuesta, observación directa e indirecta, tormenta de ideas, consulta de documentos, entre otros. Con la aplicación parcial del procedimiento en la Sucursal Servisa Holguín se logró caracterizar el contexto de la organización, identificar y evaluar los riesgos, en correspondencia con las exigencias del control interno y las nuevas

tendencias de las normas 9001, 14001 and 18001, contribuyendo con ello a la mejora del desempeño de la organización.

**Palabras Clave**: gestión, riesgos, procedimiento, desempeño, organización

**ABSTRACT**

Risk management is an important strategic tool in organizations, which through proactive management contributes increasingly to the achievement of objectives and thus attains and demonstrates a good performance. It is based on modern management systems. This is why this research aims at organizational risk management and as a goal to develop a procedure for the management of organizational risks that favors the improvement of the performance of the organization. The proposed procedure comprises 6 basic stages that are deployed through 14 steps, as well as 2 transverse stages; Based on the process approach and the Deming cycle. We used different theoretical methods of scientific research such as historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, as well as empirical methods such as: survey, direct and indirect observation, brainstorming, document consultation, among others. With the partial application of the procedure at the Servisa Holguín Branch, it was possible to characterize the organization's context, to identify and evaluate the risks as well as to treat them, according to the internal control system and the new versions of the standards 9001, 14001 and 18001, and therefore to improving the performance of the organization.

**Key Words:** management, risk, procedure, performance, organizations

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión de riesgos con carácter integral constituye un imperativo para cualquier organización que quiera sobrevivir y mejorar su desempeño, debido a que, permite aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos, estimula una gestión proactiva, mejora la identificación de oportunidades y amenazas, mejora los controles, la eficacia y la eficiencia operacional, la salud y seguridad, el medio ambiente, la prevención de pérdidas, así como el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y las normas internacionales. Además en esta se sustenta los sistemas de gestión modernos, imprescindible para la toma de decisiones oportunas.

Las normas reconocidas para los sistemas de gestión de la calidad, (SGC), ambiental (SGA) y de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) tienen un pensamiento basado en riesgos y los sistemas de control internos (SCI) incorporan la gestión de los riesgos para el logro de los objetivos.

Sin embargo en la literatura consultada, tanto internacional como nacional, existen limitaciones en el tratamiento metodológico con un carácter integral para la gestión de riesgos y oportunidades organizacionales donde se tenga en cuenta todos los elementos que pudieran afectar la gestión de la organización como un todo, en consonancia con el SCI y las normas de los sistemas de gestión. La mayoría de las investigaciones trata la gestión de riesgo de forma aislada, fundamentalmente relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, la calidad de los productos, el medio ambiente o financieros (Almaguer Oro 2014, Esteva Castro 2008, Manduca Alvarado 2008, Pacheco León 2014). Otros tienen un enfoque un poco más amplio y relacionan elementos de calidad, seguridad y salud y medioambientales (Janes Martínez 2010, Quincosa Díaz 2006, Valle Martínez 2013, Ulloa Enríquez 2012, Melo Crespo 2015, Silva Ricardo 2016, Tamayo García 2014), pero presentan limitaciones en la relación con el SCI. Además no se definen técnicas y herramientas para la aplicación con acciones concretas a lo largo de cada fase o etapa, no consideran la comunicación e información y la formación en cada una de las etapas y no definen indicadores para medir la eficacia de la gestión de riesgos.

En tal sentido la Sucursal Servisa Holguín se encuentra implementando un sistema de gestión integrado de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, a pesar de ser una organización con resultados favorables, contar con un SGC certificado desde 2013, en las revisiones por la dirección, auditorías internas, encuestas a los clientes, visitas de control, entrevistas no formales con los trabajadores y directivos de la entidad y revisión de estudios de clima laboral y otros documentos se evidencia que presenta síntomas negativos que están relacionados, entre otros factores, con la carencia y necesidad de desarrollar una gestión del riesgo con carácter integral que facilite su análisis, tratamiento, control y mejora, de forma sistemática y en función de un método claramente definido, que contribuya a obtener mejores resultados en la organización. Por lo que este trabajo presenta como objetivo

desarrollar un procedimiento para la gestión de riesgos organizacionales que contribuya al logro de mejores resultados en la organización.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, se requirió de la aplicación de métodos científicos. En el orden teórico se utilizaron: Histórico – lógico para la construcción del marco teórico y práctico de la investigación. Permite conocer el comportamiento actual y las tendencias de la gestión de riesgos en el tiempo, el estudio de la situación problemática, su evolución histórica, conceptos, nexos y lógica seguida en la investigación; análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados; inducción y deducción al partir de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa y permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación, diagnosticar la situación actual del campo y para el diseño del procedimiento; sistémico estructural para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, y en el diseño del procedimiento aportado.

En el orden empírico se utilizó tormenta de ideas, consulta de documentos y entrevistas a trabajadores y dirigentes para constatar los niveles de riesgos, su apreciación del proceso que se lleva a cabo, matriz DAFO, observación, encuesta, consulta de especialistas, entre otros.

## DESARROLLO DEL TEMA

La gestión de riesgos según la NC ISO 31000:2015 se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo. Incluye el análisis del riesgo, la evaluación, el tratamiento, y la comunicación del riesgo. La gestión de riesgos no puede ser puntual ni obedecer a una moda organizacional, o a un impulso originado por la materialización de algún riesgo; se trata de un proceso constante y consciente de análisis permanente y participativo.

La gestión de riesgos en una organización tiene carácter integral, ya que para realizar el análisis correspondiente, es necesario primero examinar las interrelaciones entre las características señaladas, el origen y naturaleza de la actividad, su conocimiento, la

disponibilidad de recursos para llevarla  a cabo y su forma de ejecución. (Melo Crespo, 2015)

En este sentido las nuevas versiones de los SGC y SGA tienen un pensamiento basado en riesgos. El Anexo SL, es la estructura de alto nivel de acuerdo con la cual se describen todas las normas ISO sobre sistemas de gestión nuevas y revisadas. O sea que existe una relación directa entre los fundamentos de la gestión de riesgos y los sistemas de gestión organizacional, así como existe total compatibilidad con el SCI según la Resolución 60 de la CGRC para las organizaciones cubanas, y el pensamiento basado en riesgos de las normas vigentes de los SGC, SGA, SGSST.

**Procedimiento para la gestión de riesgos organizacionales**

Se desarrolla un procedimiento general para la gestión del riesgo con carácter integral teniendo en cuenta las variables más tratadas de los procedimientos, metodologías y enfoques estudiados y a su vez las limitaciones y (o) carencias, con la ayuda del paquete estadístico Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis Harvard (fig 1).

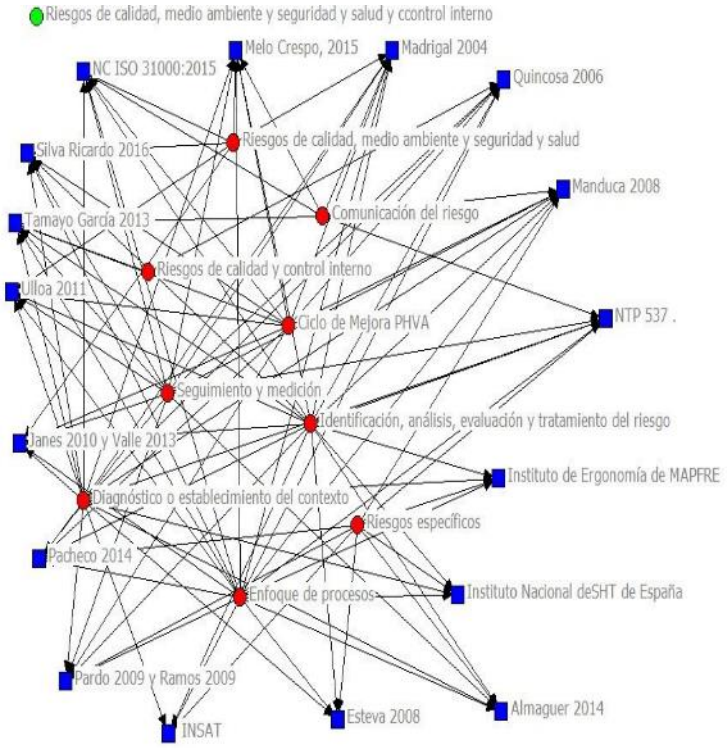



**Fig.1 Variables y autores estudiados con el empleo de UCINET**

El procedimiento propuesto se caracteriza por su enfoque sistémico, de procesos, así como su coherencia con el ciclo Deming. Comprende 6 etapas básicas que se despliegan a través de 14 pasos, y 2 etapas transversales que aplican a lo largo de todas las etapas básicas (figura 2) e incluyen las técnicas y herramientas a utilizar.

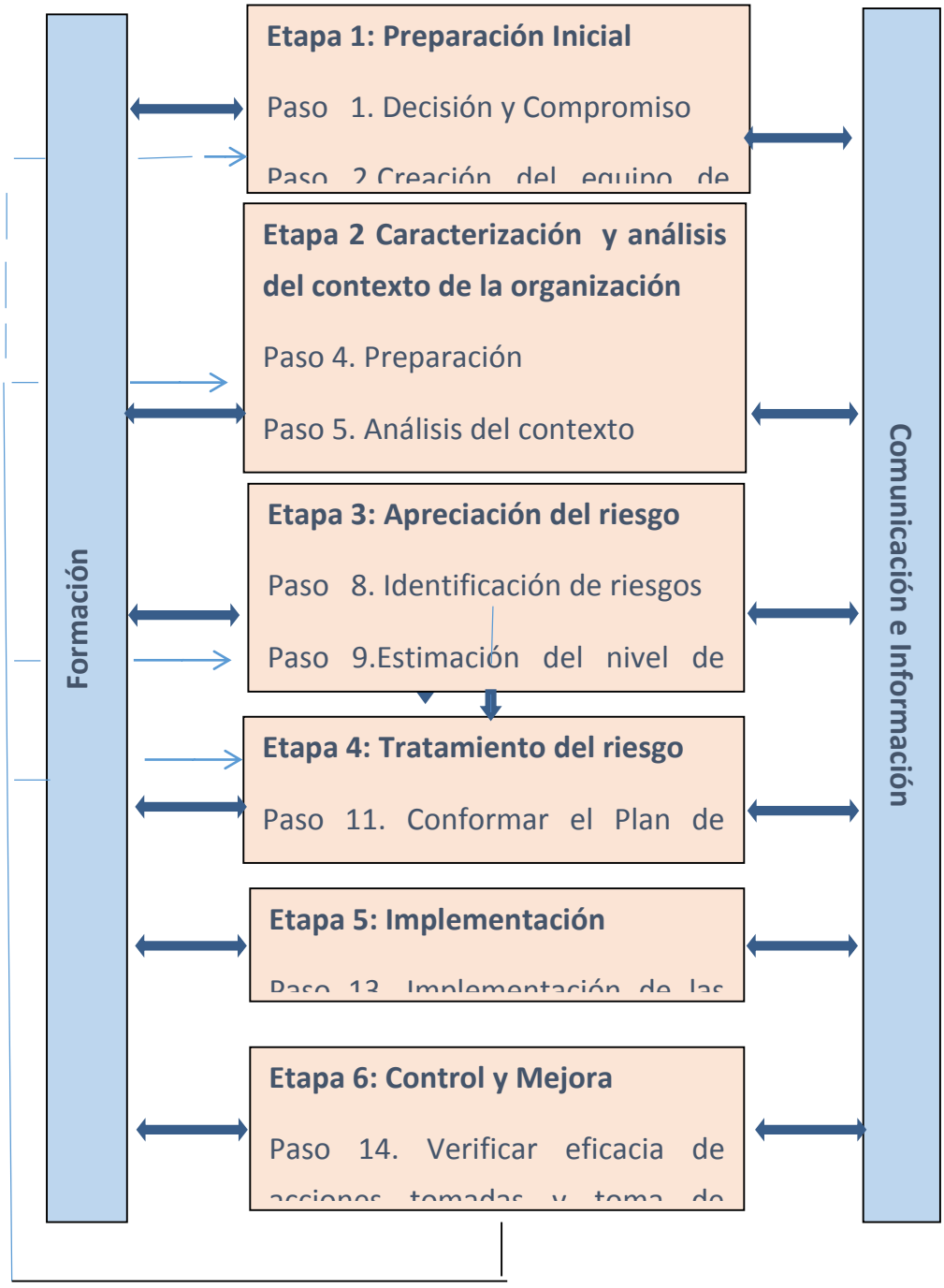


**Fig. 2. Etapas y pasos del procedimiento propuesto**

El mismo se apoya en la determinación del contexto de la organización, como base para la apreciación de los riesgos y su tratamiento, y en la comunicación, y formación constante. También se realiza una propuesta de indicadores para evaluación de la eficacia. El procedimiento permite tener en cuenta los elementos que pudieran afectar la gestión de la organización como un todo, proponiendo en la estimación del riesgo para calificar el impacto o consecuencia criterios tanto económicos, como de reputación, así como de calidad, medioambiente, y seguridad y salud en el trabajo, en correspondencia con las exigencias del SCI, y las nuevas tendencias de las normas de los SGC, SGA y SGSST, contribuyendo con ello a la mejora del desempeño de la organización. Cada una de las etapas, pasos y tareas del procedimiento, especifica el objetivo, técnicas y herramientas aplicables.

**Aplicación en la Sucursal Servisa de Holguín.**

El procedimiento se desarrolló en la Sucursal Servisa Holguín. Esta organización brinda servicios de aseguramiento al turismo, entre los que se encuentran los de alquiler de lencería, lavandería, tintorería y otros tratamientos especiales, servicios de higienización y limpieza de medios, equipos e inmuebles, mantenimiento y reparación automotriz, y abasto de agua mediante carros cisternas así como servicios de alimentación, elaborando y comercializando de forma mayorista productos alimenticios para el aseguramiento del producto turístico del territorio.

En la etapa 1 del procedimiento la alta dirección entendió la necesidad de la gestión de riesgos como herramienta para el logro de mejores resultados y se comprometió a dirigir el proyecto, motivar a los trabajadores para su participación consciente, y asegurar los recursos necesarios. Se creó un equipo de trabajo multidisciplinario, y estableció las actividades y responsabilidades de cada integrante, con el objetivo de garantizar su cumplimiento; auxiliándose de una matriz OVAR, donde se definieron objetivos, variables de acción y

responsabilidades. Una vez definidas las tareas a desarrollar por cada miembro se estableció un cronograma de cumplimiento para cada acción, lo que facilitó el trabajo de control futuro. Se elaboró una matriz de interrelación, la cual contribuye a la gestión de riesgos, y favorece el cumplimiento de los requisitos relacionados con la gestión de riesgos de los SGC, SGA, SGSST, y SCI.

En la etapa 2 se caracterizó y analizó el contexto de la organización, mediante el análisis de los factores internos y externos. También se realizó un estudio detallado de cada uno de los procesos. Mediante la herramienta de la Matriz DAFO, se determinaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, la cual se ubica en el cuadrante I, que implica maximizar fortalezas y oportunidades, y conlleva a la aplicación de estrategias de desarrollo.

En la etapa 3 Apreciación del riesgo se identificaron y codificaron los riesgos por procesos teniendo en cuenta el resultado de la determinación del contexto de la organización, así como los requisitos legales y reglamentarios. Se definieron las causas de cada uno de los riesgos identificados y se clasificaron los riesgos en internos o externos según la causa que lo origina. Se identificaron riesgos por cada uno de los procesos con carácter integral, teniendo en cuenta los elementos que afectan tanto lo operacional como lo estratégico. Luego se estimó el nivel del riesgo determinando la estimación de la frecuencia de ocurrencia, y del impacto o consecuencia según muestra la tabla 1.

**Tabla 1. Propuesta de valores de impactos para el análisis**

| Nivel | Estimación cualitativa del impacto | |
|---|---|---|
| 0 | No hay impacto | |
| 1 | Muy bajo | El desempeño organizacional no sería materialmente afectado. No se vería comprometida ninguna responsabilidad. Los intereses de las partes interesadas no serían afectados. La percepción pública permanecería intacta. Lesiones sin afectación laboral. Incidencias detectadas en el SGA. |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | Bajo | Ligeras dificultades en el desempeño organizacional. Algunas responsabilidades estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos. Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes interesadas y ligera insatisfacción. La percepción pública de la organización se alteraría ligeramente, pero no ocurrirían alteraciones ni daños significativos. Baja pérdida económico-financiera Lesiones que provocan afectación laboral de forma temporal. (Certificados médicos). Molestias leves a trabajadores expuestos a ruidos, polvo, temperatura y otros |
| 3 | Medio | El desempeño operacional estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades. Se experimentaría dificultades en cumplir con los compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior. Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos, y existiría insatisfacción. Habría una considerable reacción pública adversa que resultaría en algún perjuicio y alteración. Incumplimiento de requisitos legales detectados de forma interna. Pérdida económico-financiera media. Lesiones que provocan secuelas de invalidez temporal o parcial. Molestias agudas a trabajadores expuestos a ruidos, polvo, temperatura y otros |
| 4 | Alto | El desempeño operacional sería afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. Los activos y recursos de la organización pudieran reducirse significativamente. No se cumpliría eficazmente con la mayoría de los compromisos. La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo. Las partes interesadas no podrían ejercer sus derechos. La reacción pública resultaría en grandes alteraciones para la organización. Afectación en la gestión de |

| | | |
|---|---|---|
| | | la organización que implica daños y perjuicios económicos causados a la entidad o quejas de los clientes. No conformidades detectadas de forma externa. Lesiones que provocan secuelas de invalidez permanente o patologías que acortan la vida. Violación de la legislación ambiental; cambios del entorno por impactos negativos al medio ambiente. |
| 5 | Muy Alto | La organización colapsaría y dejaría de funcionar. El desempeño operacional se vería comprometido al extremo de que la organización sería incapaz de cumplir sus obligaciones y responsabilidades en las actividades claves, y no sería capaz de cumplir con sus compromisos. La organización incurriría en enormes pérdidas financieras, daños y perjuicios económicos causados al presupuesto del Estado, donde se incluyen pérdidas de reputación o de imagen Las partes interesadas enfrentarían peligro para sus vidas. Incumplimiento de requisitos legales detectados de forma externa. Muerte del personal expuesto o lesiones graves. Violación de la legislación ambiental; cambios del entorno por impactos negativos al medio ambiente |

Luego se determinó el nivel de riesgo a partir de la combinación de las dos variables tenidas en cuenta, frecuencia de ocurrencia y consecuencia o impacto según la intersección en la matriz que se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2. Matriz de riesgo en dos dimensiones**

| Nivel de impacto | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Muy alto | Alto | Alto | Alto | Muy alto | Muy alto |
| 4 | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto | Muy alto |
| 3 | Medio | Medio | Medio | Medio | Alto | Alto |
| 2 | Bajo | Bajo | Bajo | Medio | Alto | Alto |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Muy bajo | Muy bajo | Bajo | Medio | Medio | Alto |
| Nivel de frecuencia de ocurrencia | | Muy baja | Baja | Media | Alta | Muy alta |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Se identificaron y estimaron riesgos y sus causas por cada uno de los procesos, teniendo en cuenta los elementos que pudieran afectar la operación de forma integral y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos relacionados con la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud se identificaron en cada uno de los procesos.

Se determinó el número de prioridad del riesgo (NPR) a través del análisis S.O.D (Severidad - Ocurrencia - Detección) y lo ordenó de mayor a menor para asignar la mayor importancia o la prioridad para el tratamiento del riesgo.

En la tabla 3 se muestra un ejemplo de la aplicación de la estimación de riesgos en este proceso.

**Tabla 3. Ejemplo de estimación de riesgos en el proceso de Lavandería**

| Riesgo identificado | Código | Causas | Código | Frecuencia | Consecuencia | NR |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Hacinamiento | RLV-01 | Incumplimiento de medidas antropométricas | C01LV-01 | Alta (4) | Medio (3) | Alto |
| Exposición a altas temperaturas | RLV-02 | Deficiente extractores | C01LV-02 | Alta (4) | Medio (3) | Alto |
| Exposición al ruido | RLV-03 | Incumplimiento de los niveles de ruido | C01LV-03 | Alta (4) | Medio (3) | Alto |
| Paralización del servicio por | RLV-04 | Pozo seco debido a la | C01LV-04 | Muy baja (1) | Muy alto (5) | Alto |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| desabastecimiento de agua | | sequía (cambio climático) | | | | |
| Insatisfacción del cliente por falta de calidad en el lavado | RLV-06 | Falta de producto químico | C02LV-06 | Muy baja (1) | Medio (3) | Medio |
| Insatisfacción del cliente e incumplimiento del contrato por incumplimiento en los horarios de recogida y entrega | RLV-05 | Roturas de equipos tecnológicos | C01LV-05 | Media (3) | Medio (3) | Medio |
| | | Roturas del transporte | C02LV-05 | Media (3) | Alto (4) | Alto |
| | | Falta de organización | C03LV-05 | Muy baja (1) | Medio (3) | Medio |
| | | Retraso por falta de personal | C04LV-05 | Muy baja (1) | Medio (3) | Medio |

En la etapa 4 de Tratamiento del riesgo se seleccionó las medidas a implantar para modificar el nivel de riesgo estimado, según las diferentes formas de tratamiento ya sea aceptándolo, evitándolo, optimizándolo, traspasándolo reteniéndolo conformó el Plan de prevención de riesgos. Una vez que se tenga el tratamiento a realizar al riesgo con los recursos, responsables y las fechas de ejecución, se conforma el plan de prevención de riesgos para cada proceso, y luego el general de la organización. En la tabla 5 se muestra un ejemplo del plan de prevención de riesgo.

**Tabla 5. Ejemplo simplificado del Plan de Prevención de riesgos Sucursal Servisa Holguín**

| Sucursal SERVISA Holguín PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Año 2016 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Área o proceso | Riesgos | Posible manifestación negativa | Medidas a aplicar | Responsable | Ejecutante | Fecha de Comprobación |
| Lavandería | Contaminación terrestre por vertimiento de aguas residuales | Contaminación ambiental | Verificar la actualización del estudio de las aguas residuales | Mauro Sierra Aguilera (Jefe de la Lavandería | Nidia Rojas Pupo (Esp. Comercial) | 25/05/2016 |
| Lavandería | Contaminación sonora por exposición a ruidos | Incumplimiento de los niveles de ruido (contaminación sonora) | Verificar la actualización del estudio de ruido | Mauro Sierra Aguilera (Jefe de la Lavandería) | Osney García Cruzata (Jefe de Servicios Técnicos) | 8/10/2016 |
| Lavandería | Pérdida de lencería en los hoteles | Inobservancia de procedimientos, descontrol, falta de valores | Comprobar la realización de la conciliación mensual con los hoteles | Mauro Sierra (Jefe de la Lavandería | Osney García Cruzata (Jefe de Servicios Técnicos) | Días 10 de cada mes |

Los indicadores propuestos para verificar el cumplimiento de las acciones planificadas y garantizar la retroalimentación necesaria para la toma de decisiones.se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6. Indicadores para verificar las acciones planificadas**

| Indicador | Responsable | Periodicidad | Fuente e Información | Base de cálculo |
|---|---|---|---|---|
| % de Cumplimiento de las acciones con resultados positivos | Jefes de proceso | trimestral | Cumplimiento del plan de acción | AT=Total de acciones con resultados positivos /Total de acciones tomadas*100 |
| % de Riesgos minimizados o bajo control | Jefes de proceso | trimestral | Evaluación del riesgo | RM=Cantidad de Riesgos bajo control/ Total de riesgos*100 |

En la etapa 5 de Implementación de las acciones, se comenzaron a implementar las acciones que se encontraban en fecha. La alta dirección propició las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las acciones del plan, gestionando los recursos y medios necesarios para el cumplimiento de cada actividad. Estas medidas fueron comunicadas a los trabajadores en matutinos, así como su cumplimiento.

En la etapa 6 de Control y Mejora se evalúan la eficacia de las acciones tomadas y se toman acciones de mejora. La alta dirección de la organización mantiene el control sobre la ejecución del plan de prevención y evalúa mensualmente los avances en diferentes medios, en los consejos de dirección, comité de control y comité de calidad y seguridad y salud, con el objetivo de verificar la eficacia de las acciones, erradicar o minimizar los riesgos presentes o maximizar las oportunidades en cada uno de los procesos y analizar la mejora en el desempeño de la organización.

A medida que se revisa la implementación de las medidas, se procede a la estimación nuevamente de la frecuencia de ocurrencia y el impacto o consecuencia del riesgo residual, para verificar la eficacia de las acciones tomadas. En la tabla 7 se muestra para el proceso de Lavandería la representación gráfica de los riesgos mediante una comparación de riesgos estimados sin medidas y luego del riesgo residual una vez implementada la medida, donde se evidencia que mediante la reducción en diferentes órdenes de la frecuencia de ocurrencia y (o) del impacto, riesgos importantes disminuyeron a moderados. Esto evidencia la eficacia en las acciones tomadas.

**Tabla 7. Ejemplo resumen de mapa de riesgos sin medidas y con medidas del proceso de Lavandería de la Sucursal Servisa Holguín.**

Mapa de riesgos sin medidas

| Consecuencia | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Muy alta | RLV-04<br>RLV-23 | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Alta | C01LV-07<br>C02LV-07 | | C02LV-05 | RLV-08 | |
| 3 | Media | C03LV-05<br>C04LV-05<br>C01LV-13<br>C02LV-06<br>C02LV-14 | C01LV-22 | C01LV-05 | RLV-01<br>RLV-02<br>RLV-03<br>C02LV-22 | |
| 2 | Baja | | | | C03LV-07 | |
| 1 | Muy baja | | | | | |
| Nivel de frecuencia de ocurrencia | | Muy baja | Baja | Media | Alta | Muy alta |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mapa de riesgos con medidas

| Consecuencia | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Muy alta | | | | | |
| 4 | Alta | Cr02LV-05 | | | | |
| 3 | Media | RrLV-23 | | | | |
| 2 | Baja | | | | | |
| 1 | Muy baja | | | | RrLV-01<br>RrLV-03 | |

| | | | | | Cr02LV-07<br>RrLV-08 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de frecuencia de ocurrencia | Muy baja | Baja | Media | Alta | Muy alta |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Como consecuencia ya se han evidenciado algunos resultados de mejora en el desempeño de la organización. Ejemplo de esto se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8. Ejemplos de indicadores que muestran resultados de mejora en el desempeño de la organización**

| Riesgo | Indicador | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Hacinamiento | Satisfacción del cliente interno | 92,4 | 96,5 |
| Ruido | | | |
| Insatisfacción del cliente por incumplimiento del contrato en los horarios de recogida y entrega debido al transporte | Satisfacción del cliente en los horarios de recogida y entrega | 95,3 | 100 |
| | CDT (Coeficiente de disponibilidad técnica del transporte en la Lavandería) | 0,65 | 0,92 |
| Pérdida de lencería en los hoteles | Pérdida de lencería en los hoteles en moneda total | 15601,30 $ | 9563,02 $. |
| | Índice de proactividad (IP=AP/AC) | 0,73 | 0,96 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Toma de decisiones reactivas | No conformidades | 42 | 31 |

## CONCLUSIONES

Al valorar los resultados de esta investigación se puede concluir que:

1. La revisión de la literatura especializada evidencia la importancia en la actualidad de contar con una GR para mejorar el desempeño de la organización y responder ante las situaciones que impone el mercado y las demás partes interesadas
2. La fundamentación teórica de los enfoques de la GR a nivel internacional y en Cuba, así como de anteriores propuestas para el desarrollo de la gestión del riesgo, unido a la caracterización actual en la Sucursal Servisa Holguín, permitieron realizar una propuesta diferente con carácter integral y sobre bases científicas para la GR organizacionales.
3. Se diseñó un procedimiento para la GR con un carácter integral basado en el enfoque sistémico y de procesos y en el ciclo Deming, que consta de seis etapas básicas que se despliegan a través de catorce pasos, y dos etapas transversales.
4. El procedimiento propuesto considera criterios y aportes de diferentes autores pero establece elementos diferenciadores tales como: el carácter integral donde se tiene en cuenta elementos tanto de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, como económicos, y de seguridad en las instalaciones, las etapas transversales de Formación y Comunicación, las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas, los indicadores para la medición de la eficacia.
5. Los resultados de la consulta a especialistas permitieron considerar pertinente y factible el procedimiento para la GR organizacionales donde las insuficiencias señaladas en el diseño y las sugerencias para resolverlas, se tuvieron en consideración para la redacción definitiva de los aportes que aparecen en esta investigación.
6. Se aplicó el procedimiento en la Sucursal Servisa Holguín, con un carácter integral, en correspondencia con las exigencias del control interno y las nuevas tendencias de las normas de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y

salud en el trabajo, lo que permitió mediante la comunicación y formación constante definir funciones y responsabilidades, caracterizar el contexto de la organización, identificar y analizar los riesgos, y comenzar a aplicar las herramientas para tratarlos, controlarlos y mejorarlos, contribuyendo así a la mejora del desempeño de la organización.

7. Se evidenció en la Sucursal Servisa Holguín la creación de una cultura organizacional de GR, mediante la toma de acciones proactivas, el apoyo e involucramiento de la alta dirección, sinergias en los esfuerzos, participación activa y consciente de los trabajadores, así como acciones de comunicación y de formación constante, contribuyendo con ello a la mejora del desempeño de la organización.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Almaguer Oro, M. (2014). Propuesta metodológica para determinar las bases que permitan realizar un adecuado análisis de riesgo en las operaciones crediticias del sector empresarial. Tesis de maestría en Contabilidad Gerencial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba, 112 p

2. Bolaños Rodríguez, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

3. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno. Resolución 60

4. Esteva Castro, C. (2008). Propuesta de un procedimiento para la Gestión de los Riesgos Laborales, en la Gerencia Territorial de ETECSA Holguín. Aplicación parcial a un puesto de trabajo. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba, 200 p

5. Janez Martínez, L. (2010). Diseño y aplicación de una metodología para la identificación y evaluación de riesgos integrados asociados a Calidad, Medio ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo en la imprenta Ediciones Caribe. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Habana. Cuba, 169 p

6. Manduca Alvarado, L. (2008). Metodología para la determinación del indicador de riesgos industriales en la República Bolivariana de Venezuela, aplicación en la planta reductora de aluminio primario. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico Echeverría. Habana. Cuba, 249 p

7. Melo Crespo, J.C. (2015). Gestión de riesgo. Teoría y práctica en la empresa. Editorial Academia. Cuba, 290 p

8. NC ISO 9001(2015). Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 4. Edición, Cuba, 45 p.

9. NC ISO 14001 (2015). Sistema de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso, 2 Edición, Cuba, 36 p

10. NC ISO 31000 (2015). Gestión del Riesgo. Principios y directrices.1 Edición, Cuba, 29 p

11. NC 18001(2015). Seguridad y Salud en el trabajo. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos. Segunda Edición, Cuba, 29 p

12. NC PAS 99 (2008). Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, 1 Edición, Cuba, 27 p

13. Pacheco León, G. (2014) Diseño y Aplicación Parcial de una Metodología para Gestionar Riesgos en la Planta Parenterales 3 del Centro Nacional de Bioreparados Biocen. Trabajo de Diploma Universidad Agraria de la Habana. Mayabeque, Cuba, 104 p

14. Quincosa Díaz, Y. (2006) Metodología para gestionar riesgos empresariales. http://www.monografías. com, (consultado en marzo 2016)

15. Silva Ricardo, Y. (2016). Perfeccionamiento del sistema integrado de gestión en la unidad empresarial de base mayorista de medicamentos Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba, 90 p

16. Tamayo García, P. (2014). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín. Tesis en opción al título académico de máster en ingeniería industrial, mención calidad, Universidad de Holguín. Holguín. Cuba, 99 p

17. Valle Martínez, A. (2013). Diseño y aplicación de una metodología para la identificación y evaluación de riesgos integrados asociados a Calidad Medioambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad Habana. Cuba, 147 p

18. Ulloa Enríquez, M. (2012). Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de estudio Empresa de elaborados cárnicos S.A de Latacunga, Ecuador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín. Holguín. Cuba

# METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE A + B EN ENTIDADES HOTELERAS

**AUTORES**

**Ing. Anel Calzadilla Hernández, anel.calzadilla@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba. I**

**ng. Juan Antonio Chong Ponton, calidad.hog@gaviotatours.co.cu, Agencia de Viajes Gaviota Tours, República de Cuba**

**RESUMEN**

Las organizaciones hoteleras se desempeñan en un entorno dinámico, donde lograr la máxima calidad percibida por los clientes ha dejado de ser una meta para convertirse en una necesidad. Sin embargo, estas carecen de herramientas metodológicas que les permitan adaptarse a las necesidades del mercado y lograr la mejora continua de la calidad de sus procesos; dentro de los cuales, cabe destacar el de Alimentos y Bebidas (A + B). La variedad y calidad de la comida y la bebida han sido señalados como atributos esenciales de un destino turístico y por tanto inciden directamente en el nivel de satisfacción de los clientes. A partir de esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología para la gestión de la mejora de la calidad en el proceso de A + B en entidades hoteleras. Como principales resultados se exponen el desarrollo de una metodología que se distingue por contemplar los elementos comunes de metodologías precedentes con la propuesta de acciones de mejora.

**Palabras clave:** calidad, mejora, gestión, gestión de la mejora de la calidad, proceso de A + B

**ABSTRACT**

Hotel organizations are operating in a dynamic environment, where achieving the highest quality perceived by customers is no longer a goal to become a necessity. However, these lack methodological tools that allow them to adapt to the needs of the market and achieve continuous improvement of the quality of their processes; within which, it is possible to emphasize the one of Food and Beverages (A + B). The variety and quality of food and drink have been identified as essential attributes of a tourist destination and therefore directly affect the level of customer satisfaction. Based on this problem, the present research aims to develop a methodology for the management of quality improvement in the A + B process in hotel entities. The main results are the development of a methodology that is distinguished by contemplating the common elements of previous methodologies with the proposal of improvement actions.

**Key words:** quality, improvement, management, management of quality improvement, the A + B process

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector turístico ha tenido un marcado protagonismo en el desarrollo del país (Lage Dávila, 2002; Rodríguez García, 2003; Martínez Martínez[23], 2006; Alphonse Browne[24], 2014), llegando a considerase como el sector más dinámico de la economía cubana (Orellana Alvarado[25], 2016), al influir de modo sustancial en la transformación social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad (Campdesuñer, 2006). De igual forma, existe una voluntad política nacional para desarrollar el turismo y que se recoge en los Lineamientos (207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI y VII Congreso del Partido

Comunista de Cuba (Partido Comunista de Cuba, 2011, 2016). Específicamente en el lineamiento 208 se establece la necesidad de elevar la calidad de los servicios con una adecuada relación "calidad-precio".

La dinámica de ingresos en el sector turístico en solo 13 años (1990-2003) tuvo un crecimiento promedio anual del 17%. En el 2005 se incrementó en un 12.3% y permitió pronosticar para el 2006 un arribo de 2.5 millones de turistas y crecimiento de los ingresos de 8.1% (Campdesuñer, 2006); en el 2016 arribaron al país un total de 4 035 577 turistas, lo que representó un crecimiento de un 14.5% con respecto al 2015 y un 9 % por encima de lo previsto para el año (González García, 2017).

Como parte de ese comportamiento, se destaca el sector turístico holguinero, tercero del país; fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Está integrado por el aeropuerto internacional "Frank País"; varias cadenas transportistas, 20 hoteles con 5323 habitaciones, el 35,2 % y 37,4 % de cinco y cuatro estrellas, respectivamente. Operan en el mismo tres grupos hoteleros: Gaviota, Cubanacán e Islazul, una cadena extrahotelera: Palmares; varios atractivos turísticos como: kilómetros de playa, múltiples eventos culturales (Romerías de Mayo, Festival Internacional de Cine de Gibara, Fiesta Iberoamericana, etc.), dos clínicas médicas, parques naturales y ecológicos, sitios de atractivo histórico-científico (Parque Cristóbal Colón, Chorro de Maita). Existe una relación intrínseca entre la calidad del servicio y el producto con la satisfacción del cliente. El producto turístico es un conjunto de atributos y, por tanto, la calidad de su servicio es un constructo multiatributo (De Meyer & Westerbarkey, 1996; Cuétara Sánchez, 2000; Gómez et al., 2000, García Buades, 2001)[26], por lo que la satisfacción de los clientes se basa en un abanico heterogéneo de atributos (Johnston, 1995; Fuentes Fuentes, 2000)[27]. Por esa razón es necesario identificar aquellos que por su influencia en el grado de satisfacción resultan fundamentales para los clientes en su evaluación de la calidad (Camión Zornoza, et al., 2000).

En las investigaciones de Noda Hernández (2004) y Pérez Campdesuñer (2006) luego de aplicar un procedimiento para la verificación de la existencia de los atributos esenciales que influyen en la satisfacción del turista, tomando en consideración aquellos atributos referidos por más del 80 % de los entrevistados, la primera autora define un total de 39 atributos y el segundo 31. Dentro de los 8 primeros, detectados por ambos autores se encuentran: a) variedad de la comida y la bebida y b) calidad de la comida y la bebida. Lo anteriormente expuesto denota la importancia que tiene el proceso A + B en las entidades hoteleras. No obstante, al analizar los resultados de las encuestas internas y externas (Turoperador Thomas Cook) aplicadas a los turistas que visitan los principales hoteles de Holguín: hoteles Atlántico, Brisas Guardalavaca y Pesquero, se evidencian deficiencias, tales como:

- El parámetro calidad de los alimentos se evaluó entre regular y mal un 63.3 % y el de variedad de los alimentos se evaluó de igual forma un 53.85 % por:
    - deficiencias en la variedad, cantidad y calidad del menú en desayuno, almuerzo y cena
    - deficiencias en la prestación del servicio por carencia de medios de trabajo, insumos y personal especializado
    - deficiencias en la higiene de mesas, utensilios (platos, cucharas) y alimentos
    - presencia de moscas

Estas deficiencias denotan la necesidad existente en las organizaciones hoteleras de perfeccionar el proceso de A + B, afectado en la mayoría de los casos por capacidades restrictivas de medios, insumos y recursos humanos; sin embargo, a pesar de tomarse medidas correctivas para contrarrestar las deficiencias presentadas, no se evidencia la existencia de una estrategia de mejora que de forma proactiva contribuya a elevar la satisfacción de los clientes y al perfeccionamiento continuo de su gestión.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deriva un **problema profesional** a resolver que se manifiesta en la contradicción existente en el criterio generalizado nacional e internacionalmente de la necesidad de gestionar la mejora de la calidad del proceso de A + B en entidades hoteleras como vía para lograr incrementar el grado de satisfacción de los clientes y la no existencia de un cuerpo metodológico integral que permita lograr estos

objetivos. El **objetivo general de la investigación** consistió en desarrollar una metodología para la gestión de la mejora de la calidad en el proceso de A + B en entidades hoteleras.

## METODOLOGÍA

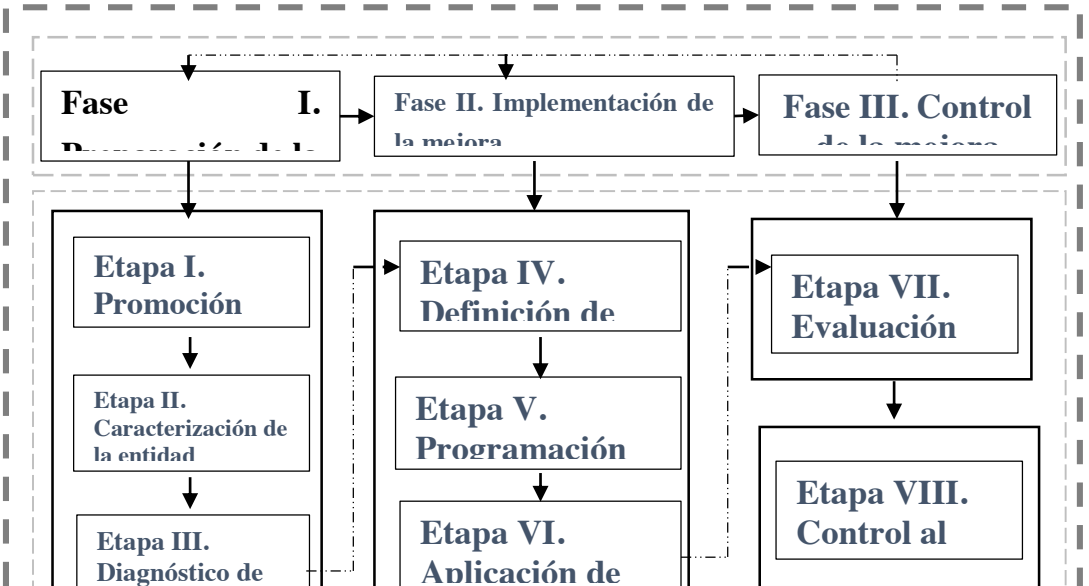
En el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos teóricos y empíricos**. Dentro de los métodos teóricos se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados
- Inductivo - deductivo para diagnosticar el estado actual del proceso de A + B en el hotel objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento propuesto
- Sistémico – estructural para abordar el carácter sistémico de las entidades hoteleras, así como en el diseño de la metodología propuesta, a través de su descomposición en los elementos que la integran, determinándose las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Los métodos empíricos fueron empleados para la confección de la propuesta metodológica y su posterior aplicación auxiliándose en técnicas como: encuestas, entrevistas, observación directa, revisión documental, entre otros.

## DESARROLLO DEL TEMA

La metodología general, como se muestra en la figura 1, está integrada por 3 procedimientos específicos (uno para cada fase), 8 etapas y una serie de pasos y tareas que se derivan de la misma.



**Fase I: Preparación de la mejora**

El objetivo de esta fase es preparar las condiciones para garantizar el éxito final del estudio. A continuación, se muestra en la figura 2 el procedimiento específico de esta fase.

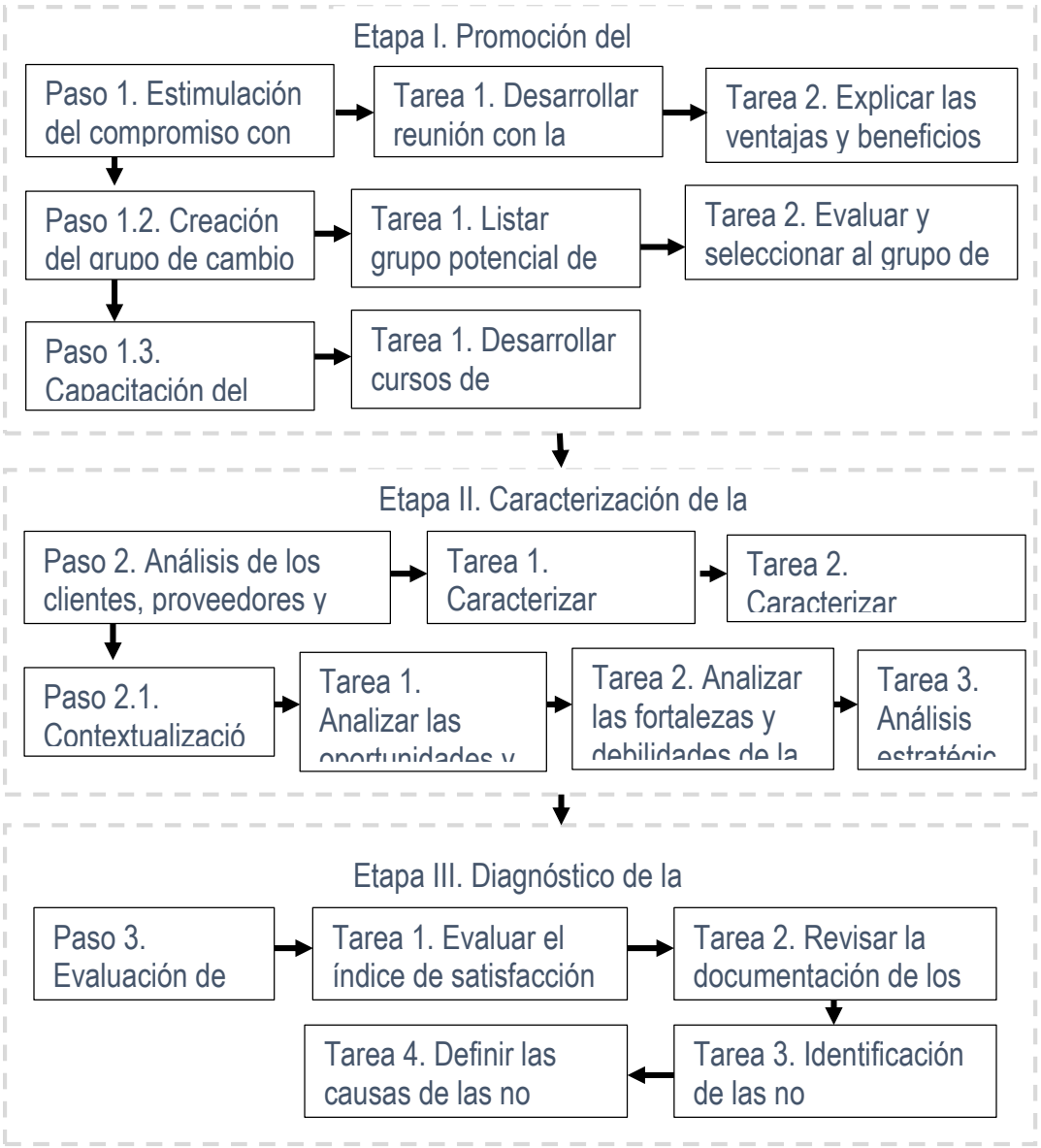



**Figura 2. Procedimiento específico para la fase de Preparación de la mejora**

**Etapa I. Promoción del cambio**

**Paso 1. Estimulación del compromiso con el cambio**

Es indispensable para el estudio lograr un clima favorable que posibilite el compromiso de los líderes y empleados implicados en el estudio. Para llevar a cabo este paso, se deben realizar las tareas siguientes:

**Tarea 1**: desarrollar una reunión con la dirección para definir las necesidades del estudio, las ventajas y métodos que se emplearán.

**Tarea 2**: impartir charlas para esclarecer las ventajas y beneficios del estudio, estimulando así el compromiso con el proceso a desarrollar.

**Paso 1.2: Creación del grupo de cambio**

Se conforma un equipo de trabajo multidisciplinario constituido por trabajadores que interactúan con el proceso de A + B.

**Tarea 1**: listar las posibles personas que pueden integrar el grupo de cambio.

**Tarea 2**: evaluar las características de las personas que pudieran integrar el grupo y seleccionar aquellas que reúnan las características necesarias para desarrollar el estudio, tales como compromiso con la organización, dominio del proceso de A + B y capacidad del trabajo en grupo.

**Paso 1.3 Capacitación del grupo de cambio**

El personal seleccionado debe contar con las competencias necesarias para asegurar la aplicación de la metodología.

**Tarea 1**: desarrollar seminarios donde se expliquen las técnicas y herramientas que serán utilizadas en el estudio.

**Etapa II. Caracterización de la entidad**

La etapa de caracterización de la entidad está encaminada a lograr la familiarización con la entidad objeto de estudio, a través del análisis de sus proveedores, clientes y recursos humanos. Además, se analizarán los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

**Paso 2. Análisis de los clientes, proveedores y recursos humanos**

El objetivo de este paso es resumir de las características de los clientes externos que posea la organización (generalmente pueden distinguirse los siguientes: los turistas, los *tours* operadores (TTOO) y las agencias de viaje (AAVV) (Casanueva Rocha et al., (2000))). Es necesario prestar atención también a los mercados emisores, ya que constituyen las fuentes de clientes a través de las cuales se nutre la entidad. Además, se deben definir los principales proveedores, pues son aquellas empresas que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y/o servicios. Para este análisis se procederá de acuerdo a Rivas Hernández (2002):

a) Identificar los principales proveedores.
b) Revisión de la Ficha del proveedor, para evaluar el proveedor de mayor incidencia en el área de cocina.
c) Cálculo de los indicadores: Índice de Calidad del Producto (ICP) e Índice de Disponibilidad del Producto (IDP) a través de las fórmulas siguientes:

$$\text{ICP} = \frac{\textit{Cantidad de productos con buena calidad}}{\textit{Cantidad de productos entregados}} \times 100 \qquad (1)$$

$$\text{IDP} = \frac{\textit{Cantidad de productos entregados}}{\textit{Cantidad de productos solicitados}} \times 100 \qquad (2)$$

**Tarea 1**: caracterizar clientes y proveedores (elementos externos).

**Tarea 2**: caracterizar los recursos humanos (elementos internos).

**Paso 2.1. Contextualización estratégica**

Para el desarrollo de este paso es vital contar con el apoyo de la máxima dirección. El objetivo de este paso es definir la posición estratégica de la empresa a través del análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) mediante la MEFI[28] y externos (oportunidades y amenazas) mediante la MEFE[29].

**Tarea 1**: analizar las oportunidades y amenazas del entorno (MEFE).

**Tarea 2**: analizar las fortalezas y debilidades de la organización (MEFI).

**Tarea 3**: análisis estratégico de la organización (DAFO).

**Etapa III. Diagnóstico de la calidad**

**Paso 3. Evaluación de los procesos**

Según Gómez Bravo (2000) "… la expresión cuantitativa del desempeño del comportamiento de una entidad, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, señalará una desviación, sobre la cual se deberá tomar decisiones correctivas o preventivas según el caso…", por esta razón se debe partir del análisis del estado de los indicadores.

**Tarea 1**: evaluar el Índice de Satisfacción del proceso (ISp). Tomando como referencia las investigaciones de Noda Hernández (2004) y Pérez Campdesuñer (2006), se aplicará la fórmula siguiente:

$$ISp_i = k - \sum_{j=1}^{n} w_j \times \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{m}\left(Pe_{ji} - le_{ji}\right)^2}{m}} \qquad (3)$$

Donde: k es el máximo valor que toma el instrumento aplicado,

$w_j$ Es la importancia relativa del atributo $j$

$Pe_{ji}$ Valor percibido en el atributo $j$ por el cliente $i$

$le_{ji}$ Máximo valor posible a percibir del atributo $j$ el cliente $i$

$m$ Cantidad de clientes

$n$ Cantidad de atributos

**Tarea 2**: revisar la documentación de los procesos (sus entradas, salidas e interrelaciones), y elaborar indicadores que permitan la evaluación cuantitativa de su funcionamiento.

**Tarea 3**: identificar las no conformidades del proceso.

**Tarea 4**: definir las causas de las no conformidades.

**Fase II. Implementación de la mejora**

A partir de la determinación de las no conformidades del proceso, así como las causas y subcausas de las desviaciones se hace necesario el desarrollo de esta fase con el objetivo de diseñar y aplicar acciones de mejora que permitan elevar la eficacia y capacidad de la organización. El procedimiento específico de esta fase se muestra en la figura 3:

**Etapa IV. Definición de alternativas de mejora**

**Paso 4. Definición de estrategias**

**Tarea 1**: evaluar existencia de oportunidades de mejora. Los expertos analizarán por cada una de las desviaciones detectadas las posibles oportunidades de mejora. Para ello se emplearán técnicas de trabajo en grupo.

**Tarea 2**: listar las alternativas de mejora potenciales. A partir del trabajo en grupo, se listarán todas las alternativas que los expertos consideren pertinentes. Es necesario que no se excluya ninguna idea.

**Paso 4.1. Elaboración del programa de mejora**

**Tarea 1**: establecer las acciones correctivas y preventivas a implementar para dar solución a los problemas detectados y que permitan colocar a la empresa en un proceso de mejoramiento continuo.

**Etapa V. Programación de alternativas de mejora**

Toda acción debe ejecutarse de acuerdo a un plan establecido. Antes de aplicar las alternativas, es necesario desarrollar el siguiente paso.

**Paso 5. Creación de las condiciones necesarias**

**Tarea 1**: proyectar las medidas, métodos y procedimientos que implica la alternativa seleccionada, con vista a posibilitar su sistematización.

**Tarea 2**: elaborar cronograma de aplicación de las alternativas. Auxiliándose del Microsoft Project se realizará la planificación temporal del estudio y de igual forma un plan de acción en el que se recojan las alternativas, sus responsables, fecha de cumplimiento, fecha de control y fecha de evaluación.

**Etapa VI. Aplicación de alternativas de mejora**

**Fase III. Control de la mejora**

A continuación, se muestra en la figura 4 el procedimiento específico de esta fase:

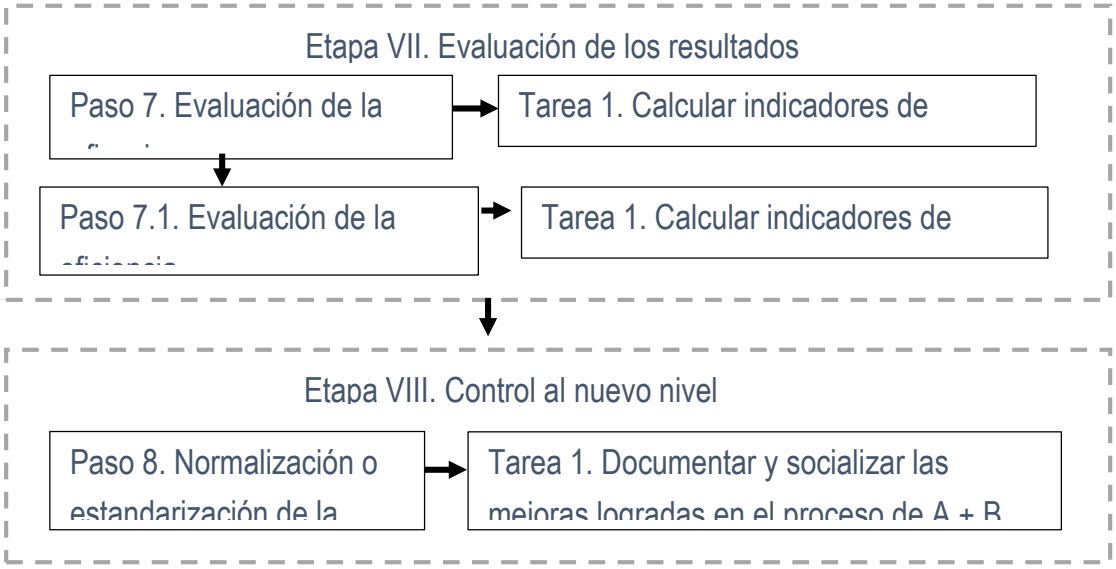



**Figura 4. Procedimiento específico para la Fase de Control de la mejora**

**Etapa VII. Evaluación de los resultados**

**Paso 7. Evaluación de la eficacia**

Para evaluar la eficacia del proceso de A + B se parte del enfoque de procesos. Por ello se tomarán como base un sistema de indicadores, uno por cada momento clave del proceso (entrada, transformación y salida).

**Paso 7.1 Evaluación de la eficiencia**

Ser eficiente es tan necesario como ser eficaz. Como se conoce la eficiencia siempre está relacionada con la relación de los resultados con el uso óptimo de los recursos y la eficacia está vinculada con el cumplimiento de objetivos apropiados. Se propusieron dos indicadores.

**Etapa VIII. Control al nuevo nivel**

A partir de la introducción de las estrategias de mejora la organización debe llegar a una fase superior de su desempeño. El objetivo de esta etapa es que a partir de las mejoras logradas en el proceso de A + B, estas se normalicen, se documenten y divulguen. Consta de un paso, el cual se detalla a continuación.

**Paso 8.** Normalización o estandarización de la mejora

Tarea 1. Documentar y socializar las mejoras logradas en el proceso de A + B

**CONCLUSIONES**

Se diseñó una metodología para la gestión de la mejora de la calidad en el proceso de A + B en entidades hoteleras y el conjunto de procedimientos específicos desarrollados en la investigación constituyen elementos teóricos coherentes para dar solución al problema profesional planteado.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

De Meyer, A. y Wittenberg Cox, A. (1996). Nuevo enfoque de la función de producción. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, España.

García Buades, Esther (2001). *Calidad del servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis. Madrid, España.

García Vidal, G. (2006). *Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba

Gómez Bravo, L. (2000). *Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad*. Editorial Nuevos Tiempos. Venezuela.

Gómez Méndez, M; (2000). *Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos*. ESIC Market, Nr. 95. España. pp. 171-181.

Martínez, E. (2006). La calidad en los servicios. *En Mundo Turístico* (4).

Noda-Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis de Doctorado, Universidad Central "Marta Abreu", Villa Clara.

Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.

Rodríguez García, Y. (2003). *Elaboración de un procedimiento para la mejora de la calidad en los servicios de restauración en instalaciones hoteleras*. Tesis de Maestría, Instituto de farmacia y alimentos, Alimentos, La Habana, Cuba.

# IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS DE LA CALIDAD EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN, CUBA

**AUTORES**

**Ing. Rosary Landave Suárez, rosary.landave@salahl.azcuba.cu, Empresa de AZCUBA-Holguín, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Ernesto Arias Araus, earauz@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

En la actualidad el turismo cubano constituye una de las mayores fuentes de ingreso del país. Para su consolidación, es de vital importancia que las organizaciones cuantifiquen los esfuerzos por la calidad, de forma que puedan trazar estrategias para el mejoramiento continuo. Los favorables resultados alcanzados por muchas empresas del sector, han contribuido al fortalecimiento de una cultura de calidad en la esfera empresarial, como parte de la cual, el conocimiento de los costos de la calidad constituye un interés cada vez más generalizado. En sintonía con ello se encuentra el objetivo de la presente investigación, el cual va dirigido a la aplicación de un procedimiento que permita implantar un sistema de gestión de costos de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Holguín, para facilitar el proceso de toma de decisiones. Para su cumplimiento se trabajó sobre la base del procedimiento de González (2015), que fusiona los enfoques de sistema, de gestión, mejora continua y procesos a través del *software Quality Cost Soft*; además se emplearon técnicas y métodos de investigación en el orden teórico, estadístico y empírico. Los resultados indicaron que los procesos clave se encuentran en la zona de perfeccionismo, y se recomienda extender el procedimiento a los restantes procesos de la sucursal.

**Palabras clave:** calidad, costos, costos de la calidad, gestión de costos de la calidad, sistema

**ABSTRACT**

Nowadays the Cuban tourism is one of the largest sources of income in the country. For it consolidation, it is vital that organizations quantify the quality efforts so that it can draw strategies for continuous improvement. The favorable results achieved by many companies in the sector have contributed to strengthening a culture of quality in the business sphere, as part of which, knowing the quality costs is an increasingly widespread interest. The present research´s objective is in line with this, which is addressed to the application of a procedure to implant a system of management of quality costs of the Commercial Branch Caracol Holguin, which serve for decision making. For compliance, work was carriet out on the basis of procedure Gonzalez (2015), which merges system and management approaches, continuous improvement and process through Quality Cost Soft software as well research technics and methods in theoretical, statistical and empirical order were used. The results indicated that the key processes in the organization are in the perfectionism zone, so it is recommended to extend the procedure to other processes of the Branch.

**Key words:** quality, costs, quality costs, management of quality costs, system

## INTRODUCCIÓN

Los costos asociados a la calidad juegan un papel fundamental, ya que su cálculo y gestión contribuyen a la reducción de los costos totales, elevar la productividad del trabajo y la satisfacción del cliente. Por tal motivo, en la actualidad, los mismos constituyen una excelente herramienta para la gestión de la calidad, pues permiten conocer el ahorro en costos, los recursos necesarios para el mantenimiento y la mejora de la calidad, sugieren la cantidad que deberá ser invertida en dichas actividades y facilitan la toma de medidas de tipo estratégico (Feigenbaum, 1994).

En consecuencia a lo antes expuesto, debido a la trascendencia y fortaleza que ha alcanzado el tema en los últimos años, ha existido un auge en la elaboración de procedimientos y metodologías para su implantación. Entre ellas: Armenteros y González (2007), Cruz Santiago y Moreno Pino (2008), Gámez (2009), Mazorra Lopetey (2009), Solórzano González (2009), García Garrido (2009), Moreno, Hernández y Ortiz (2010),

Cruz, Moreno y Hernández (2010), Cabreja y Ávila Pérez (2010), Batista (2011), González (2011), Fragas Domínguez (2012), Rojas Rosas y Torres Bolaños (2012), Leyva Domínguez y Moreno Pino (2013), Leyva Domínguez (2014) y González (2015). De manera general, la principal debilidad de algunos de estos procedimientos ha sido la ausencia de un sistema informático que mejore y agilice el cálculo de los costos de calidad, aunque tienen en común la necesidad de extender el sistema de costos de la calidad a todas las partes, áreas o procesos de la entidad objeto de estudio.

En Cuba, existen muchas organizaciones en perfeccionamiento empresarial, con Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado (algunos certificados) sin embargo, un porciento representativo de estas aún no tienen implantado el cálculo de los costos de la calidad de forma sistemática. Tal es el caso de la Sucursal Comercial Caracol Holguín perteneciente al MINTUR. Por lo que se origina el siguiente problema profesional: ¿Cómo medir el comportamiento de los costos de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Holguín para facilitar el proceso de toma de decisiones?

Para darle solución al mismo se formuló como objetivo general de la investigación: aplicar un procedimiento que permita implantar un sistema de gestión de los costos de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Holguín para facilitar el proceso de toma de decisiones.

**METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación científicos: en el orden teórico: Análisis y síntesis: para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema a investigar, su objeto y campo, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida; histórico – lógico: permite determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema, del objeto de investigación y su campo de acción e inductivo-deductivo: para la obtención de conocimientos en general y el diagnóstico del objeto de estudio.
En el orden empírico se utilizaron:

- Entrevistas: para verificar y obtener información relacionada con el campo de acción
- Observación: para confirmar en cada proceso donde se reflejan con mayor claridad los costos asociados a la calidad
- Encuesta: para determinar la existencia de un mecanismo o no para el cálculo de costos asociados a la calidad y el grado de conocimiento sobre el tema

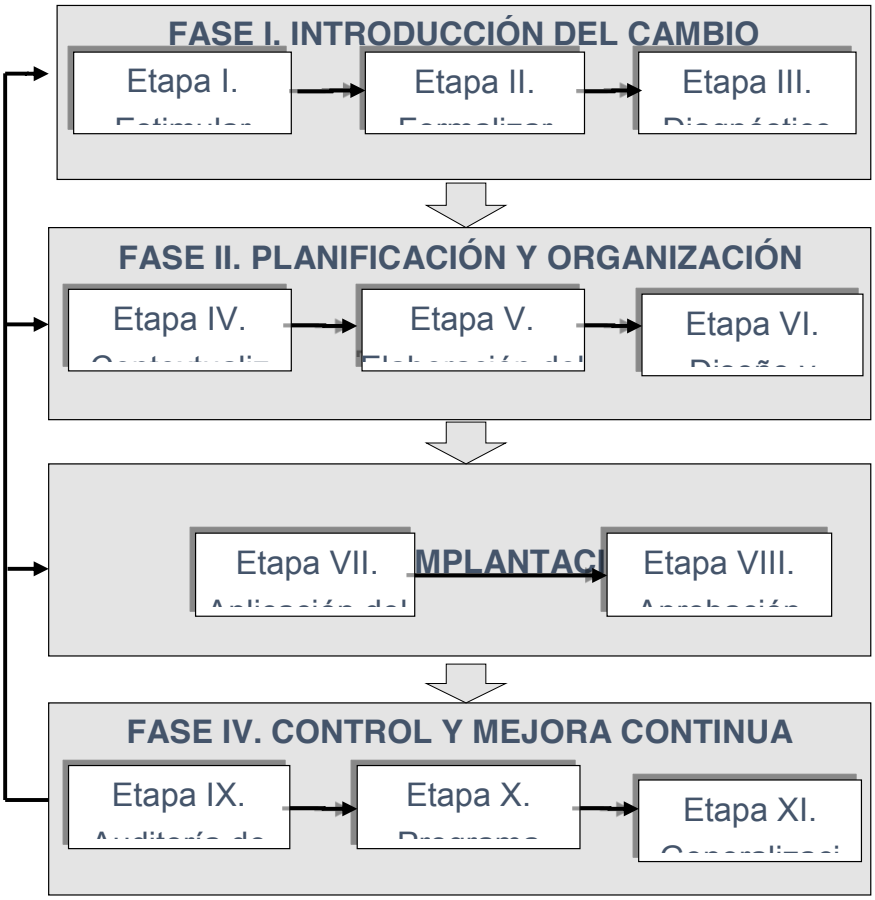
- Revisión de documentos: para conocer el estado real de la organización, así como su comportamiento en los últimos años
- Voto ponderado: para la selección del proceso de prueba.

Además se utilizaron métodos estadísticos para el procesamiento de la información relacionada con el estudio de los diferentes enfoques metodológicos y la medición de la fiabilidad de la encuesta. Conjuntamente se manejó el *software Quality Cost Soft* como herramienta para efectuar la gestión de los costos de la calidad.

**DESARROLLO DEL TEMA**

El procedimiento formulado por González (2015) para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad está compuesto por un total de 4 fases (introducción del cambio, planificación y organización, implantación, y control y mejora continua) que responden al ciclo de gestión, 11 etapas y 29 pasos que se derivan de las mismas. En la figura 1 se muestra en detalle el procedimiento general.

Figura 1. Procedimiento general para la implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad con un enfoque de proceso.



**Fase I. Introducción del cambio** tiene como objetivo: estimular la voluntad por el cambio, el compromiso, la preparación y la participación activa de los implicados desde la alta dirección hasta el nivel operativo e identificar y eliminar los factores inhibidores del cambio que se propone.

**Fase II. Planificación y organización** tiene como objetivo: sentar las bases para la futura implantación del sistema de gestión de los costos de la calidad a través de la planificación y organización de todo el proceso. Esta fase se desarrolla en tres etapas:

**Fase III. Implantación** permite concretar a través de un conjunto de etapas la implantación del sistema de gestión de los costos de la calidad. Las etapas a desarrollar en esta fase son:

**Fase IV. Control y mejora continua,** consiste en desarrollar las etapas que permitan medir el impacto, funcionalidad, mejoramiento y posibilidades de generalización del sistema de gestión de costos de la calidad. Para ello, propone:

**Resultados de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en la Sucursal Comercial Caracol de Holguín**

**Fase I. Introducción del cambio**

Luego de comprobar la necesidad de gestión de los costos de la calidad, la orientación de la organización al perfeccionamiento empresarial y liderazgo, se procede a introducir el cambio en la entidad.

**Etapa I. Compromiso con el cambio**

La alta dirección de la Sucursal Comercial Caracol Holguín posee pleno conocimiento de la necesidad de contar con un sistema de gestión de costos de la calidad, dado por el impulso que le concedería al proceso de consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial, así como para la mejora continua de su SGC y materializar lo establecido por la Intrucción1/2014.

**Paso 1. Promoción del cambio**

Se realizó una presentación ante el consejo de dirección de la empresa donde se expusieron todos los elementos que puntualizan la necesidad e importancia de implantar

un sistema de gestión de costos de la calidad en la organización y sus beneficios a corto y largo plazo, mostrando además las experiencias positivas obtenidas en empresas como VÉRTICE, SERVISA, Almacenes Universales S.A. de Holguín y la Unidad Empresarial Básica Mayorista de Medicamentos (UEBMM) de Holguín.

**Paso 2. Formación para el cambio**

**Etapa II. Formalizar grupo de cambio**

Para formalizar el grupo de cambio se tuvo en cuenta como antecedente esencial la multidisciplinariedad y así quedaron representados los diferentes procesos de la organización.

**Paso 1. Selección del grupo de cambio**

El grupo de trabajo quedó conformado por: el especialista de gestión de la calidad, especialista de gestión económica, especialista de gestión informática, subdirectora comercial, especialista de gestión de capital humano, balancista distribuidor y la directora de la sucursal e investigador.

**Paso 2. Capacitación del grupo de cambio**

**Etapa III. Diagnóstico para el cambio**

En esta etapa se realizó un diagnóstico para valorar el estado de aquellos factores que podían inhibir o acelerar el proceso de implantación del sistema.

**Paso 1. Aplicación de modelo de las "Siete S"**

Mediante la aplicación del modelo para la eficacia organizacional de las "Siete S", se identifican los siete factores clave (estructura, estrategia, sistema, estilo, personal, habilidades y metas superordinarias) que no se pueden pasar por alto a la hora de introducir un cambio organizacional. En este caso la introducción del sistema de gestión de costos de la calidad.

**Fase II. Planificación y organización**

En esta fase se realizó la planificación y organización de todo el proceso para sentar las bases para la futura implantación del sistema de gestión de costos de la calidad. Lo cual se efectuó mediante el desarrollo de las etapas, pasos y tareas correspondientes, como sigue a continuación:

**Etapa IV. Contextualización**

Resultó determinante la contextualización con un enfoque estratégico del sistema de gestión de los costos de la calidad a las necesidades y condiciones reales de la empresa.

**Paso 1. Definir objetivos y alcance del sistema**

El principal objetivo del sistema de gestión de costos de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Holguín es medir el comportamiento de los costos de la calidad en aras de tomar acciones concretas que contribuyan a la disminución de los mismos. Este sistema es aplicable a todos los procesos de la empresa y al resto de las unidades que pertenecen a la sucursal.

**Paso 2. Definir responsabilidades del grupo de cambio**

Para organizar las tareas a desarrollar por el grupo de trabajo designado para la implantación del sistema de gestión de costos de la calidad, la dirección de la Sucursal Comercial Caracol Holguín definió las responsabilidades de cada uno de sus miembros mediante una matriz OVAR.

**Paso 3. Establecer y aprobar cronograma**

El cronograma se estableció en función de las variables de acción definidas en la matriz OVAR y fue aprobado en consejo de dirección de la empresa.

**Paso 4. Definir período de análisis**

En concordancia con González (2015), se recomienda que el análisis de los costos totales de calidad se realice en sintonía con el período contable, con una frecuencia trimestral para las categorías de prevención, de evaluación y de fallos. Toda la información extraída del sistema y analizada en las categorías anteriores conformará un resumen anual de los costos totales de la calidad. Sin embargo el grupo de trabajo dispuso que para el presente estudio se realice el análisis de forma anual.

**Paso 5. Determinación del proceso de prueba**

Se procedió a la determinación de uno o varios procesos de prueba tomando en consideración los resultados del diagnóstico inicial, tal como recomienda el procedimiento.

**Tarea 1. Estudio de los procesos**

El estudio se realizó a partir de los procesos determinados en el mapa de procesos de la entidad recogido en su manual de calidad, el cual forma parte de la documentación de su SGC.

**Tarea 2.** Selección del proceso de prueba

Con el fin de seleccionar el proceso prueba se aplicó la técnica voto ponderado propuesta en el procedimiento. Para la aplicación de esta técnica fueron seleccionados como expertos los integrantes del grupo de cambio, a los cuales se les otorgó una puntuación total a distribuir de 6, según sus preferencias (de forma ascendente) en tres posibles elecciones. Para el procesamiento de los datos obtenidos se conformó un modelo cuadriculado tomado de González, 2015 en el que las filas establecen los miembros del grupo de trabajo o expertos y las columnas las posibilidades de elección.

**Etapa V. Elaboración del procedimiento interno para la gestión de los costos de la calidad**

En la entidad se elaboró el procedimiento interno para la gestión de los costos de la calidad de acuerdo con los requisitos que debe poseer esta documentación y en correspondencia con el SGC establecido en la entidad, quedando conformado de la manera siguiente: objetivo, alcance, responsabilidades, nivel de acceso, referencias, términos y definiciones, generalidades, desarrollo, registros y anexos. Una vez aprobado el procedimiento se publicó en el disco compartido X de la sucursal al cual tiene acceso todo el personal autorizado mediante la red interna existente. Para su concreción se desarrollaron los pasos que siguen a continuación:

**Paso 1. Desarrollo de plataforma contable**

El cumplimiento de este paso resultó decisiva la participación de especialistas y técnicos del área contable, pues fueron los encargados de adoptar una plataforma contable que se adecue a las condiciones específicas y facilite todo el proceso de obtención y procesamiento de datos.

**Tarea 1. Determinar actividades que generan costos de la calidad**

Con el objetivo de recoger y agrupar organizadamente cada una de las actividades que generan costos de la calidad por cada uno de los procesos seleccionados se construyó una tabla, en la cual muestra a modo de ejemplo las actividades de prevención, evaluación y fallos del proceso de gestión de ventas.

**Tarea 2. Métodos para la cuantificación de los costos de la calidad**

Para esta tarea se adoptaron los métodos y técnicas de cuantificación de los costos de la calidad que ofrece el procedimiento general. Se tuvo en cuenta su idoneidad para cada actividad concreta definida en función de la disponibilidad de información que ofrece el sistema contable de la empresa.

**Tarea 3. Expresiones de cálculo**

Para realizar el cálculo de los costos de la calidad el grupo de trabajo dispuso acogerse a las expresiones de cálculo generales propuestas en el procedimiento, las cuáles se encuentran incluidas en el *software* que se empleó para la gestionar los costos.

**Tarea 4. Registros para la recolección y presentación de la información**

El grupo de trabajo, como resultado del diagnóstico realizado y estudio de los procesos, resolvió utilizar los formatos de los dos registros propuestos por el procedimiento para la recolección de los datos y para la presentación final del análisis de los costos totales de la calidad. El registro de recolección de datos permite identificar las actividades que generan costos de la calidad por cada uno de los procesos, así como los gastos asociados a cada una de ellas, el personal, la frecuencia y el tiempo invertido. Mientras que el registro para la presentación de los resultados facilita el análisis y permite tener una visión acerca del monto de los costos de la calidad y sus categorías por cada uno de los procesos.

**Paso 2. Herramientas para el control de gestión**

Este paso se concretó mediante las tareas que se relacionan a continuación.

**Tarea 1. Aproximación dinámica**

Para monitorear la evolución en el tiempo de cada una de las curvas del costo de la calidad con respecto a la variable satisfacción del cliente como medida de calidad, se adoptó la aproximación dinámica del modelo PEF, y como método más acertado para su representación gráfica el de ajuste de curvas.

**Tarea 2. Indicadores para el control de gestión**

Se manejarán los indicadores definidos en el procedimiento, ya que son fáciles de procesar e interpretar, y permiten a la dirección de la empresa valorar su comportamiento para una atinada toma de decisiones. Se propuso introducir al cuadro de mando integral

(CMI) que la empresa está confeccionando actualmente, el indicador de los costos totales de la calidad, con respecto a las ventas, para un análisis integral y una visión más abarcadora.

**Tarea 3. Evaluación de la eficiencia de la gestión de la calidad**

El grupo de cambio para la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficiencia de la gestión de la calidad dispuso adoptar la propuesta diseñada por Parada-Curvelo y Ramírez- Betancourt (2011) que ofrece el procedimiento general, su modo de proceder se encuentra incluido en el *software* que se empleará para gestionar los costos.

**Tarea 4. Madurez**

Para evaluar el proceso de transición de la empresa hacia la madurez en costos de la calidad, se adoptaron los criterios de clasificación de Sotolongo-González (2001) que se recoge en el procedimiento general y son proyectados por el *software*.

**Paso 3. *Benchmarking***

Para la realización de *benchmarking* en la gestión de los costos de la calidad, el grupo de cambio coincide en lo factible que resulta desarrollarlo sobre la base de las herramientas para el control de gestión definidas en el paso anterior.

**Etapa VI. Diseño y automatización del soporte para la gestión de los costos de la calidad**

En la presente etapa, el grupo de trabajo reconoce la importancia de realizar la automatización del soporte que la garantice gestión de los costos de la calidad, por lo que, en esta investigación se hará uso del *software Quality Cost Soft* (diseñado por González (2015); para su manejo adecuado es necesario desarrollar los pasos siguientes:

*Software* diseñado por González, 2015 *Quality Cost Soft*, para efectuar el registro, cálculo y control de los costos de la calidad.




**Paso 1. Establecimiento de los elementos de entrada del soporte**

Los elementos de entrada al soporte fueron los datos generales de la empresa, donde se especifica el nombre de la entidad, las horas de trabajo al año, la cantidad de trabajadores, el período de análisis, el indicador para el nivel de madurez y el inicio del período. Respecto a los procesos solicita los nombres, su clasificación y la cantidad de no conformidades. Las actividades generales, las específicas y la categoría de costo a la que están asociadas; los registros de recolección de la información con cada una de las actividades generales y específicas por cada proceso, el listado de gasto por subelemento y algunas partidas del estado de resultado. Conjuntamente el *software* le solicita al usuario otros elementos como: devoluciones, inventario ocioso, vencimientos y otros, así como también los gastos unitarios.

**Paso 2. Automatización del soporte**

Una vez introducida toda la información referida en el paso anterior, la herramienta se encargará de realizar el cálculo de los costos de la calidad, ofreciendo como salida una aplicación visual que incluye un informe final del comportamiento de los costos de la calidad por cada período analizado, el estado de eficiencia del SGC de la empresa cuantitativo y cualitativo, el nivel de madurez, el comportamiento de los indicadores para el control de la gestión así como gráficos ilustrativos que reflejan la zona de ubicación de la empresa según la aproximación dinámica del modelo PEF; y otros como complemento que facilitarán la interpretación de los resultados.

**Fase III. Implantación**

En esta fase se concretó la implantación del sistema de gestión de costos de la calidad, considerando los resultados de la fase anterior.

**Etapa VII. Aplicación del procedimiento interno**

Se realizó la aplicación del procedimiento interno teniendo en cuenta cada uno de los pasos y tareas definidos en su elaboración.

**Paso 1. Recolección de los datos**

El grupo de trabajo efectuó la recolección de los datos en los registros establecidos. Donde, fueron tomados en consideración las informaciones correspondientes a los años 2015 y 2016, y la fuente fundamental, fue la información aportada por los guías de los procesos, el departamento de calidad, economía, capital humano y dirección.

**Paso 2. Introducción de los datos al soporte**

Luego de recolectar toda la información necesaria, se procedió a su introducción al soporte por parte de un especialista C en gestión económica, el especialista en gestión de la calidad y la investigadora. Con la introducción de todos los datos requerido por el *software* al terminar un período este se debe cerrar para su revisión introduciendo el valor de la satisfacción del cliente para dicho período, y el *software* procesa automáticamente la información y permite realizar cambios de ser necesario.
Si los datos del cierre están correctos se procede a confirmar el período, en caso contrario se corrigen las deficiencias y se vuelve a cerrar. Los cambios no se harán persistentes hasta tanto no se confirme el cierre

**Paso 3. Depuración de los datos**

Para la depuración de los datos se analizaron la totalidad de los datos introducidos, examinándose el comportamiento, los datos extremos y otros elementos que aportaron información sobre posibles errores. Se eliminaron y corrigieron algunos datos y errores introducidos (la mayoría de ellos centrados en la cantidad de horas declaradas por actividad ejecutada), con lo cual se obtuvo al final resultados más fiables y apegados a la realidad de la empresa.

**Etapa VIII. Aprobación del sistema**

Para obtener por parte de la dirección la aprobación final del sistema de gestión de costos de la calidad en la sucursal, el grupo de cambio desarrolló los pasos siguientes:

**Paso 1. Presentación de los resultados a la dirección**

A partir del procesamiento de los datos introducidos en el *software Quality Cost Soft* se obtuvo como resultado que los costos totales de la calidad (CTC) correspondiente a los procesos clave de gestión comercial y gestión de ventas de la Sucursal Comercial Caracol Holguín en el año 2015 fueron de 140162.09 pesos. En el caso del impacto en los indicadores para el control de su gestión se obtuvo que representaron el 2.73% de las ventas, el 7.58% de los gastos, el 24.49% de las utilidades y el 5.13% del costo del servicio, los indicadores referidos a las categorías de prevención, evaluación y fallos respecto al total se muestran en la figura 2:

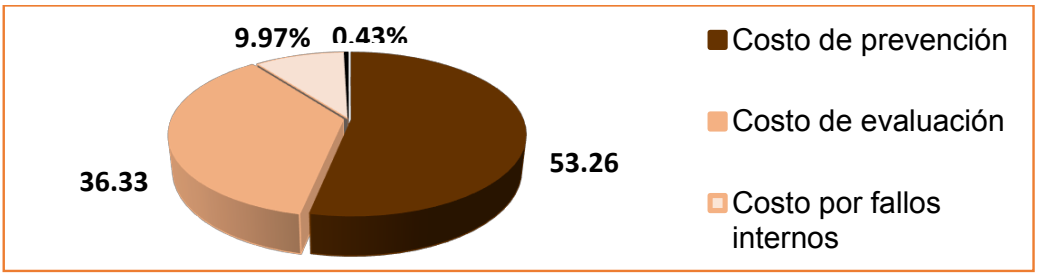



Figura: 2. Comportamiento de las categorías del CTC en el año 2015 en la sucursal

Como se observa, los costos de prevención representan el mayor porcentaje, seguido de los costos de evaluación y por fallos, siendo estos últimos los de menor influencia en el CTC.

Al evaluar la eficiencia de la gestión de la calidad en el año 2015 se obtuvo que cuantitativamente fue de 1.1, lo cual se traduce cualitativamente en "muy mala". Sin embargo, al analizar su madurez reflejó un valor de 2.73<3 por tanto la empresa se encuentra en la zona de certeza, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Estado de la  Sucursal Comercial Caracol Holguín en el año 2015.



## CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la confección del marco teórico práctico referencial de esta investigación, muestra que existe una amplia plataforma metodológica relacionada con los costos de la calidad, pero que la de González (2015) es la más completa para la implantación de un sistema de gestión de costos de la calidad.
2. Con la implantación del sistema de gestión de costos de la calidad en los procesos clave gestión comercial y gestión de ventas de la Sucursal Comercial Caracol Holguín, se logró medir el comportamiento de los costos de la calidad en estos procesos para cada período analizado.
3. Como resultado del procesamiento de los costos totales de calidad y el índice de satisfacción del cliente, se obtuvo la aproximación dinámica proyectando que los procesos clave se encuentran ubicados en la zona de perfeccionismo, con lo cual la estrategia a seguir va dirigida a estabilizar los esfuerzos adicionales en prevención y en evaluación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1.Armenteros, G. (2007). *Diseño e implantación de un procedimiento para un sistema de costos totales de la calidad en el Centro Nacional de Biopreparados*. Revista de Ingeniería Industrial, 28(2), 42-45.

2.Batista. (2011). *Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión de Costos de la Calidad en la Oficina Central de la Empresa de Taxis de Holguín Cubataxi*. Tesis de Diploma. Holguín, Cuba.

3.Cruz Santiago y Moreno Pino. (2008). *Gestión de un Sistema de Costo de la Calidad. Aplicación en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas*. Tesis de Maestría . Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.

4.Feigenbaum, A. (1994). *La Calidad total, un mando Internacional*. Revista Quality News.

5.Gámez. (2009). *Metodología para la Implementación del Sistema de Gestión de los Costos de la Calidad en la Industria del Tabaco Torcido de Holguín*. Tesis de Maestría. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.

6.García Garrido, Y. (2009). *Procedimiento para el registro, cálculo y análisis de los costos de calidad que sirva como herramienta en la CTE Lidio Ramón Pérez de Feltón*. Trabajo de Diploma.Holguín. Cuba.

7.González Reyes, L. (2011). *Diseño e Implantacón de un Sistema de Gestión de Costos de la Calidaden la Sucursal Almacenes Universal S.A*. Trabajo de Diploma. Holguín.Cuba

8.González Reyes, L. (2015). *Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de costos de calidad con un enfoque de proceso*. Aplicación parcial en la Unidad Empresarial Básica Mayorista de Medicamentos. Tesis de Maestría. Holguín.Cuba.

9. Mazorra Lopetey, A. (2009). *Metodología Simplificada para el Cálculo de los Costos de la Calidad*. Revista académica de economía.

10.Moreno, Hernández y Ortiz. (2010). *Sistema de Gestión de costos de la calidad basado en un enfoque de proceso y de sistema*. Contribución a la economía. *Recuperado el 23 de 2 del 2015 Disponible en: http://econpapers.repec.org/article/ervcontri.htm*

11.Romero, Tamayo. (2007). *Metodología para la implementación del sistema de costos totales en instituciones de salud*. Tesis de Diploma no publicada. Universidad CES, Medellín, Colombia.

12.Solorzáno González (2009). *Procedimiento para el diseño de un sistema de costos de calidad*. *Aplicación Parcial en la UEB Villa Cabañas, Empresa ISLAZUL*. Trabajo de Diploma no publicado.Holguín, Cuba.

13.Sotolongo-González, J. C. (2001). *Costos de la calidad, su estructura e implementación*. Revista de Ingeniería Industrial, CUJAE, La Habana, Cuba.

# GRAU DE ALINHAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS COM OS OBJETIVOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO PARAIBANO

**Competitividade e Estudos Organizacionais**

**Estudo concluído**

**Eugênio Matias dos Santos Neto**

**Mestre em Controladoria**

**eugenio_matias@hotmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Ana Clara Cavalcanti de Miranda**

**Graduanda em administração**

**clara.acmiranda@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Alessandra Carla Ceolin**

**Doutora em Agronegócio**

**alessandra.acc@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**ABSTRACT**

The study deals with the analysis of the degree of alignment of the Cost Information System with the business strategies of an agroindustry located in the State of Paraíba. To achieve the desired result, a case study was used, with the attributes of exploratory and descriptive research, with qualitative and quantitative characteristics. The results indicate

that there is still a lack of alignment, as is the case of the Contribution Margin by Product and Customer report. In addition, one of the main factors that do not contribute to the effective alignment of the SIC in its totality, is related to the construction of cost reports through spreadsheets, which entails a slow and costly process in the generation of cost information for decision. However, given the results found and the constant need for agile and reliable information for decision-making, it is expected that there will be improvements in the alignment of the SIC with the company's business, with prioritization for deployment and customization to those reports deemed as very important by Respondents.
**Key words:** Alinhamento; Sistema; Informações de Custos; Decisão.

**RESUMO**

O estudo trata da análise do grau de alinhamento do Sistema de Informação de Custos com as estratégias do negócio de uma agroindústria localizada no Estado da Paraíba. Para atingir o resultado desejado, utilizou-se de um estudo de caso, com os atributos da pesquisa exploratória e descritiva, com características qualitativa e quantitativa. Os resultados apontam que ainda há carência de alinhamento, como é o caso do relatório de Margem de Contribuição por Produto e por Cliente. Além disso, um dos principais fatores que não contribuem para o efetivo alinhamento do SIC em sua totalidade, está relacionado a construção de relatórios de custos através de planilhas eletrônicas, o que acarreta um processo lento e oneroso na geração de informações de custos para decisão. Contudo, diante dos resultados encontrados e da constante necessidade de informações ágeis e confiáveis para a tomada de decisão, espera-se que haja melhorias no alinhamento do SIC com o negócio da empresa, com priorização para implantação e customização àqueles relatórios julgados como muitíssimo importantes pelos respondentes.
**Palavras-chave**: Alinhamento; Sistema. Informações de Custos; Decisão.

## Introdução

O alinhamento estratégico entre os sistemas de informações e a estratégia dos negócios empresariais é um tema que vem sendo discutido há décadas, oriundo de estudos e propostas de modelos voltados a solucionar as discrepâncias existentes entre o objetivo do sistema de informação e a estratégia organizacional. Conforme Chan (2002), o

alinhamento do sistema de informação ocorre quando os seus objetivos estão de acordo com os objetivos do negócio.

Em um mundo mercadológico diversificado, competitivo, em que a diferenciação está como ponto fundamental para agregação de valor as atividades empresariais, o Sistema de Informação (SI) surge como o norteador das diretrizes e caminhos a serem seguidos pelo mercado no que concerne à tomada de decisão. Esse SI deve refletir o dinamismo enfrentado pela empresa e sua adequação ao ambiente, como definido por Walton (1993) sobre a capacidade de adaptação das empresas ao ambiente, que proporciona e requer transformações, quer seja na estrutura de gestão como também nos instrumentos utilizados.

Conforme Padoveze (2009), é por meio do sistema de informações que se torna possível a avaliação de desempenho organizacional, sendo esse sistema composto por subsistemas que provocam a soma do todo. Esse autor afirma que um desses subsistemas é o sistema de custos, que tem como principal característica o controle de todo o processo de compra, produção e comercialização dos produtos, a partir dos registros das operações e da geração de relatórios.

Quando se trata de organizações do agronegócio, que possuem especificidades e dependências, um sistema de informações de custos aderente as regras de negócio e estratégias torna-se fator relevante frente a acirrada competitividade. De acordo com Ceolin et al (2008), a Tecnologia da Informação (TI) apresenta importante papel no agronegócio, sendo de suma relevância trabalhos que avaliem a utilização do sistema de informação por este setor. Portanto, considerando a importância do alinhamento estratégico, tendo em vista a qualidade da informação, como também a confiabilidade, fidedignidade e tempestividade dos relatórios para tomada de decisão oportuna, buscou-se a partir desse estudo identificar o nível de aderência entre o sistema de informações de custos com a estratégia de uma agroindústria do Estado da Paraíba.

Sistema de Informação

Conforme Oliveira (1992), o sistema representa um conjunto de elementos que fazem parte de um ambiente, interdependentes entre si, que ao se agruparem formam um todo com objetivos predefinidos e que desempenham determinada atividade. A partir dessa idealização, pode-se interpretar que o sistema é um agrupado de elementos que se

relacionam e formam um todo, e Padoveze (2009, p.8) afirma que o ideal é que o todo seja maior que a soma das partes.

Como citado por O'Brien (2004, p.6), o sistema de informação é um conjunto organizado de recursos, que envolvem pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coletam, processam e evidenciam informações em uma entidade. Para fundamentar esse entendimento, verificou-se que Laudon e Laudon (1999) conceituam sistema de informação como sistemas sociotécnicos que envolvem a coordenação de pessoas, tecnologia e organização. E que, como ratificado por Padoveze (2009) esses recursos devem estar alinhados sinergicamente, com vistas a adequação do sistema de informação ao ambiente. Nessa mesma linha, O'Brien (2004) evidencia que o sistema de informação deve proporcionar relatórios adequados e de fácil entendimento para os seus usuários, para que se tornem relevantes, úteis e significativos.

No ambiente das organizações, essa ideologia tem sido tratada como sinergia. Padoveze (2009, p.9) define que essa expressão tem como significado a ação agrupada de vários elementos sistêmicos, com o objetivo de se obter melhores desempenhos, ao invés de se trabalhar de forma isolada e atingir menores desempenho. Levando em consideração a dinâmica do ambiente em que as organizações estão agrupadas, implica buscar constantemente o aperfeiçoamento do processo de informações posta à disposição dos gestores (Beuren, 2000).

Conforme McGee e Prusak (1994, p. 211) comentam que "dados não se transformam em informação até que as relações entre os vários fatos e suas implicações para a organização e os indivíduos sejam descobertos, tornem-se visíveis e explicitas". Diante das definições anteriores se pode aferir que os dados necessitam ser trabalhados, agrupados e estruturados para se chegar ao nível de informação, levando em consideração a necessidade de alinhamento das informações geradas pelo sistema de custos com a estratégia da empresa, e que esse alinhamento está ligado diretamente à forma como ocorre a decisão de investimento e o processo de implantação do sistema de informação.

De acordo com Campos Filho (1994), o sistema de informação é composto por quatro itens: 1º) Informação (dados formatados, imagens, sons e textos livres); 2º) Recursos humanos (que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações); 3º) Tecnologias (hardware e software); 4º) Práticas de trabalho (métodos

utilizados). O autor comenta, ainda, que a interação desses itens forma uma rede de informações, as quais embasam a tomada de decisões dos gestores das empresas.

No ambiente organizacional o sistema de informação possui o papel de automatizar de forma sistêmica os processos internos, com o objetivo de proporcionar a gestão maior controle e informações para tomada de decisão. Gonçalves (2005) comenta que além da precisão dos processos, as informações devem ser oportunas, ou seja, chegar ao usuário de forma tempestiva. Oliveira (2007) afirma que a informação é fator determinante no processo de tomada de decisão, e que quando está devidamente estruturada é de extrema importância para empresa.

Essas informações oportunas e adequadas ao objetivo da empresa tornam-se valiosas e, de acordo com Padoveze (2000), a partir da implantação de um sistema de informação que atenda essas características, a empresa pode reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão, medir a relação do custo-benefício da informação e o aumento da qualidade da decisão.

Procedimentos Metodológicos

Objetivou-se com esse trabalho analisar o grau de alinhamento do Sistema de Informação de Custos com as estratégias do negócio de uma agroindústria paraibana para o processo de tomada de decisão. A fim de atender a demanda, essa pesquisa científica utilizou-se quanto aos objetivos da pesquisa exploratório-descritiva, uma vez que pretende através das aplicações de questionários e visitas técnicas coletar dados para análise e aferição das considerações a respeito do problema de estudo.

A partir dessa realidade, a escolha da empresa objeto desse estudo, deu-se pelo fato da mesma possuir as características relevantes para o tema proposto, como também pela questão da acessibilidade. Portanto, esse estudo terá como unidade de análise uma agroindústria do Estado da Paraíba, do ramo da fruticultura, com filiais nos Estados do Rio Grande do Norte, Pernambuco, Bahia e Ceará. No ano de 2010, a empresa passou por um processo de reformulação e foi criado um setor de custos com o objetivo de atender as informações gerenciais para a tomada de decisão. Ocorre que como não havia sistema de custos integrado ao sistema de informações empresariais, os relatórios de custos eram disponibilizados a partir de planilhas eletrônicas de controle. Em 2013, as planilhas de custos foram incorporadas ao sistema integrado de gestão empresarial com o objetivo de

alinhar o sistema de informação de custos com o padrão sistêmico existente na empresa, como também atender as demandas de informações para tomada de decisão.

Para fins de coleta dos dados, utilizou-se no estudo entrevistas semiestruturadas com os gerentes de custos e da contabilidade, como também com os diretores da empresa a partir de visitas ao estabelecimento. O roteiro de entrevistas apresentou três fases, sendo a primeira responsável por tratar do perfil organizacional, a estrutura orgânica e funcional, e mercados. A segunda tratou do perfil dos respondentes e buscou identificar a formação acadêmica, cargo atual e tempo de trabalho na organização. Por fim, na terceira fase da pesquisa tratou-se dos aspectos inerentes a gestão empresarial, responsável por identificar os objetivos do negócio, do sistema de informações de custos e resultados na visão dos respondentes a respeito do alinhamento do sistema de custos com os objetivos do negócio.

Essa pesquisa para fins de coleta de dados e análise dos resultados, está dividida em 4 (quatro etapas), classificadas da seguinte maneira: Etapa 1 – Necessidades de informação de custos para gestão do negócio; Etapa 2 – Funcionalidades/sistemas que atendem ao item 01; Etapa 3 – Aderência/Alinhamento do sistema de custos com as necessidades de informações para gestão do negócio; Etapa 4 – Análise do grau de alinhamento e de importância das informações de custos levantadas na fase 1 para gestão do negócio.

Para fins de análise das informações, foram utilizadas planilhas eletrônicas para tabulação dos dados coletados e cálculo dos percentuais do grau de alinhamento e nível de importância, como também análise de conteúdo das entrevistas realizadas, que possibilitou cumprir todas as etapas e analisar o grau de alinhamento do sistema de informações de custos com os objetivos do negócio.

## Análise dos Resultados

### Informações para Decisão

Diante dos dados levantados, constatou-se que alguns relatórios gerados pelo setor de custos não são gerados pelo ERP, compondo-se assim um sistema de informações de custos a base de planilhas eletrônicas, tendo em vista que os dados existem no ERP, porém para processamento e geração das informações necessárias para gestão, faz-se imprescindível o auxílio das planilhas para atingir o objetivo esperado com o departamento de custos.

Observou-se que devido a esse ínterim o ciclo operacional de coleta dos dados, processamento e geração de relatórios ainda carece de agilidade. De acordo com o Gerente Administrativo "o sistema de custos é fundamental, e a empresa possui essa necessidade de agilidade das informações, pois o sistema de custos funciona basicamente através de planilhas eletrônicas, e hoje a empresa preza por informações oportunas, pois o setor gera os relatórios de custos aproximadamente vinte dias após o fechamento do mês".

Deste modo, aferiu-se que as funcionalidades do Sistema de Custos iniciaram-se no ano de 2010 e até a data de realização desse estudo vem passando por um processo de adequação do sistema as necessidades da empresa, descrito na figura 1.




Figura 1 - Linha Temporal do Sistema de Informações de custos. Fonte: Elaboração própria.

No ano de 2010 o Sistema de Informação de Custos foi implantado em planilhas eletrônicas. Entre os anos de 2012 e 2013 foram realizados os trabalhos de integração do sistema de custos ao ERP empresarial, porém devido ao insucesso as atividades do sistema de custos foram suspensas no ano de 2014, voltando em 2015 através de planilhas eletrônicas. Em 2016 foi contratada uma consultoria externa que vem trabalhando com o gestor de custos na readequação e automação do sistema de custos ao ERP da empresa, com previsão para término no primeiro semestre de 2017.

### 4.2 Aderências do Sistema de Informação de Custos

#### 4.2.1 Informações de Custos Disponibilizadas no Sistema de Informação

Após confrontação da necessidade de informações da gestão, constatou-se que o sistema de custos não disponibiliza todos os relatórios indicados como fundamentais pela Diretoria para gestão do negócio. Em pesquisas realizadas, identificou-se que atualmente o sistema de custos disponibiliza os seguintes relatórios: - Relatório de Custos das

Propriedades; - Relatório de Custos por Cultura; - Relatório de Custos do Produto Final (Beneficiamento); - Relatório de Custos da Frota Própria; - Demonstrativo de Resultado do Período.

Até a data de realização desse estudo, observou-se que ainda carecem de disponibilidade no sistema de custos as seguintes informações: - Relatório de Custos por Etapa (Preparo do Solo, Plantio, Formação da Cultura e Cultura Formada); - Margem de Contribuição por Produto; - Margem de Contribuição por Cliente.

Segundo o consultor externo e gestor do departamento de custos, todas essas informações estarão automatizadas até o primeiro trimestre de 2017, visto que atualmente os relatórios disponibilizados pelo sistema de custos são tratados em planilhas, contando com o suporte do ERP apenas para coleta de dados. Já, o Diretor/Presidente da empresa afirma que até o primeiro semestre de 2017, os processos do sistema de custos estarão cem por cento automatizados.

## Análise das Entrevistas

Durante os meses de maio a outubro de 2016 foram realizadas visitas *in loco*, consultas ao *website* e entrevistados os colaboradores ligados diretamente ao objeto de estudo. Efetuaram-se entrevistas com o Diretor/Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Comercial, Gestor Contábil e Gestor de Custos, sendo esses os responsáveis diretos pelo negócio da empresa, bem como pelo planejamento e operacionalização do sistema de custos.

De acordo com a metodologia, a segunda etapa tratou do perfil dos respondentes e buscou identificar a formação acadêmica, cargo atual e tempo de trabalho na organização. Conforme dados coletados, todos os respondentes apresentaram idade superior a 20 anos, com destaque para a faixa de 30 a 40 anos de idade, local em que se concentram os responsáveis pela Gerência Contábil, Diretoria Administrativa e Comercial.

Com relação à experiência de trabalho na empresa, observou-se que quanto mais tempo de trabalho, maior a responsabilidade do cargo, ou seja, o Diretor/Presidente é o que possui maior tempo, seguido dos Diretores Administrativos e Comerciais e os Gerentes

de Custos e Contábil. Esse resultado pode ser entendido uma vez que se trata de uma empresa familiar.

Verificou-se também, que o nível de instrução dos respondentes é inverso ao panorama identificado no tempo de experiência na empresa, pois o Diretor/Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Comercial possuem apenas o ensino médio, e que os Gestores de Custos e Contábil detém nível superior. Vale ressaltar que a empresa estudada tem característica familiar, sendo os cargos de diretoria e presidência ocupados por familiares do Diretor/Presidente.

Na terceira etapa da pesquisa foram tratados os aspectos inerentes à gestão empresarial, responsável por identificar os objetivos do negócio, do sistema de informações de custos e resultados na visão dos respondentes a respeito do alinhamento do sistema de custos com os objetivos do negócio. Assim, a partir das entrevistas realizadas, tornou-se possível demonstrar de forma descritiva as opiniões intrínsecas ao tema desse estudo. Nos quadros 1 e 2 as entrevistas foram direcionadas aos diretores da empresa, tendo em vista apresentar características relacionadas ao objetivo do negócio (1) e planejamento estratégico (2).

| **Entrevistas** | **Departamentos** | **Considerações** |
|---|---|---|
| **Objetivos do Negócio** | Diretor/Presidente | No ano de 2016 apesar da crise econômica, tivemos bons resultados. Para o ano de 2017 além de dar continuidade aos resultados crescentes que tivemos nos últimos anos, nossa prioridade é realizar processos com segurança e qualidade, aliás, nunca deixamos de dar prioridade a esses pontos, porém como se pode observar, o sistema de custos, por exemplo, ainda não está da forma que objetivamos com a sua implantação aqui na empresa. |
| | Diretor Administrativo | Continuar no ano de 2017 nossa política de expansão de mercado, porém com segurança, por isso toda essa preocupação em contratar consultoria para automatizar o sistema de custos. |

| | | |
|---|---|---|
| | Diretor Comercial | Política de crescimento com qualidade, expandir as vendas em novos mercados. Atualmente trabalhamos com quase todos os Estados Brasileiros, e Exportamos para América do Norte, Europa e Ásia. |

Quadro 1 - Objetivos do Negócio. Fonte: Elaboração Própria 2016.

De acordo com os entrevistados, o objetivo é o de continuar expandindo os negócios da empresa com qualidade, buscando sempre o controle e segurança, a partir do efetivo processo de adequação do sistema de custos às necessidades da gestão.

O quadro 2 apresenta as considerações dos entrevistados a respeito do Planejamento Estratégico.

| **Entrevistas** | **Departamentos** | **Considerações** |
|---|---|---|
| **Planejamento Estratégico** | Diretor/Presidente | Anualmente nos reunimos para definir as metas da empresa, mas ainda não inserimos todas as áreas, o que também é um objetivo nosso para frente implantar métodos para acompanhar a situação real das atividades com os projetos. |
| | Diretor Administrativo | Temos nossas metas gerais definidas, porém reconhecemos que necessitamos abranger mais, por departamento, e implantar rotinas de acompanhamento da execução *versus* planejamento. |
| | Diretor Comercial | De modo geral sim, mas não existe ainda uma formalidade. |

Quadro 2 - Planejamento Estratégico. Fonte: Elaboração Própria 2016.

De acordo com os entrevistados, não existe uma formalidade dentro da empresa no tocante ao planejamento estratégico, mas de modo geral, anualmente é avaliado o desempenho da empresa como um todo e definidos os objetivos e metas para o período vindouro.

O quadro 3 apresenta os objetivos do Sistema de Custos, conforme os respondentes.

| **Entrevistas** | **Departamentos** | **Considerações** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivos do Sistema de Custos** | Diretor/Presidente | O objetivo é gerar as informações que necessitamos para gestão, porém atualmente alguns relatórios ainda não são disponibilizados, espero que com automação do sistema de custos e toda essa readaptação de processo que estamos passando no momento nos possibilite analisar de forma mais segura e rápida as informações. |
| | Diretor Administrativo | Fornecer informações em tempo hábil para tomada de decisão. Estamos em processo de readequação, mas esse é o objetivo. Atualmente conseguimos obter informações de custos gerais, mas precisamos avançar. |
| | Diretor Comercial | Antes do setor de custos, não tínhamos informações de custos para tomada de decisão, atualmente temos, supre a necessidade em alguns aspectos, porém a questão do tempo levado para disponibilidade dos relatórios de custos para o nosso setor prejudica um pouco. |
| | Gerente Contábil | Além do relatório gerencial - uma espécie de Demonstrativo de Resultados customizado as necessidades do gestor, - existem relatórios departamentais, setor de compras, folha de pagamento detalhada, importação versus exportações mensais, fluxo de caixa financeiro, análise de custos e rentabilidade dos produtos por cliente e região.<br><br>Na minha percepção, as informações de custos têm sido muito importantes para a tomada de decisão em níveis de mercado, porém por vezes essas informações não são utilizadas para analisar o desempenho empresarial como todo. Os níveis de desempenho de funcionários em relação a produtividade, podem estar afetando os níveis de |

| | | |
|---|---|---|
| | | lucratividade, uma vez que a lucratividade tem tido como base o valor dos custos dos produtos, ou seja, parece que o sistema de custos está sendo utilizado para precificação, porém o processo de controle interno ainda não é demonstrado nesses relatórios, ou seja, o desempenho não financeiro. |
| | Gerente Departamento de Custos | O objetivo como um todo é auxiliar ou dar suporte na tomada de decisão, tanto na área de compras, como também nas vendas e principalmente na produção. Atualmente o sistema de custos disponibiliza o relatório de apuração dos custos da produção, e relatórios de demonstrativo gerencial, porém esse é tratado pela contabilidade. |

Quadro 3- Objetivos do Sistema de Custos. Fonte: Elaboração Própria 2016.

De acordo com os entrevistados, nessa questão, o objetivo geral do sistema é o de gerar informações e auxiliar na tomada de decisão, como também gerar os relatórios em tempo hábil, porém essa questão conforme levantamento ainda não vem ocorrendo na empresa, visto que os relatórios do sistema de custos são elaborados através de planilhas eletrônicas, o que dificulta a elaboração se comparar com a possibilidade que se tem na empresa de um sistema automatizado.

### 4.2.3 Grau de Alinhamento do Sistema de Informações de Custos

Com as investigações realizadas através das visitas, entrevistas e pesquisas relacionadas ao Sistema de Custos da empresa, foi construído conforme metodologia o quadro com as categorias que comportam os relatórios de custos necessários para gestão: Relatórios de Custos das Propriedades; Custos por Cultura; Custos por Etapa (Plantio a Cultura Formada); Custos do Produto Final; Margem de Contribuição por Produto; Margem de Contribuição por Cliente; Custos da Frota Própria; Demonstrativo de Resultado, os quais foram apresentados aos respondentes para fins de averiguação do grau de alinhamento e nível de importância das informações do SI de Custos.

A partir desse framework cada respondente avaliou o grau de alinhamento por relatório, considerando uma escala de 1 a 5, em que as mesmas representaram as seguintes classificações: 1 – nenhum pouco alinhado; 2 – pouco alinhado; 3 – alinhado; 4 – bem alinhado e 5 – muitíssimo alinhado. Para análise do nível de importância, consideraram-se os níveis 1 – nenhum pouco importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante e 5 – muitíssimo importante.

Primeiramente, são apresentados os resultados por entrevista a fim de compreender o entendimento sobre o alinhamento do sistema de custos para cada um dos entrevistados, possibilitando uma análise sobre possíveis similaridades ou divergências nas respostas apresentada no quadro geral.

Na tabela 02, segue a avaliação do Contador da empresa.

| GERENTE CONTÁBIL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | | Nível de Importância (1 a 5) | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | X | | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos por Cultura | X | | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | X | | | | | | | X | | |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | | | | X | | | | | X | |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | X | | | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | X | | | | | | | | | X |
| Relatório de Custos da Frota Própria | X | | | | | | | X | | |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | | | | X | | | | | | X |

Tabela 2 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância na Visão do Contador.

Fonte: Elaboração Própria 2016.

Na visão do Gerente Contábil, dos oito relatórios de custos necessários para gestão da empresa, dois foram classificados como bem alinhados, Relatório dos Custos dos Produtos e Demonstrativo de Resultado do Período. Com relação ao nível de importância, todos os relatórios foram julgados importantes, com destaque para os relatórios de Margem de Contribuição por Produto e Cliente que mesmo com essa classificação, não existem na visão do contador nenhum informe via sistema que demonstre as margens de produtos e clientes para gestão, sendo o mesmo classificado como Nenhum Pouco Alinhado.

Conforme tabela 3, apresenta-se análise do Gestor de Custos.

| GERENTE DE CUSTOS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | | Nível de Importância (1 a 5) | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Cultura | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | X | | | | | | | X | | |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | | | X | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | X | | | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | X | | | | | | | | | X |
| Relatório de Custos da Frota Própria | | | X | | | | | | X | |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | | | | | | | | | | X |

Tabela 3 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância na Visão do Gerente de Custos.

Conforme observação do gestor de Custos, diferentemente da visão do Contador da empresa no tocante ao alinhamento dos relatórios, a maioria dos demonstrativos de custos necessários para gestão do negócio estão alinhados, com exceção dos relatórios dos Custos por Etapa, Margem de Contribuição por Produto e Cliente que apesar de estarem classificados como importante e muitíssimo importante não se encontram alinhados. Com relação aos demais relatórios todos foram julgados como importante, com destaque para os relatórios Custos das Propriedades, Custos por Cultura, Custos de Produto Final e Demonstrativo de Resultado que foram classificados como muitíssimo importante.

A tabela 4 apresenta a visão do Diretor Administrativo.

| DIRETOR ADMINISTRATIVO | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | | Nível de Importância (1 a 5) | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Cultura | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | X | | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | | | | X | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | X | | | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | X | | | | | | | | | X |
| Relatório de Custos da Frota Própria | | | | X | | | | | X | |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | | | | X | | | | | | X |

Tabela 4 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância na Visão do Diretor Administrativo.

De acordo com o Diretor Administrativo, três relatórios estão Bem Alinhados, Relatórios de Custos por Produtos, Relatório de Custos da Frota Própria e Demonstrativo de Resultado, e que os três são importantes para gestão. Os relatórios de Custos das Propriedades e Custos por Cultua estão apenas Alinhados, mesmo apresentando nível de importância Muitíssimo Importante, ou seja, as informações esperadas com esses relatórios ainda não estão atendendo em cem por cento à Gestão Administrativa. Os

relatórios, que apesar de importante, não estão alinhados foram relatórios dos Custos por Etapa, Margem de Contribuição por Produto e Cliente.

Conforme tabela 5, segue exame do Diretor Comercial.

| DIRETOR COMERCIAL | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | | Nível de Importância (1 a 5) | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | | X | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos por Cultura | | X | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | X | | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | | | X | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | X | | | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | X | | | | | | | | | X |
| Relatório de Custos da Frota Própria | | | X | | | | | | X | |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | | | | X | | | | | | X |

Tabela 5 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância na Visão do Diretor Comercial.

Na visão do Diretor Comercial o Demonstrativo de Resultado está Bem Alinhado, sendo considerado muitíssimo importante. Os relatórios de Custos por Produto e Custos da Frota foram avaliados como alinhados e classificados, respectivamente, como muito e muitíssimo importante. Embora os demais relatórios apresentem nível de importância elevado não estão alinhados ou estão pouco alinhados como é possível observar nos relatórios de Margem de Contribuição por Produto e Cliente e dos Custos por Etapa. Conforme tabela 6, segue resultado do Diretor/Presidente.

| DIRETOR / PRESIDENTE | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | | Grau de Alinhamento (1 a 5) | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Cultura | | | X | | | | | | | X |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | | X | | | | | | | X | |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | | | X | | | | | | | X |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | X | | | | | | | | X | |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | X | | | | | | | | X | |
| Relatório de Custos da Frota Própria | | | X | | | | | | | X |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | | | X | | | | | | | X |

Tabela 6 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância na Visão do Diretor/Presidente.

Segundo o Diretor/Presidente apenas os relatórios de Margem de Contribuição por Produto e Cliente não estão alinhados, apesar de serem muito importantes, como relatório de Custos por Etapa que está pouco alinhado. Todos os relatórios classificados como

muitíssimo importantes apresentaram-se alinhados, um montante de cinco relatórios de um total de oito.

Conforme tabela 7, após análise individual dos respondentes no tocante ao grau de alinhamento e nível de importância das informações de custos, aglutinaram-se as respostas para fins de demonstrar uma visão geral.

| INTEGRAÇÃO DAS RESPOSTAS | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorias | Grau de Alinhamento | | | | | Nível de Importância | | | | |
| | Nenhum Pouco Alinhado | Pouco Alinhado | Alinhado | Bem Alinhado | Muitíssimo Alinhado | Nenhum Pouco Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| Relatório de Custos das Propriedades "Fazendas" | 20,00% | 20,00% | 60,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 60,00% |
| Relatório dos Custos por Cultura | 20,00% | 20,00% | 60,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 60,00% |
| Relatório dos Custos por Etapa (Plantio, Formação da Cutura e Cultura Formada) | 80,00% | 20,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 60,00% | 0,00% |
| Relatório dos Custos do Produto Final (Beneficiamento) | 0,00% | 0,00% | 60,00% | 40,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 20,00% | 80,00% |
| Relatório Margem de Contribuição por Produto | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 20,00% | 80,00% |
| Relatório Margem de Contribuição por Cliente | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 20,00% | 80,00% |
| Relatório de Custos da Frota Própria | 20,00% | 0,00% | 60,00% | 20,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 60,00% | 40,00% |
| Demonstrativo de Resultado (Lucro/Prejuízo) do Período | 0,00% | 0,00% | 40,00% | 60,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |

Tabela 7 – Grau de Alinhamento e Nível de Importância (Integração das Respostas).

Após integração de todas as respostas, constatou-se que cem por cento dos entrevistados informaram que os relatórios de Margem de Contribuição por Produto e Cliente não estão alinhados. Observou-se também que todos os respondentes consideram que o Demonstrativo de Resultado do Período é muitíssimo importante, e que seu grau de alinhamento representou 40,00% Bem Alinhado e 60,00% Muitíssimo Alinhado.

Quanto aos demais relatórios, a mensuração quantitativa expressou-se da seguinte maneira: Relatórios de Custos das Propriedades e Custos por Cultura constatou-se que o grau de alinhamento de ambos foi 20,00% Nenhum Pouco Alinhado, 20,00% Pouco Alinhado e

60,00% Alinhado. Perante o nível de importância comportou-se 40,00% muito importante e 60,00% muitíssimo importante; Relatório de Custos por Etapa observou-se que o grau de alinhamento foi 80,00% Nenhum Pouco Alinhado, 20,00% Pouco Alinhado e que o nível de importância constatado foi 40,00% importante e 60,00% muito importante; Relatório de Custos do Produto Final apresentou 60,00% Alinhado e 40,00% Bem Alinhado com 20,00% muito importante e 80,00% muitíssimo importante. Por fim, o Relatório de Custos da Frota Própria obteve 20,00% Nenhum Pouco Alinhado; 60,00%

Alinhado e 20,00% Bem Alinhado, com níveis de importância 60,00% muito importante e 40,00% muitíssimo importante.

**Considerações Finais**

Após análise dos resultados, observou-se que diante de todos os relatórios necessários para gestão do negócio, alguns julgados como muitíssimo importantes como, Margem de Contribuição por Produto e por Cliente não estão disponíveis ainda no SIC, como também o relatório de Custos por Etapa. Pode-se observar que desde sua implantação no final do ano de 2010 até o ano de realização do estudo 2016, o SIC vem passando por situações a princípio ideais para sua melhoria, no entanto, todos os relatórios disponibilizados pelo departamento são construídos de forma mista, a coleta de dados através do ERP e o seu processamento a partir de planilhas eletrônicas.

Como discutido por Yen e Sheu (2004), como também Kruse (2006), muitas vezes levam-se anos para chegar a um consenso que proporcione aos gestores informações para tomada de decisão condizente com os objetivos do negócio. Como se expressou nas análises de resultados, o processo de implantação e customização do sistema de custos já existe há seis anos e ainda há relatórios que não são disponibilizados, como também os que são disponibilizados ainda não atingiram o grau de alinhamento desejado. Cabe considerar a demanda extra de tempo que é gasto para elaborar os relatórios, visto que a automação/customização/atualização do sistema de custos está prevista para 2017.

Conforme os objetivos específicos desse estudo, as categorias de alinhamento entre as estratégias do negócio e os objetivos do sistema de custos foram levantadas a partir das visitas *in loco* e das entrevistas semiestruturadas, que possibilitou identificar as características do sistema, e principalmente as categorias que foram determinantes para análise do grau de alinhamento, como também o nível de importância de cada categoria. Diante dos resultados, esse último ponto de análise é considerado uma das principais contribuições desse trabalho, visto que se tornou possível identificar relatórios julgados importantíssimos para gestão e que não estão alinhados ou não existem no SIC, podendo essa dissertação ser utilizada como base para determinação de prioridades para novas atualizações e customizações.

Após análise dos resultados, observa-se que um dos motivos que colaborou para o não alinhamento do SIC em cem por cento às expectativas da gestão está relacionado ao suporte tecnológico, pois o ERP em funcionamento na empresa não está aderente a sua necessidade, no que concerne as informações de custos.

Enfim, observa-se que o problema de alinhamento existente na empresa está relacionado principalmente ao aspecto tecnológico, o que não contribui para desenvolvimento das etapas de coleta, processamento e geração de relatórios de custos para tomada de decisão em tempo oportuno. Sendo assim, verificou-se que este trabalho colabora com a ciência, pelo aspecto de poder levantar a partir da estrutura teórica embasada, os mecanismos estruturais e metodológicos para debruçar considerações a respeito do objetivo geral de analisar o grau de alinhamento do SIC com a necessidade de informações de custos para gestão de uma agroindústria.

Portanto, recomendam-se a partir desse trabalho, estudos similares em outras empresas do agronegócio, tendo em vista comparar os resultados aqui apresentados e agregar contribuições para ciência, a partir de uma estrutura que possibilite as organizações desse segmento um modelo de alinhamento que permita maximizar os níveis de aderência dos Sistemas de Informação de Custos com as estratégias do negócio.

**Referências**

Beuren, I. M. (2000). *Gerenciamento Estratégico da Informação*: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Campos Filho, M. P. de. (1994). Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, (v.34, n.6).

Ceolin, A.C., Abicht, A. de M, Corrêa, A.O. de F, Pereira, P.R.R.X., & Silva, T.N. (2008). Sistemas de informação sob a perspectiva de custos na gestão da pecuária de corte gaúcha. *Custos e @gronegócio on line*. (v. 4, Edição Especial).

Chan, Y. E. (1999). Is strategic and structural alignment: eight case studies. In: *Americas Conference On Information Systems*, 5, 1999, Wisconsin. Wisconsin: Association for Information Systems.

Chan, Y. E. (2002).Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, (v. 1, n. 2).

Chan, Y. E.; & Reich, B. H. (2007). It alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*. (v. 22).

Chan, Y., Huff, S., Barclay, D., & Copeland, D. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information systems research*. (v. 8, n. 2).

Gonçalves, A. P., Polo, E. F., Correa, H. L., & Bruno, M. A. C. (2010) Estratégia da Terceirização de Sistemas de Informação e de Alinhamento Estratégico Entre Negócios e TI. *Gestão & Regionalidade* . (v. 26, n. 77).

Es, P. R. (2005***). Sistema de Informação Geográfica Para Apoio a Decisão ao Combate a Incêndio.*** (Dissertação Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos.

Henderson, J. C; Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*. (v. 32, n.1).

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1996) *Management Information System***.** (4ª. Ed). Organization and Technology. São Paulo: Prentice-Hall.

Mcgee, J.; & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. (18ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

O'brien, J. A. (2004). *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Oliveira, D. P. R. (1992). *Sistemas de informação gerenciais:* estratégias, táticas, operacionais. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2007). *Sistemas de informações gerenciais***.** (11ª ed.). São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2000). *Contabilidade gerencial*. Um enfoque em sistema de informação Contábil. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2009). *Sistemas de Informações Contábeis*. (6ª Ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

Sauer, C., |& Yetton, P. W. (1997). *The right stuff: an introduction to new thinking about management*. In: Sauer, C., Yetton, P. W. Steps to the future: fresh.

Yen, R. H.; Sheu, C. Aligning (2004). ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms: An exploratory study. *International Journal of Production Economics*, (v. 92, n. 3).

# PERCEPÇÃO GERENCIAL ACERCA DA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO UMA ABORDAGEM QUALITATIVA EM UMA AGROINDÚSTRIA COM BASE NAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

**AUTORES**

**Eugênio Matias dos Santos Neto**

**Mestre em Controladoria**

**eugenio_matias@hotmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Ana Clara Cavalcanti de Miranda**

**Graduanda em administração**

**clara.acmiranda@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Alessandra Carla Ceolin**

**Doutora em Agronegócio**

**alessandra.acc@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**RESUMO**

Esse estudo de caso teve como objetivo identificar a percepção acerca da mensuração de desempenho dos gestores de uma agroindústria do estado da Paraíba com base nas perspectivas do *balanced scorecard*. A partir dos levantamentos de dados por meio de entrevistas e análise dos resultados, constatou-se que a empresa apesar de apresentar características de médio e grande porte, não possui no seu processo de gestão a utilização de indicadores de desempenho não financeiros. Em relação a percepção dos gestores a respeito da mensuração de desempenho, constatou-se que os gestores tentaram responder

as questões dentro da zona de conforto, porém com o mesmo enfoque de análise, os resultados. Outro ponto relevante identificado na pesquisa é que os indicadores apresentados pelos gestores não se comunicam, ou seja, os gestores apresentaram indicadores diferentes, demonstrando uma ausência de padronização de indicadores para avaliação de desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** Mensuração, Indicadores, Desempenho, BSC, Agroindústria.

**RESUMO**

This case study had as objective to identify the perception about the performance measurement of the managers of an agroindustry of the state of Paraíba based on the perspective of the balanced scorecard. From data surveys through interviews and analysis of results, it was found that the company, despite having medium and large size characteristics, does not have in its management process the use of non-financial performance indicators. Regarding the managers' perception regarding the performance measurement, it was verified that the managers tried to answer the questions within the comfort zone, but with the same focus of analysis, the results. Another relevant point identified in the research is that the indicators presented by the managers do not communicate, that is, the managers presented different indicators, demonstrating an absence of standardization of indicators to evaluate the performance of the company.

**Key words:** Measurement, Indicators, Performance, BSC, Agroindustry.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico, a perspectiva de crescimento e o aumento da competitividade têm exigido das empresas uma busca contínua por novas soluções e uma melhor exploração dos recursos existentes. De acordo com Wilder (2003), para que as empresas permaneçam competitivas no mercado, se faz necessário uma efetiva gestão, tendo em vista as necessidades de adaptações às realidades impostas pelo ambiente.

Partindo desse princípio, observa-se que o processo de tomada de decisão está diretamente ligado ao conhecimento do ambiente o qual a empresa está inserida, tendo em vista o enquadramento dos processos de direção enquadrados com os objetivos do negócio definidos na estratégia, Chan (2002).

Consensual a esse processo, surgir-se a necessidade de análise e interpretação das informações sobre a situação do negócio a partir da análise dos indicadores de desempenho, o qual tem a característica de gerar subsídios informativos para tomada de decisão. De acordo com Callado e Soares (2014) com a utilização dos indicadores de desempenho se torna possível realizar comparações entre o que foi planejado com o realizado, sendo assim uma importante ferramenta de controle e gestão. Segundo Callado e Callado (2009) uma das dificuldades das empresas em relação aos indicadores financeiros é com a definição do que deve ser medido e avaliado, tendo em vista as particularidades de cada empresa.

Não obstante com relação ao agronegócio Callado e Soares (2014) observa que nesse segmento o aprimoramento da gestão é essencial, visto que este está cada vez mais dependente do mercado, como também a questão da competitividade ressalta a necessidade do gestor agroindustrial deter um conhecimento aprofundado de sua empresa, como também seus recursos disponíveis e as expectativas de desempenho futuro da organização.

Sendo assim, os autores consideram que a inexistência de um sistema de medição de desempenho estruturada a partir de indicadores afeta de forma negativa o desempenho da organização, refletindo assim em dificuldades de gestão como também na identificação de desvios no decorrer das operações. Seguindo esse raciocínio Callado (2007) afirma que diante do aumento da competitividade é de extrema importância um sistema de controle que possa fornecer informações essenciais para gestão do desempenho das agroindústrias.

Com base nesse contexto e na natureza da investigação, em identificar à percepção dos gestores acerca da mensuração de desempenho a luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*, esse estudo se enquadra como uma pesquisa qualitativa e utiliza o método de Estudo de caso. Assim, consiste em identificar a percepção gerencial acerca da mensuração de desempenho com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard* em uma Agroindústria do Estado da Paraíba. Para tal fim utilizou-se de uma breve evidenciação dos indicadores de desempenho, mensuração de desempenho e *balanced scorecard*, seguido do método utilizado para coleta e análise de dados, e por seguinte a exposição dos resultados do Estudo de Caso.

**Mensuração de Desempenho**

Observa-se que a mensuração de desempenho a partir de seu significado literal está diretamente ligada a medição da performance de um determinado objeto. Como definido por Neely (2005) pode ser compreendida como a atividade de se elencar as medidas do desempenho, relevância e avalição, com o propósito de adequar, ajustar ou normatizar determinada atividade.

Entende-se que esses ajustes devem estar ligados à estratégia da empresa, conforme Martins (2004), ao defender que o processo de gestão de desempenho compreende o meio pelo qual uma instituição administra sua performance de acordo com suas estratégias e consequente objetivos.

Partindo desse entendimento, considera-se ainda, segundo Neely (2005), que a mensuração de desempenho também pode ser considerada como a competência utilizada para quantificar a eficiência e eficácia das operações empresariais.

Segundo Merchant (2006), só se mensura o que se tem, e que a mensuração do desempenho pode ser dividida em três categorias, sendo: medidas de mercado, medidas baseadas em dados contábeis e combinação de medidas contábeis e de mercado.

As medidas de mercado, diante das definições do autor supracitado, podem ser compreendidas como o retorno adquirido sobre o capital próprio (investidores); as medidas baseadas em dados contábeis, como valores residuais, taxas e demais fontes de dados; e a combinação entre os dados históricos (contábeis) e o mercado (expectativas).

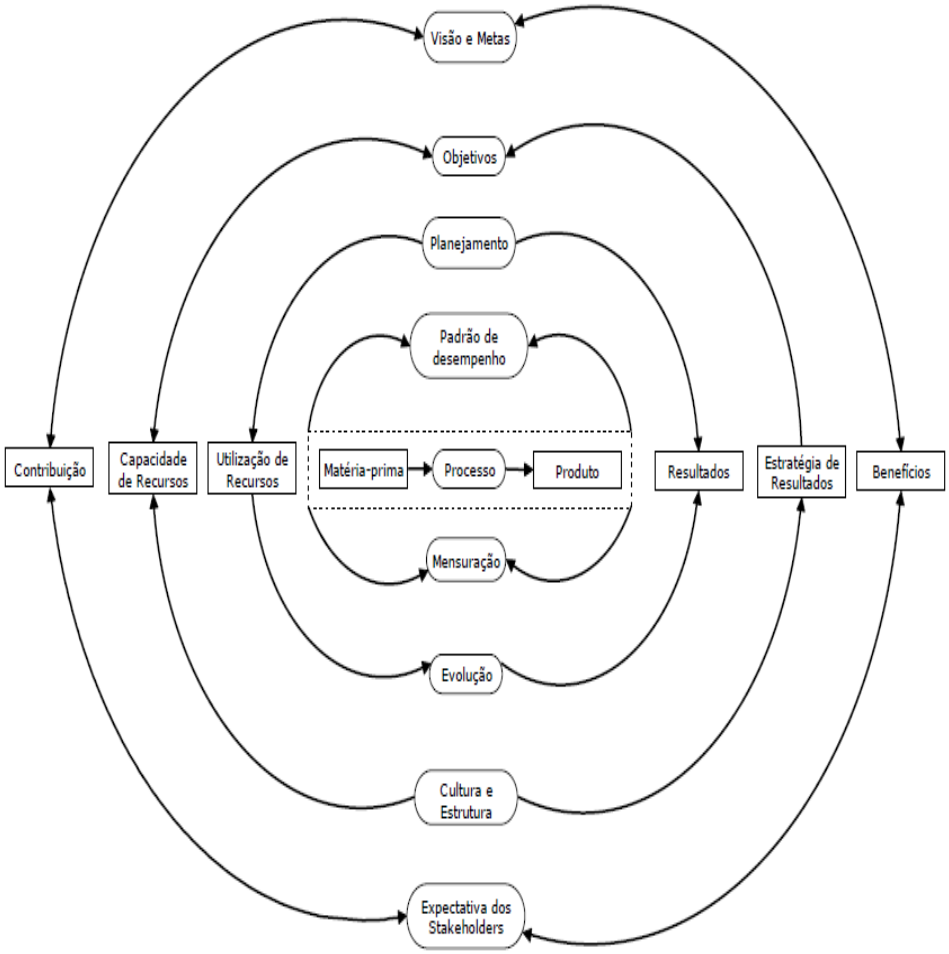
Com esse entendimento, debruça-se que a mensuração de desempenho pode ser compreendida como a técnica de avaliar as atividades meio e fim das empresas a partir de indicadores financeiros e não financeiros. Apesar de existirem críticas a respeito dos indicadores financeiros, Kaplan e Norton (1992) definiram que as métricas financeiras são oriundas dos resultados das atividades operacionais da empresa e não podem ser abandonadas.

De acordo com Callado e Callado (2009) a mensuração e avaliação de desempenho só se tornam possível a partir da definição dos indicadores que serão utilizados, os quais devem fazer parte de uma sequência lógica de procedimentos para seu devido desenvolvimento

e implantação. O mesmo ainda acrescenta que estas medidas devem ser orientadas para o futuro, os quais devem retratar as metas da organização.

Perante os estudos de Rouse (2003) a mensuração de desempenho em uma visão empresarial divide-se em quatro etapas, tendo em vista a mensuração de desempenho no tocante aos aspectos micro e macro (Figura 1). A primeira etapa compreende o processo produtivo, com destaque para os recursos utilizados até a formação do produto acabado; já, a segunda etapa faz uma análise distinta entre produção e resultado, com o propósito de avaliar a eficiência e eficácia da produção; na terceira etapa o foco é na cultura e estrutura organizacional; na quarta e última etapa o foco está direcionado aos usuários interessados (stakeholders).

**Figura 1.** Etapas da mensuração de desempenho em uma visão empresarial




**Fonte: Rouse (2003)**

De acordo com Neely (2005) os modelos de mensuração de desempenho com o passar dos tempos foram sofrendo ajustes, tendo em vista a necessidade de aproximação dos modelos com a realidade. Com base nessa afirmação, pode-se inferir que os modelos de mensuração devem está adequado as situações de cada empresa, considerando suas características, valores, atividade econômica e todos os fatores que influenciam na sua estratégia, como também seus devidos ajustes.

**Indicadores de Desempenho**

Como já visto acima os indicadores de desempenho retratam os reflexos obtidos a partir da mensuração das variáveis que compõe os direcionadores. Conforme MacArthur (1996), o indicador de desempenho representa a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades inerentes ao objetivo de uma organização. Diante desse contexto é primordial o acompanhamento dos indicadores financeiros e não financeiros para subsídio na tomada de decisão da gestão empresarial, principalmente em um mercado competitivo. Consensual a este, Idalberto et al. (2010) indicam que em mundo cada vez mais competitivo a gestão por resultados é fundamental, o que remete a constante necessidade de análise desses indicadores para tomada de decisão.

Segundo Ferreira, Abreu, Abreu, Trzeciak, Apolinário, & Cunha (2008) os indicadores de desempenho são instrumentos que servem como auxílio a gestão, para que a partir destes seja possível a avaliação de performance de determinada unidade de negócio. Outro ponto importante citado está relacionado ao fato de que as empresas devem obter direcionadores alinhados com a estratégia do negócio, tendo em vista o controle de sua direção operacional com o que se espera.

De acordo com Callado (2007) a definição correta para um indicador de desempenho compreende o primeiro passo para o entendimento do seu significado no ambiente organizacional, como também a visualização da dimensão de sua aplicação. A partir desse entendimento, pode-se compreender que a eficiência dos indicadores de desempenho está diretamente ligada a sua capacidade de evidenciação correta dos fatos que permeiam o

ambiente organizacional, possibilitando por meio dos mesmos a representação fidedigna da performance empresarial como suporte ao processo de tomada de decisão.

Vale ressaltar que os indicadores são classificados em financeiros e não financeiros. Nesse sentido Callado e Soares (2014) argumentam que existem várias medidas financeiras e não financeiras que podem mensurar o desempenho de uma organização. Porém as medidas financeiras que até certo tempo eram suficientes para avaliar o desempenho de uma organização, diante das novas conjunturas econômicas as avaliações de desempenho não devem estar apenas limitada a esse aspecto, pois necessitam de outros indicadores de desempenho, pois as avaliações apenas limitadas aos indicadores financeiros tornam-se inadequados.

Corroborando com este pensamento há tempos, Kaplan e Norton (1997) afirmam que as medidas financeiras estão condensadas a eventos passados e que são inadequadas para orientar trajetórias futuras, tendo em vista a agregação de valor aos clientes, fornecedores, colaboradores, tecnologia e inovação.

Com caráter de ressalva Callado e Soares (2014) deixam claro que as empresas não devem deixar de lado os indicadores financeiros, pois os mesmos retratam a situação da empresa baseada em decisões passadas, porém as mesmas devem estar agregadas a um grupo de indicadores que norteiem a gestão estratégica, tendo em vista o crescimento do desempenho futuro da organização.

Nesse sentido, observa-se que os indicadores financeiros são de suma importância para gestão do negócio, pois conforme citado os indicadores financeiros ao retratar a realidade com base em decisões e acontecimentos passados, os indicadores não financeiros os complementam ao fornecer substâncias analisáveis para se pensar estrategicamente e prever decisões futuras.

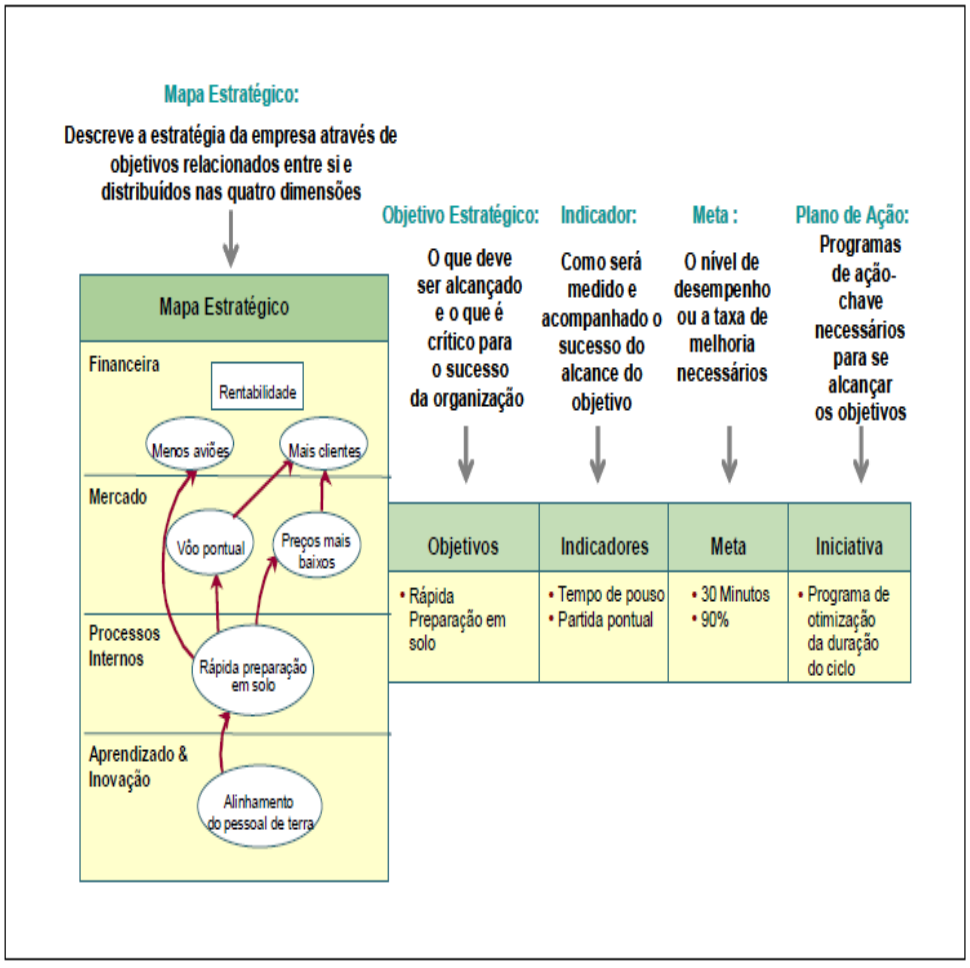
***Balanced Scorecard* (BSC)**

O *balanced scorecard* (BSC) é um instrumento de medição criado por Kaplan e Norton, em (1992,1993) os autores definiram esse mecanismo como um sistema de mensuração de desempenho e mais adiante em (2000) como um sistema de gestão estratégica.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* é um instrumento que materializa a visão a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o desenvolvimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

Verifica-se diante da definição acima que o *balanced scorecard* é um importante instrumento de alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e suas ações operacionais. Segundo Kaplan e Norton (1997), essas ações são: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e, d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. A figura 2 demonstra os componentes do *balanced scorecard collaborattive (BSCOL)*.

**Figura 2:** Componentes do *balanced scorecard collaborattive (BSCOL)*



Fonte: BSCOL (2000)

- Objetivos Estratégicos: estruturação da visão futura em objetivos, planos de ação organizados em causa e efeito;
- Indicadores Chave de Desempenho: metodologia adotada para medir e acompanhar a realização dos objetivos;
- Estabelecimento de metas ao longo do tempo: nesse quesito se considera o grau de desempenho esperado, importante frisar que essas metas são flexíveis;
- Planos de ação e projetos estratégicos: estabelecidos para cumprimento das metas traçadas com a estratégia, deverão ser estabelecidos por meio de operações viáveis

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa científica utilizou-se quantos aos objetivos da pesquisa descritiva, uma vez que tratou da percepção dos gestores acerca da mensuração de desempenho a luz das perspectivas do *balanced scorecard*. Conforme Andrade (2005, p. 105) a pesquisa descritiva é aquela que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, além de utilizar-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para Gil (2006) as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, como também a determinação de relação entre as variáveis. Para fins de aplicação desse tipo de pesquisa Mattar (2001) deixa claro que o pesquisador necessita saber exatamente o que se pretende com a pesquisa, mais precisamente quem ou o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e o porquê deverá fazê-lo.

De acordo com Gil (2006) existem dois grandes grupos de operações para absorção de dados, sendo os dados de fonte documental e bibliográfica; e os fornecidos por pessoas. O arcabouço relacionado ao estudo referenda à pesquisa bibliográfica, cujo embasamento está alicerçado em livros, artigos científicos, sites da internet, os quais corroboram para a

conjuntura teórica, essencial para a construção da segunda parte da pesquisa, tratada no segundo grupo de procedimentos apontado por Gil (2006), dados oriundos de pessoas.

No que tange a coleta de dados originados de pessoas, para alcançar os resultados, utilizou-se como base as perspectivas do *balanced scorecard* para elaboração de um roteiro de entrevistas in loco com os gerentes da fruticultura, com o objetivo de identificar a percepção dos gestores da mensuração de desempenho com base nas perspectivas *balanced scorecard*, como também os indicadores utilizados pela empresa para avaliação do desempenho organizacional.

Perante as características e as condições dos elementos que serão pesquisados, adotou-se o estudo de caso para essa temática, com a utilização do método qualitativo, como definido por Yim (2001), esse método é recomendado quando se estuda um fenômeno contemporâneo sem afasta-lo de seu contexto da vida real. Conforme Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa apresenta cinco características, sendo: a) ambiente natural; b) dados descritivos; c) preocupação com o processo; d) preocupação com o significado; e d) processo de análise indutivo.

Bogdan e Birten (*apud* Trivinõs, 1987, p.128) apontam que a pesquisa qualitativa possui as seguintes características: a) o pesquisador é o instrumento chave, e o ambiente natural é fonte direta de dados; b) a pesquisa é descritiva; c) a preocupação está voltada com o processo e não apenas com o resultado e o produto; d) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Portanto, Bogdan e Biklen (2003) comentam que esse tipo de pesquisa envolve a captação de dados descritivos, a partir do contato do pesquisador com o objeto de estudo, com ênfase no processo mais do que no produto ou resultado, e tem uma maior preocupação em retratar as perspectivas dos participantes.

Para atender aos objetivos da pesquisa foram realizadas visitas in loco e entrevistados três funcionários da área gerencial: Gerente Contábil, Gerente de Custos e Gerente Administrativo, ambos com mais de cinco anos de experiência na empresa e com formação acadêmica em Ciências Contábeis (Gerente Contábil e de Custos) e Administração (Gerente Administrativo).

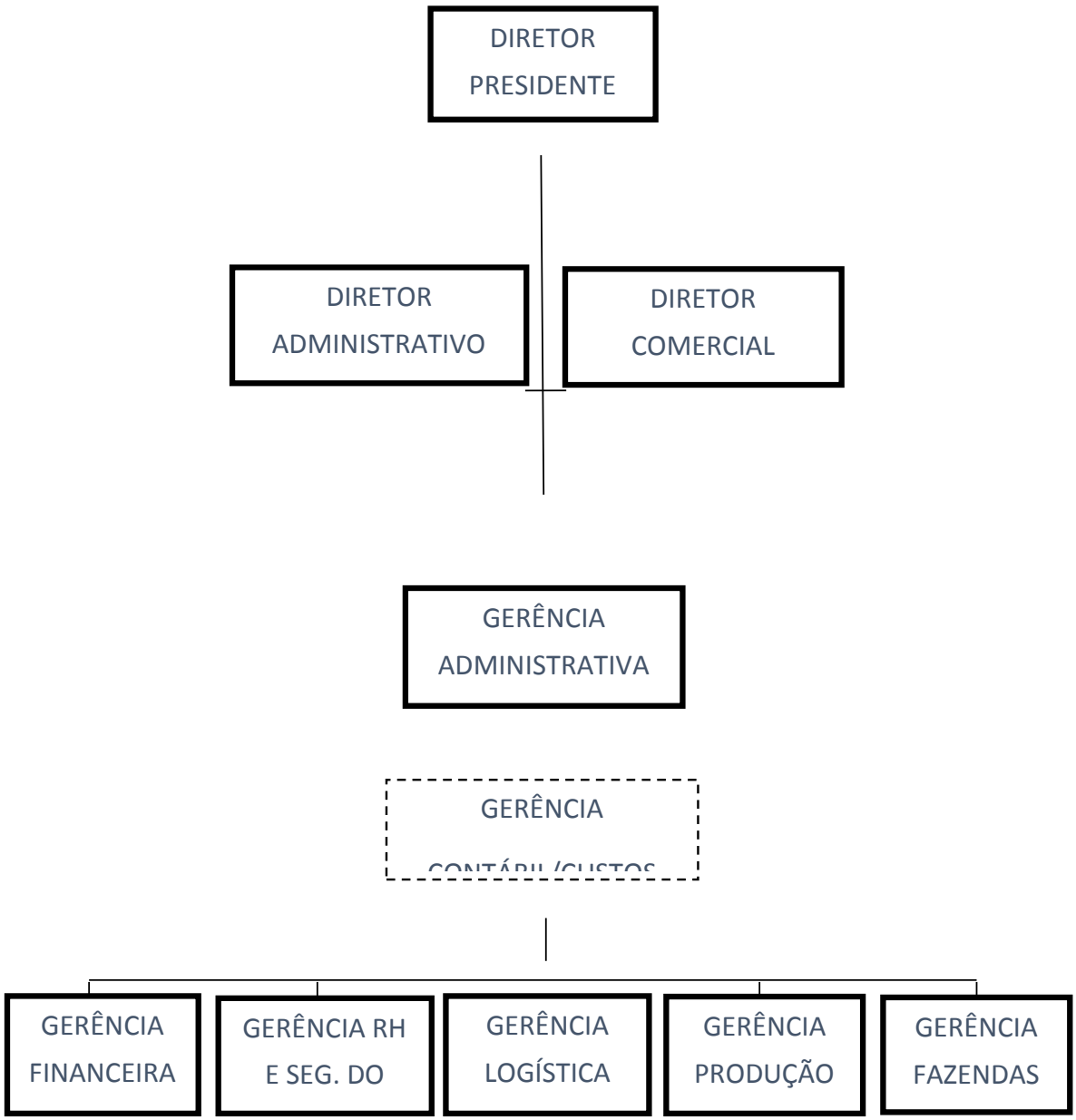
Primeiramente foi identificado o perfil organizacional da empresa, como estrutura orgânica e funcional, unidade de negócio, capacidade instalada, faturamento anual, principais mercados e principais produtos. Em seguida buscou-se conhecer o perfil dos entrevistados, quanto a formação acadêmica ou experiência profissional, cargo atual e tempo de trabalho na organização.

Na terceira etapa buscou-se obter informações a respeito da percepção dos gestores a respeito da mensuração de desempenho, a existência dos indicadores de desempenho, como também a metodologia de mensuração e tratamento dos mesmos, considerando as perspectivas financeiras, de clientes, processos internos e pesquisa e desenvolvimento. Por seguinte elaborou-se um *framework* com os indicadores de desempenho identificados na empresa.

**RESULTADOS**

A partir das entrevistas realizadas e consultas ao *website* da organização, constatou-se que a empresa tem como principal atividade econômica a comercialização de frutas, sendo que a mesma possui um sistema que contempla o plantio, colheita, beneficiamento e comercialização dos frutos. Com relação a estrutura organizacional da empresa, apesar de não existir um organograma formal, a figura 3 apresenta essa estrutura lógica, validada pelos entrevistados.

**Figura 3**. Estrutura Organizacional da organização (níveis mais altos)




**Fonte:** Elaboração Própria.

Constatou-se, também, que além da unidade matriz localizada no Estado da Paraíba, a empresa trabalha com mais quatro unidades comerciais, sendo as mesmas localizadas nos Estados de Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia. O faturamento anual da empresa estudada ultrapassa os cem milhões de reais, tendo como principais mercados os

Estados do sudeste brasileiro e alguns países da Europa e América do Norte, como por exemplo, Itália e Estados Unidos. De acordo com os levantamentos realizados, identificou-se que o principal produto comercializado pela empresa é o mamão papaya, abacaxi e macaxeira, o qual segundo o gerente de custos vem apresentando nos últimos anos um destaque expressivo com relação aos demais.

Na etapa seguinte da pesquisa foram entrevistados os gerentes administrativo, contábil e de custos com o objetivo de atender a problemática de estudo no que concerne a percepção gerencial a respeito da mensuração de desempenho a partir das perspectivas do *balanced scorecard*. Na visão do Gerente Contábil a mensuração de desempenho é uma forma de materializar os resultados por meio de indicadores gerenciais, tendo em vista manter o padrão de trabalho desejado e esperado pela estratégia empresarial. Já para o Gerente Administrativo a mensuração de desempenho está diretamente ligada a entrega, o resultado. Como bem disse "se os objetivos traçados forem realizados entendemos que tivemos um ótimo desempenho". Para o Gerente de Custos a mensuração de desempenho está relacionado a metodologia inserida no processo, utilizada para retratar o valor de determinada operação.

Após esse levantamento dando sequência ao roteiro de pesquisa, investigaram-se junto aos gerentes da empresa quais os indicadores são utilizados pela gestão para mensuração de desempenho dentro das perspectivas do *balanced scorecard*. Os indicadores de desempenho e métricas utilizadas pelos gerentes contábil, de custos e administrativo são apresentados nas tabelas 1, 2 e 3, respectivamente.

**Tabela 1.** Framework dos indicadores de desempenho e métricas utilizadas – Gerente Contábil.

| **Perspectivas** | **Indicadores** | **Métricas (como são mensurados?)** |
|---|---|---|
| **Financeira** | Demonstrativos contábeis;<br>Análise de resultados por produto; | Escrituração contábil;<br>Gastos de produção e comercialização x vendas |

| | | |
|---|---|---|
| **Clientes** | Análise devolução de vendas;<br><br>Análise dos pedidos cancelados;<br><br>Acompanhamento de vendas; | Por meio das notas fiscais de devolução;<br><br>Por meio dos pedidos cancelados;<br><br>Os promotores de vendas acompanham diariamente a satisfação dos clientes e envia relatório aos superiores. |
| **Processos Internos** | Pontualidade na entrega dos produtos;<br><br>Implantação da ISO 9000 | Controle da hora de saída e chegada ao destino da mercadoria a partir de radar eletrônico.<br><br>Ainda em andamento. |
| **Aprendizado e Inovação** | - | - |

Constatou-se, conforme Tabela 1 que, na visão do Gerente Contábil, a empresa detém alguns mecanismos de avaliação de desempenho, que são na sua maioria avaliados a partir das perspectivas financeiras e clientes. Quanto a existência de indicadores para processos internos observou-se que a empresa ainda carece de um controle mais acurado nos seus processos de plantio, beneficiamento e comercialização. O fato que chamou a atenção é que não existia até a data da entrevista algum indicador responsável para avaliar o desempenho dos colaboradores, como também políticas voltadas ao aprendizado e inovação, porém existe uma perspectiva estratégica na empresa para implantação da ISO 9000, segundo o Gerente Contábil.

**Tabela 2.** Framework dos indicadores de desempenho e as métricas utilizadas – Gerente Custos

| Perspectivas | Indicadores | Métricas (como são mensurados?) |
|---|---|---|
| **Financeira** | Análise margem de contribuição por produto; | Gastos de produção e comercialização x vendas |
| **Clientes** | Análise margem de contribuição por cliente; | Gastos de produção e comercialização x vendas |
| **Processos Internos** | Desconhece | - |
| **Aprendizado e Inovação** | Desconhece | - |

Não diferente do Gestor Contábil, ao entrevistar o Gerente de Custos constatou-se a predominância das avaliações de desempenho pelos gestores com base apenas nas perspectivas financeiras e de clientes. Com relação aos indicadores voltados a avaliar os processos internos e política de aprendizado, crescimento e inovação, identificou-se que o respondente não conhecia até a data desta entrevista algum indicador que contemplasse essas perspectivas.

**Tabela 3.** Framework dos indicadores de desempenho e as métricas utilizadas – Gerente Administrativo

| Perspectivas | Indicadores | Métricas (como são mensurados?) |
|---|---|---|
| **Financeira** | Projeção de Vendas;<br>Análise de lucratividade;<br>Análise da necessidade de capital de giro; | Com base no mercado;<br>Lucro s/ investimentos e PL;<br>Participação do capital de terceiro e próprio no capital de giro; |
| **Clientes** | Satisfação do cliente;<br>Preço a mercado; | Não existe mecanismo formal institucionalizado para ambos. |

| | | |
|---|---|---|
| **Processos Internos** | - | - |
| **Aprendizado e Inovação** | - | - |

Após entrevista com o Gerente Administrativo, verificou-se que não resta dúvidas que a empresa é carente de processos internos, e que os indicadores não financeiros não são explorados para fins de medição de desempenho. Conforme estudo de Barchet e Siluk (2011), 60,00% das agroindústrias utilizam para avaliação do desempenho apenas os indicadores financeiros. Não diferente da empresa aqui estudada, Ferreira et al. (2008) afirmam que a avaliação de desempenho empresarial baseada em apenas indicadores contábeis e financeiros não é suficiente para as organizações, tendo em vista que a ênfase apenas em resultados financeiros de curto prazo pode levar a soluções rápidas, porém de forma superficial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados levantados, observa-se que a empresa apesar de apresentar características de médio e grande porte, não possui no seu processo de gestão a utilização de indicadores de desempenho não financeiros. O que pode gerar problemas de longos prazos para empresa. Segundo Ferreira et al. (2008), os indicadores não financeiros são importantes para programação futura.

Em relação a percepção dos gestores a respeito da mensuração de desempenho, constatou-se que os gestores tentaram responder suas visões dentro da zona de conforto, porém com o mesmo propósito de análise, os resultados. De acordo com Neely (2005), a mensuração de desempenho é compreendida como a atividade de se elencar as medidas do desempenho, relevância e avalição, com o propósito de adequar, ajustar ou normatizar determinada atividade. Partindo desse contexto, observa-se que os gestores nesse sentido estão coerentes com a teoria.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa é que os indicadores apresentados pelos gestores não se comunicam, ou seja, os gestores apresentaram indicadores diferentes, demonstrando uma falta de padronização e alinhamento entre os setores. De

acordo com Chan (2002), o alinhamento estratégico ocorre quando os processos internos estão convergentes ao objetivo da empresa.

Diante das análises acima mencionadas, constatou-se por meio da pesquisa que apesar dos gestores terem uma percepção do que é mensuração de desempenho razoável, não existe uma padronização de indicadores na empresa, e que a mesma toma decisões com base apenas em indicadores financeiros. Sugere-se a partir dessa pesquisa, em outros estudos, a identificação do impacto da não utilização de indicadores não financeiros no resultado da empresa.

## REFERÊNCIAS


Andrade, M. M. (2005). *Introdução de metodologia do trabalho científico*. (7ª ed). São Paulo: Atlas.

Barchet I., & Siluk, J.C.M. (2011). A utilização e a mensuração de indicadores de desempenho: um estudo de caso em agroindústrias arrozeiras da região central do rio grande do sul. *XXXI encontro nacional de engenharia de produção*. Belo Horizonte.

Bogdan, R. S.; Biken, S. (2003). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. (12ª ed). Porto.

Callado, A. L. C. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Sistemas & Gestão* ( v. 2, n. 2)..

Callado, A.A.C., & Callado, A.L.C. (2009). *Mensuração de desempenho da cadeia de suprimento do setor hospitalar: uma abordagem conceitual*. Anais, SIMPOI.

Callado, A.L.C., & Soares, K.R. (2014). *Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias*. Custos e @gronegócio on line.

Chan, Y. E. (2002) *Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure*. MIS Quarterly Executive.

Ferreira, M. P., Abreu, A. F., Abreu, P. F., Trzeciak, D. S., Apolinário, L. G., & Cunha, A. D. (2008). *Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica*. (v. 18, n. 2).

Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed). São Paulo: Atlas.

Idalberto, J. N. J., Cunha, V. B., & Gonçalves, L. S. (2010) Análise de resultados: um estudo exploratório sobre a correlação entre o índice *Market to-Book* e os índices tradicionais de rentabilidade e EVA®. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração* (34ª ed). Rio de Janeiro.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (9ª ed). Rio de Janeiro: Campus.

Macarthur, J. B. (1996). Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management* (v. 10, n. 3).

Martins, D. M. (2004) Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo. In: *Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais*, São Paulo.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing***.** 3.ed. São Paulo: Atlas.

Merchant, K. A. (2006) Measuring general manager's performances: Market, accounting and combination-of--measures systems. *Accouting, Auditing & Accountability Journal*. (v.19, n.6)

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of perations & Production Management, (*Vol. 25, n.12).

Rouse, P. & M. Putterill. (2003). *An integral framework for performance measurement*. *Management Decision***.** (v.41, n.8).

Wilder, A. **(**2003). *Mudança no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados***.** Dissertação de mestrado – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/USP. Piracicaba.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos***.** (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

# ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: UMA ANÁLISE SOBRE O USO DE "SYSTEM INFORMATION" NOS ARTIGOS DA ÁREA DE CIÊNCIAS APLICADAS DE 2011 A 2016

**AUTORES**

**Ana Clara Cavalcanti de Miranda**

**Graduanda em administração**

**clara.acmiranda@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Amanda Miranda Veríssimo**

**Graduanda em administração**

**amandamverissimo@hotmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Alessandra Carla Ceolin**

**Doutora em Agronegócio**

**alessandra.acc@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**ABSTRACT**

The applied social sciences contemplate several knowledge that seeks in their epistemology the development of sciences in its applicability on a context facing the actuality. Knowing that a science is not done alone, the applied social sciences go beyond the knowledge that circumcises it, seeking to add values through the science produced in other areas, thus promoting interdisciplinarity. According to this, it sought to relate the applied social sciences to another area of knowledge, the "information system", through a search in a database using the term inductor "Information system" It is understood that the knowledge produced in information systems research is directly applied in each area treated in the applied social sciences, being a contemporary knowledge and necessary for a good development, aiming at quality and competitiveness of related areas. Confirming

the need of interdisciplinarity for the good effort of science as a whole. In order to develop this research, it was used the data base of SciELO in order to search for a homogeneous and reliable source to make such an observation. Aiming for a qualitative approach, with an exploratory-descriptive research and a bibliographical method. Thus, 133 articles were found where it can analyze in which years and countries these researches occurred and the greater approach when dealing with this giving accounting the words that were presented in the abstracts. It is verified that the year that is most done this correlation occurred in 2012, with more researches conducted in Brazil and having the words Information Systems most used in their abstracts. Another point observed is the thematic area that SciELO database divides the articles, being the management with most of them, 44 articles. A clear relationship between the applied social sciences and the area of information systems is evident when the need for computerized systems for good management, among others applicable in the researched area, is perceived.
**Keywords:** Information system, Bibliometric, Social sciences

**RESUMO**

As ciências sociais aplicadas contemplam vários conhecimentos que buscam em sua epistemologia o desenvolvimento de ciências em sua aplicabilidade num contexto voltado a atualidade. Sabendo-se que uma ciência não se faz só, as ciências sociais aplicadas vão além dos conhecimentos que o circuncidam, buscando agregar valores através da ciência produzida em outras áreas, promovendo assim a interdisciplinaridade. Diante disto, buscou relacionar as ciências sociais aplicadas com outra área do conhecimento o "sistema de informação", através de uma pesquisa num banco de dados utilizando o termo indutor "*system information*, compreendo que o conhecimento produzido nas pesquisas de sistemas de informações são diretamente aplicados em cada área tratada nas ciências sociais aplicadas, por ser um conhecimento contemporâneo e necessário para um bom desenvolvimento, visando qualidade e competitividade das áreas afins. Firmando com isso a necessidade da interdisciplinaridade para o bom empenho da ciência como um todo. Para desenvolver essa pesquisa utilizou o bando de dados da SciELO a fim de buscar uma fonte homogênea e confiável para realizar tal observação. Visando uma abordagem qualitativa, com uma pesquisa exploratório-descritiva, com o método sendo o bibliográfico. Foram encontrados 133 artigos onde pode-se analisar em qual anos e países essas pesquisas ocorreram e a maior abordagem ao se tratar esse dando contabilizando as palavras que se apresentavam nos resumos. Verificando-se que o ano que se faz mais essa

correlação ocorreu em 2012, com pesquisas realizadas mais no Brasil e tendo as palavras Sistemas de informações mais utilizadas em seus resumos. Outro ponto observado, a área temática que a base SciELO divide os artigos, ficando o gerenciamento com sua maioria, 44 artigos. Percebendo-se uma relação clara, entre das ciências sociais aplicadas com a área de sistemas de informações, quando percebe-se a necessidade de sistemas informatizados para um bom gerenciamento, entre outros aplicáveis na área pesquisada.
**Palavras-chave:** Sistema de informação, Bibliométrica, Ciências sociais

## INTRODUÇÃO

Em 2008 o Conselho Técnico Científico de Educação Superior (CTC – ES) reestruturou a escala da QUALIS colocando-a com oito segmentações, indicando assim a qualidade das pesquisas sendo: de A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C. Essa estratificação é utilizada na segmentação de qualidades das produções bibliográficas das 47 áreas que fazem parte da QUALIS, que uma dessas 47 encontra-se as ciências sociais aplicadas. Segundo o Conselho Nacional de Pesquisa, Cnpq, (2017) em sua tabela de conhecimento a área de ciências sócias aplicadas contemplam os conhecimentos em: direito, administração, economia Arquitetura e urbanismo, Planejamento Urbano e Regional, Demografia, Ciências da Informação, Museologia, Comunicação, Serviço Social, Economia Doméstica, Desenho Industrial e Turismo. Voltando-se então essa pesquisa para qualquer segmentação da estrutura da QUALIS que estejam contempladas dentro da área das ciências sociais aplicadas e sejam além disso, produções publicadas na Scielo. Por sua vez, na área das ciências sociais aplicadas a Scielo (2017) possui trezentos e quarenta (340) períodos contemplados.

Segundo Schimanski (2013, p. 1):

Nas Ciências Sociais Aplicadas, há evidências que mostram o interesse em produzir um conhecimento que vai além das especificidades, buscando, concretamente, uma articulação com outros saberes, mas sem anular o específico de cada disciplina. Portanto, para tratar do interdisciplinar é preciso ter uma vontade e uma postura que ultrapassem o disciplinar. (Schimanski 2013, p. 1)

Cientes dessa interdisciplinaridade que buscou-se adentrar as ciências sociais aplicadas selecionando pesquisas que tratassem da utilização dos sistemas de informações, não só voltados para a área de conhecimento em Ciência da Informação.

A utilzação dos sistemas de informações qualquer área atual procura obter para o seu melhor funcionamento, sendo na atualidade uma demanda que não se tem muita escolha, principalmente quando se trata da qualidade do serviço e da competitividade. De acordo com Oliveira (2008, p. 26) a qualidade da informação torna-se essencial para a organização, uma vez que as informações de qualidade servem de apoio à tomada de decisão.

Compreender a importância do sistema de informação e colocá-lo em prática são dois pontos diferenciados, pois por muitas vezes, as empresas ou instituições não conseguem observar o que de fato o sistema que seu negócio está precisando naquele momento. Por muitas vezes investindo mais que o suficiente na execução de novo projeto para a implementação do sistema de informação ou como também buscando adequar o mesmo ao seu negócio. Isto se deve estar atrelado a executar a implantação de um sistema de informação pensando no custo que irá ser aplicado e no retorno que lhe será atribuído.

Para Oliveira (2001, p.37),

> A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso". Por conseguinte, os custos da informação estão diretamente relacionados com os custos da sua coleta, processamento e distribuição. (Oliveira, 2001, p.37).

Fazendo-se assim compreender de uma forma bem mais perceptível a interdiscplinaridade das áreas, resgatando conhecimentos da atuação de uma para aplicação da outra, para que ambas caminhando juntas consigam oferecer para quem as utilziam o melhor resultado. Monstrando-se que não é apenas necessário o conhecimento em sistemas de informações para poder contemplá-lo dentro de uma organização, sendo necessário também o conhecimento na estratégia, no campo específico da aplicação e emplementação do sistema e tantos outros.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se enquadra enquanto pesquisa exploratório-descritiva, utilizando como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

Gil (2008) conceitua a pesquisa exploratória como aquela cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de

problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores; habitualmente, este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental.

Uma pesquisa descritiva desenvolve um determinado estudo através da observação, do registro, da análise e da correlação dos fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa descritiva busca explicar a relação entre variáveis e, segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento entre variáveis.

A pesquisa bibliográfica é empregada nas pesquisas descritivas e experimentais com o objetivo de obter informações ou conhecimentos prévios referentes ao problema de pesquisa ou de uma determinada hipótese (Cervo & Bervian, 2002).

Em um levantamento realizado na base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) se fez uma seleção com os seguintes critérios: apenas artigos, publicados de 2011 a 2016, da área de ciências sociais aplicadas, com o comando de pesquisa "system information", sendo obtidos 133 artigos.

Este trabalho buscou analisar o que as áreas de ciências sociais aplicadas pesquisam ao utilizar o termo indutor "*system information*", publicados no site da SciELO entre os anos de 2011 e 2016.

Para cumprimento do objetivo do presente trabalho, foram analisadas as seguintes variáveis a seguir: Relação entre anos e quantidade de artigos publicados; Relação entre países e quantidade de artigos publicados; Análise de ocorrência de artigos por área temática da SciELO; Relação entre quantidade de ocorrências e palavras mais utilizadas nos resumos e análise do que se buscavam em comum através dos objetivos das pesquisas.

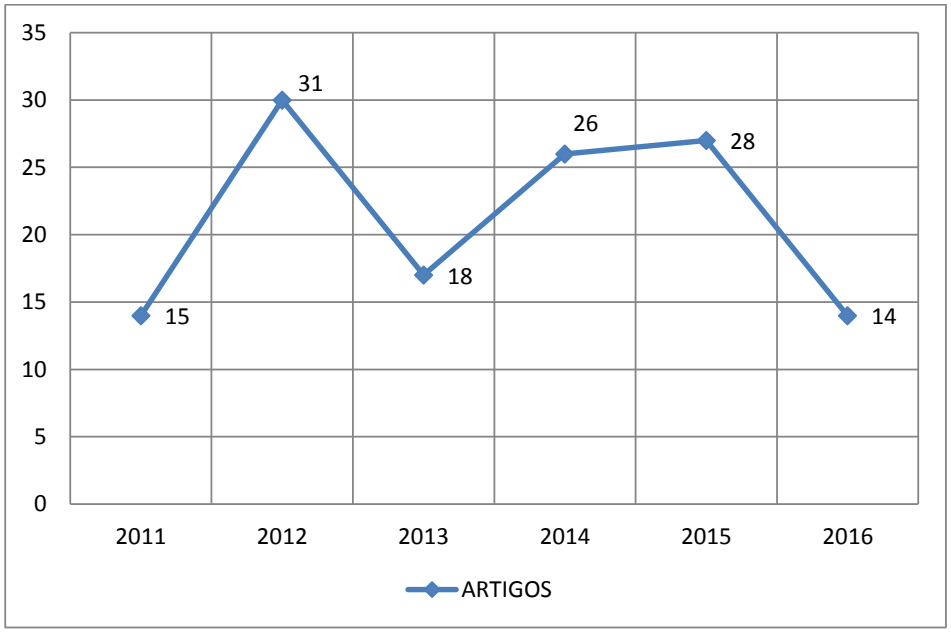
A análise dos dados coletados foi realizada mediante a utilização do *software* Microsoft Excel.

**RESULTADOS**

Em um levantamento realizado na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) se fez uma seleção com os seguintes critérios: apenas artigos, sendo estes publicados de 2011 a 2016, da área de ciências sociais aplicadas, com o comando de pesquisa "*system information",* sendo obtidos 133 artigos.

Verificou-se a quantidade de artigos produzidos nessa periodicidade, percebendo que de 2012 a 2015 houve um número mais expressivo de pesquisas, conforme a figura 1.

**FIGURA 1** – Relação entre anos e quantidade de artigos publicados

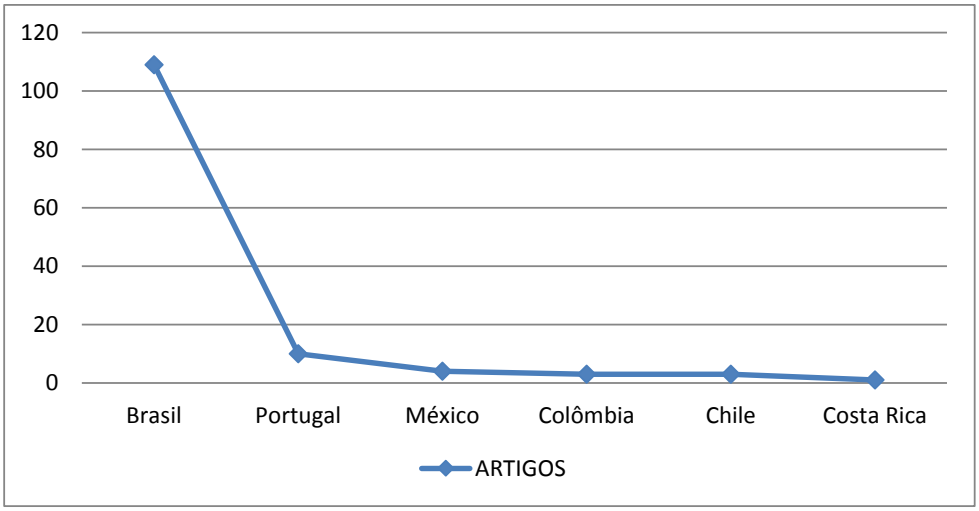



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa curva mostra uma queda nas pesquisas em 2016, torna-se então um estímulo para continuar pesquisando sobre sistema de informação, pois, a tecnologia tem uma rápida evolução, sendo solicitado constantemente atualizações de literaturas. Pode-se tomar, por exemplo, o uso da realidade virtual e aumentada, a inteligência artificial, o desenvolvimento de APP mobile, entre outros.

Quando observados os países que aparecem na pesquisa "*system information",* verificou-se que o Brasil é o país com maior número de artigos no filtro colocado.

**FIGURA 2** – Relação entre países e quantidade de artigos publicados

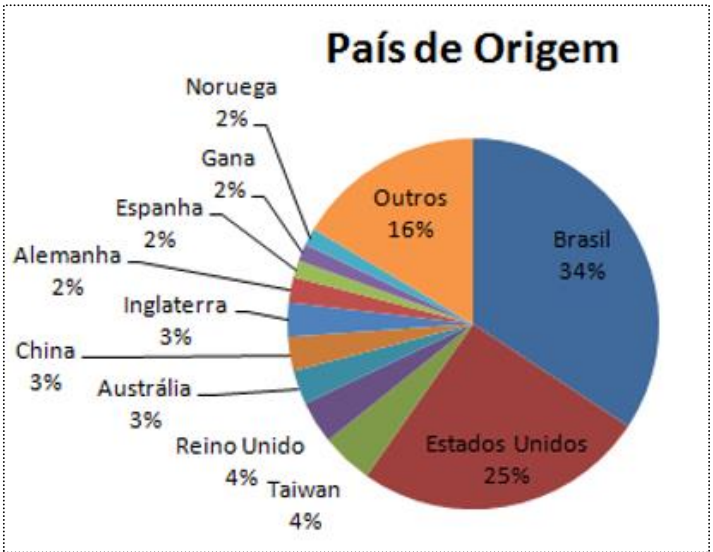



Fonte: Elaborado pelos autores.

Este fato pode se dar por a SciELO ser uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos brasileiros, apesar da participação na rede SciELO de outros países como: África do Sul, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Espanha, México, Peru, Portugal e Venezuela.

Contudo, a pesquisa de Pereira, Verocai, Cordeiro, & Gomes (2016) realizou uma análise bibliométrica que utilizou várias bases de dados, tal qual: Scopus, ISI Web of Science, Scielo e JISTEM. Obtendo também um número expressivo do pesquisas realizadas no Brasil como mostra a figura 3.

**FIGURA 3** – Retirado da pesquisa de Pereira de 2016




Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando verificado por sua vez, quais das áreas temáticas propostas pela Scielo estão relacionadas com os artigos, percebe-se que totalizam 150 marcações (quadro 2) relacionados ao filtro, podendo um artigo apresentar mais de uma marcação. Sendo que a maior concentração dos artigos estão nos 7 (sete) primeiros itens, sendo 85,3% das marcações nos temas.

**QUADRO 2** – Análise de ocorrência de artigos por área temática da SciELO

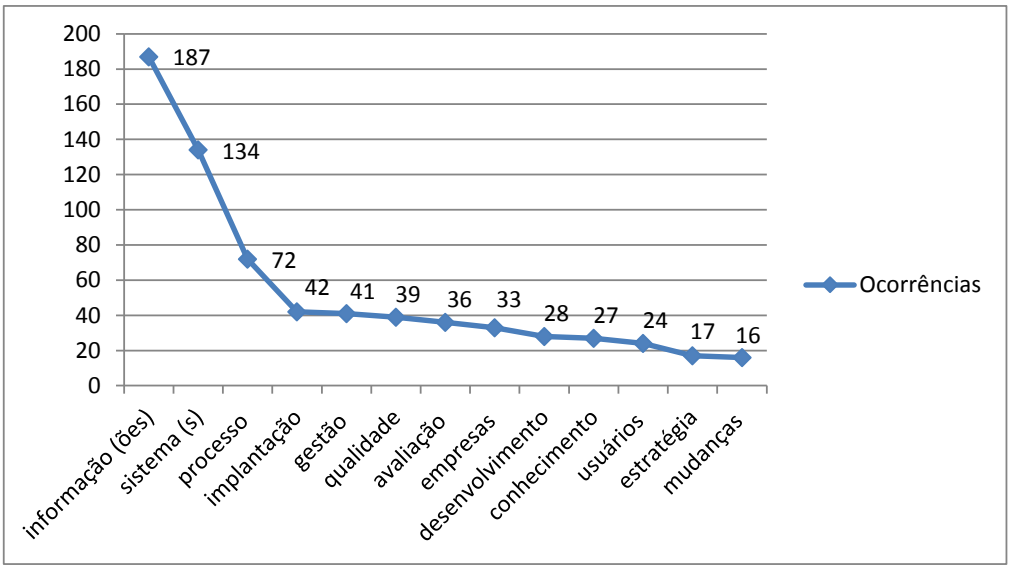
| **ÁREAS TEMÁTICAS DA SCIELO** | |
|---|---|
| Gerenciamento | 44 |
| Ciência da informação e biblioteconomia | 31 |
| Administração pública | 14 |
| Economia | 12 |
| Sociologia | 11 |
| Ciência da computação, sistemas da informação | 10 |
| Negócios, finanças | 6 |
| Economia e política agrícola | 3 |
| Comunicação | 3 |
| Demografia | 2 |
| Educação e pesquisa educacional | 2 |
| Lei | 2 |
| Estudos urbanos | 2 |
| Educação, disciplinas científicas | 1 |
| Educação, especial | 1 |
| Estudos da família | 1 |
| Geografia | 1 |
| Hospitalidade, lazer, esporte e turismo | 1 |
| Idiomas e linguística | 1 |
| Ciências sociais, interdisciplinar | 1 |
| Serviço social | 1 |
| **TOTAL** | **150** |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro ponto relacionado as áreas temáticas que se pode enfatizar é que nessas 7 primeiras áreas apresentam-se temas que estão relacionadas diretamente com a administração, como: gerenciamento, administração pública, economia, sistema da informação e finanças. Vale considerar que a seleção se deu para as Ciências Sociais Aplicadas.

Ao fazer uma análise léxica das palavras utilizadas nos resumos destes trabalhos, verificou-se a frequência maior de 13 palavras, as quais estão ligadas diretamente a "*system information"* que foi o comando desta pesquisa para encontrar os 128 artigos.

**FIGURA 4** – Relação entre quantidade de ocorrências e palavras mais utilizadas nos resumos




Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se observa na figura 4 as palavras informações e sistemas são as que apresentam maior ocorrência. E as seguintes são palavras que corriqueiramente usa-se ao se tratar de sistemas de informações, pois todo sistema precisa de uma implantação ou implementação e se desenvolve através de um processo, exigindo uma gestão de qualidade, com constantes avaliações dentro das empresas, buscando seu desenvolvimento e exigindo atualização do conhecimento. Pensando sempre no melhor para a utilização do usuário, fazendo-se necessário o uso de diversas estratégias, que acarretam em mudanças durante todo o processo.

Essas ocorrências revelam um pouco da realidade do que se vem pesquisando ao se tratar de "*system information"*, o cuidado com a avaliação, qualidade e usuários são

também um dos olhares desta pesquisa em desenvolvimento, tornando-se assim um convite para novas pesquisas.

**FIGURA 5** – Nuvens de palavras (maior repetição de palavras nos 128 resumos)




Na figura 5 é apresentada uma nuvem de palavras que foi desenvolvida a partir dos resultados quantitativos de ocorrências das palavras, dentro dos resumos dos 128 artigos pesquisados. Quanto maior a palavra, maior o número de ocorrência dela nos artigos investigados.

O usuário é aquele que é servido pelo sistema. O olhar para o usuário deve ser de vital necessidade para obtenção de qualidade de um sistema e adequação na sua implementação. O usuário é aquele que conhece todo o processo sistêmico e assim monta as estratégias devidas para melhor utilizá-lo. E para que uma avaliação do sistema aconteça de forma coerente com a realidade, a prática e conhecimento do usuário é de muita importância. A pessoa que utiliza o sistema é que realmente vai poder explicar os benefícios e dificuldades do mesmo no seu setor e assim poder melhor adequar as atividades ao sistema.

## CONCLUSÃO

As ciências sociais aplicadas é uma ciência generosa que não anda sozinha e sempre está aberta a interação com os novos conhecimentos que se apresentam dentro do contexto social. Além disso é uma ciência que se atualiza a cada instante, fazendo-se necessário a constante pesquisa em sua área, sendo ciência viva no meio contemporâneo.

Por sua vez o sistema de informação como conhecimento aplicado, também coloca em seu desenvolvimento aspectos de generosidade quando facilita o desenvolvimento de qualquer área que esteja interligada com a tecnologia. O mesmo proporciona facilidade no desenvolver das atividades de qualquer área, não podendo ser diferente na área das ciências humanas aplicadas, que busca com o mesmo obter maior qualidade e promover mais competitividade em suas aplicações, promovendo um leque vasto da atuação na área social aplicada.

Nesta pesquisa percebe-se que ocorre períodos de maiores produções de pesquisas que envolvem os dois temas tratados, de um período de 5 anos, pode-se perceber que em apenas um ano consecutivo de (2014 a 2015) que não houve queda, mostrando assim um espaço científico para estar constantemente pesquisando sobre os temas de forma correlacionada, não permitindo que essa queda constante continue.

O gerenciamento por sua vez é uma das áreas dentro da base pesquisada (SciELO) que aparece com maior frequência (44) o que comprova como o sistema de informação auxilia a área das ciências sociais aplicadas, a organizar melhor suas atividades. E assim também é possível concluir observando as palavras que foram encontradas no resumo, ao se relacionar além sistema de informação com o processo de gestão.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Cnpq. (2017). *Áreas do conhecimento – ciências sociais aplicadas*. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/web/dgp/ciencias-sociais-aplicadas>.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª ed). São Paulo: Atlas.

Oliveira, A. J. (2008). *Qualidade da Informação do Sistema Integrado de Gestão da utilizado na Força Aérea Brasileira***.** Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Sistemas de informações gerenciais*. (7ª ed). São Paulo: Atlas.

Pereira F. C., Verocai H. D., Cordeiro V. R., & Gomes, C. F. S. (2016Sistemas de informação e inovação: um estudo bibliométrico. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação***.** (Vol. 13, No. 1, Jan/Abr).

Pereira, F., Verocai, H., Cordeiro, V., & Gomes, C. (2016). *Sistemas de informação e inovação: um estudo bibliométrico***.** Tecsi fea Usp. (Vol. 13. N. 1, jan/abr.

Chimanski, E. (2013). *Abordagem interdisciplinar e Ciências Sociais*. *Ciências Sociais e Interdisciplinaridades*. (V. 21, N. 1).

Scielo (2017). *Periódicos por assunto - Ciências Sociais Aplicadas*. Disponível em: <http://www.scielo.org/applications/scielo-org/php/secondLevel.php?xml=secondLevelForSubjectByLetter&xsl=secondLevelForSubjectByLetter&subject=Applied%20Social%20Sciences>.

# SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EM EMPRESAS DE AGROINDUSTRIAS DE PERNAMBUCO

**AUTORES**

**Ana Clara Cavalcanti de Miranda**

**Graduanda em administração**

**clara.acmiranda@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Amanda Miranda Veríssimo**

**Graduanda em administração**

**amandamverissimo@hotmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) - UFRPE**

**Alessandra Carla Ceolin**

**Doutora em Agronegócios**

**alessandra.acc@gmail.com**

**(Universidade Federal Rural de Pernambuco) – UFRPE**

**ABSTRACT**

The satisfaction of users of Information Systems (SI) is a preponderant factor for the management control and to obtain competitive advantages in companies. Several studies point out that, despite the high investments in information systems, there are relatively few studies that analyze whether these systems meet the needs and are aligned with the business strategies of the companies. Still, according to the literature, it is possible to measure the success of an IS project from the point of view of satisfaction of its users. Thus, this article investigates the degree of satisfaction of IS users in agribusiness organizations located in Pernambuco. For this, a bibliographical research was first carried

out on the subject of managerial information systems and user satisfaction in the use of these systems. The register of the Federation of Industries of the State of Pernambuco (FIEPE) was used to select the sample, since it is the satisfaction of users in state agroindustries. The data collection had exploratory aspects, through a structured questionnaire. To compile the results, it was used statistical analysis techniques. It was found that users were dissatisfied, especially when asked about the use of the system within the branch, although there is understanding and the use of the systems is easy. Thus, the indexes of this research point to the need to exchange or update the system in most of the respondent companies.
**Key words**: Information system, Agroindustry, Pernambuco.

**RESUMO**

A satisfação dos usuários de Sistemas de Informações (SI) é fator preponderante para o controle gerencial e obtenção de vantagens competitivas nas organizações. Diversos trabalhos apontam que, apesar dos altos investimentos em sistemas de informação, há relativamente poucos estudos que analisam se esses sistemas atendem as necessidades e estão alinhados às estratégias de negócio das empresas. Ainda, de acordo a literatura, é possível mensurar o sucesso de um projeto de SI sob a ótica de satisfação de seus usuários. Dessa forma, esse artigo investiga o grau de satisfação dos usuários de SI em organizações de agroindústrias situadas em Pernambuco. Para isso, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema sistemas de informações gerenciais e satisfação do usuário na utilização desses sistemas. O cadastro da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE) serviu para seleção da amostra, uma vez que se trata da satisfação de usuários em agroindústrias do Estado. A coleta de dados possuiu aspectos exploratórios, através de questionário estruturado. Para compilação dos resultados, utilizou-se técnicas de análise estatística. Foram encontradas insatisfações por parte dos usuários, principalmente, quando questionados sobre a utilização do sistema dentro do ramo, apesar de haver compreensão e facilidade de uso dentre os sistemas utilizados. Dessa forma, os índices desta pesquisa apontam a necessidade de troca ou atualização do sistema na maioria das organizações respondentes.
**Palavras-chaves:** Sistema de informação, Agroindústria, Pernambuco.

**INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa visa estudar a satisfação de usuário de sistemas de informação no estado de Pernambuco, possuindo como escopo do tema central o uso de sistemas de informações

em agroindústrias. Desse modo, parte-se do princípio que para tratar do tema mais a fundo, se faz necessário discorrer o conteúdo a ser abordado através de diálogos e reflexões.

Desta maneira, a partir da revisão de literatura que discorre sobre sistema de informação, é analisado como se encontra a satisfação dos usuários dos sistemas de informações nas organizações agroindustriais.

A metodologia apresenta-se de forma descritiva a partir de um questionário aplicado às empresas, sendo desenhado a visão sobre os respondentes quanto ao sistema de informação utilizados. Para que essa visão seja exposta de maneira clara, o questionário foi divido em quatro partes: a) visão de onde se encontra a empresa dentro do ramo escolhido; b) quem é o respondente direto do questionário; c) qual o sistema utilizado; e, d) qual o nível de grau de satisfação do usuário com o sistema. A escolha das empresas deu-se através da base de dados da FIEPE, a qual foram selecionadas as indústrias de transformação, onde 22 empresas fizessem parte desta pesquisa. A análise foi realizada através do software *Microsoft Excel*.

A análise se detém a compreender qual o grau de importância dedicado aos sistemas de informação por parte do usuário empresas do setor agroindustrial em Pernambuco, buscando a reflexão do usuário sobre a razão, como e para que esse sistema está instalado em sua área de trabalho e seu grau de funcionalidade.

Isto posto, entende-se por agroindústria o setor da economia responsável pela transformação e beneficiamentos de produtos agropecuários, tanto de origem animal quanto de origem vegetal, que podem ocorrer em instalações próprias, de terceiros ou ainda comunitárias. Esses processos são realizados a partir de matéria-prima produzida no próprio empreendimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, sob a condição que a finalidade do produto seja dada pelo produtor (Ibge, 2006).

Agronegócio, por sua vez, é um conceito maior que engloba a agroindústria e pode ser definido como o envolvimento de todas as operações pertinentes a produção, processamento, estocagem e distribuição de suprimentos agrícolas e itens produzidos a partir deles (Davis & Goldberg, 1957). Isto é, o conjunto de negócios relacionados à agricultura, que envolve as etapas comumente conhecidas como: antes, dentro e depois da porteira.

E, por fim, para ser possível mensurar o grau de satisfação dos usuários dos sistemas de informação, é fundamental familiarizar-se com os critérios de satisfação trazidos por Oliveira e Riccio (2001), são eles: praticabilidade, é o atributo que facilita

ou induz o estímulo para o isso do sistema; precisão, dimensiona a precisão dos cálculos no sistema e a satisfação do utilizador com tal precisão; disponibilidade, é a característica que analisa a oferta da informação deseja e atualizada, no tempo certo, com suporte e treinamento; e adequação da informação, propriedade que corresponde à forma e ao conteúdo da informação sob a visão do usuário.

**METODOLOGIA**

Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

Para a definição de universo pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível, com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa (Leite ,1978, p. 79).

Para determinar as organizações integrantes desta pesquisa foram utilizadas informações coletadas em dados da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), disponíveis por meio do cadastro industrial em (http://www.cadastrosindustriais.com.br/default.aspx?uf=pe). Desse cadastro, foram selecionadas 224 empresas, por setor de atividade (quadro 1). Silver (2000, p. 42) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta para acessar informações sobre o universo a ser investigado.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, tendo como objetivo entender o grau de satisfação dos usuários de sistemas de informação.

Consulta ao Cadastro Industrial da FIEPE (2015)

A consulta ao Cadastro Industrial 2015 da FIEPE resultou em uma base de dados de empresas (Quadro 1).

Quadro 1 – Setor de atividade das empresas selecionadas junto ao cadastro da FIEPE

| **FIEPE** | |
|---|---|
| **C - Indústrias de Transformação** | **Qtdd** |
| **10. Fabricação de Produtos Alimentícios** | |
| 10.1 Abate e fabricação de produtos de carne | 26 |
| 10.2 Preservação de pescado e fabricação de produtos do pescado | 4 |
| 10.3 Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais | 34 |
| 10.4 Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais | Não tem |
| 10.5 Laticínios | 67 |

| | |
|---|---|
| 10.6 Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais | 29 |
| 10.7 Fabricação e refino de açúcar | 9 |
| 10.8 Torrefação e moagem de café | 9 |
| **11. Fabricação de Bebidas** | |
| 11.1 Fabricação de bebidas alcoólicas | 11 |
| 11.2 Fabricação de bebidas não alcoólicas | 35 |
| **TOTAL** | **224** |

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram enviados 224 e-mails no mês de abril e reenviados novamente no mês de maio por não haver número suficiente de respondentes para a análise. Cabe salientar que 99 e-mails retornaram nas duas tentativas, por alguns motivos, dentre os quais: e-mail cadastrado erroneamente, o e-mail cadastrado não pertence mais as pessoas que atuam nas empresas, ou até mesmo, o e-mail que lá estava era um comum a todos que não possuíam e-mails. Com isto, dos 125 e-mails enviados com sucesso foram obtidas 25 respostas.

Das 25 respostas recebidas, a pesquisa se deteve em 22, pois, 3 respondentes ao iniciar o questionário desistiram de responder antes mesmo de concluir a primeira etapa. Enfatiza-se também que destas 22 respostas analisadas, 18 foram as que responderam o questionário por inteiro. Com isso, a primeira e a segunda parte dos resultados foram analisadas 22 respostas e a última parte, que trata do fator satisfação do usuário com o sistema de informação gerencial, foi analisada em 18 respostas.

Diante das características da pesquisa, foram utilizadas técnicas estatísticas de análise descritiva a fim de realizar a análise dos dados coletados. Essas análises foram realizadas com o auxílio de aplicativos estatísticos *Microsoft Excel*.

**RESULTADOS E DISCUSSÃO**

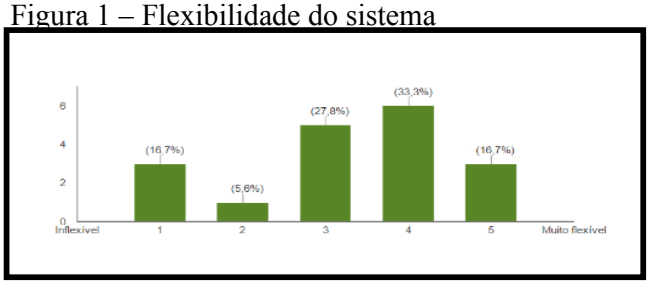
Ao analisar as respostas dos respondentes obteve-se o seguinte perfil em sua maioria: homens (55,6%%), que se intitulam donos da empresa, estando na mesma a mais de 5 anos (47,4%) e possuem apenas o ensino fundamental e médio. Esse é o principal perfil dos respondentes que irá relatar seu grau de satisfação com o sistema gerencial dentro da empresa.

Depois de analisado quem são as empresas, os respondentes e qual o sistema de informação gerencial eles utilizam, esta pesquisa avança para o seu foco que é investigar

o grau de satisfação dos usuários de sistemas de informações gerenciais nessas organizações. Sabendo-se que a satisfação relaciona-se à qualidade do uso, fazendo-se referência ao nível de conforto que o usuário sente ao utilizar a interface para alcançar seus objetivos (Abreu, 2010, p. 21).

Dentro das variáveis de praticabilidade citada por Oliveira e Riccio (2001), as respostas quanto a flexibilidade dos sistemas mostram que os respondentes se encontram satisfeitos, quando mais de 33% encontram-se na escala 4, que tende a um sistema muito flexível. Sair do engessamento de informações é um dos caminhos que as agroindústrias buscam para inovar em sua gestão, poder utilizar um único sistema para gerir vários dados e obter informações mais completas é o que procuram os gestores quando adquirem softwares gerenciais.

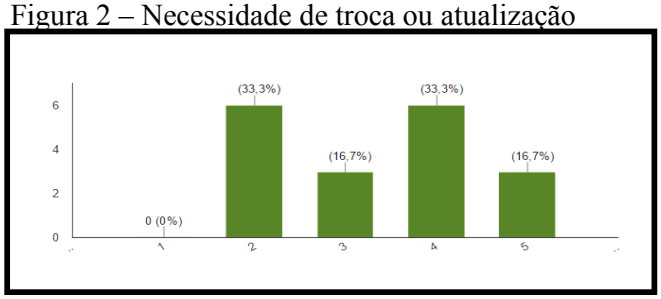
Figura 1 – Flexibilidade do sistema




Fonte: Elaborado pelo autor

A pesar deste dado de satisfação favorável, quando questionados sobre a necessidade da troca ou da atualização do SI utilizado, 66,6% das agroindústrias se dividem nas escalas 2 e 4, como observado na figura 2. Esses dados revelam a insatisfação por parte de algumas dessas organizações, podendo, por exemplo, haver substituições ou atualizações de sistemas como o *excel*, uma vez que é um dos *softwares* mais utilizados dentre os respondentes.

Figura 2 – Necessidade de troca ou atualização

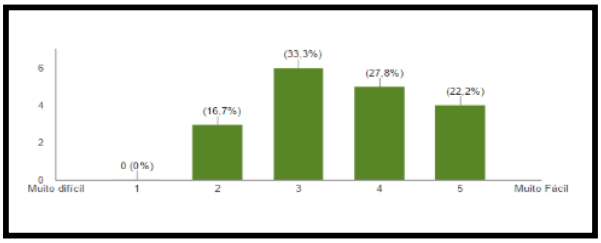



Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a compreensão do funcionamento do sistema existe um grau de satisfação relevante entre os respondentes da pesquisa, com 50% dentro das escalas 4 e 5, considerando muito fácil o funcionamento dos sistemas, como observado na figura 3. Esta informação é relevante pois prova que os usuários conseguem utilizar os sistemas que possuem e assim podem avaliá-lo com mais segurança e propriedade. E com a sua avaliação, realizar melhorias onde for necessário, como diz Machado (2008):

> A mensuração da satisfação dos usuários revela o impacto que o sistema está exercendo sobre os usuários e análise destas informações indica os pontos fortes do sistema e os pontos onde o sistema pode ser melhorado. E com base nestas informações os gestores podem corrigir os rumos de um projeto, do sistema, ou ao menos ter um parâmetro de onde deve focar os investimentos na próxima etapa (Machado, 2008, p. 52).

Figura 3 – Compreensão do funcionamento do sistema



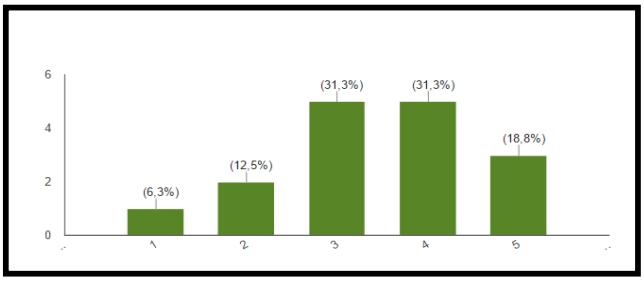

Fonte: Elaborado pelo autor

O mesmo ocorre quanto a clareza das informações oferecidas pelo sistema, a maioria dos respondentes parece não sentir dificuldades e mais de 55% relatam que as informações do sistema são transmitidas claramente. Não sendo este um grau de insatisfação maior entre os respondentes das agroindústrias de Pernambuco.

Fornecimento de informação de maneira clara faz parte também da variável de praticabilidade dos sistemas de informação citado por Oliveira e Riccio (2001). O'Brien (2000) também afirma que a informação deve ser disponibilizada de uma forma clara e de fácil compreensão.

Contudo, quando questionados sobre a completude das informações ofertadas pelo sistema, a satisfação dos usuários diminui, ficando a sua maioria 66,2% na mediana do gráfico (escores 3 e 4). Aqui, transparece certa insatisfação e a necessidade de que o sistema possua algum tipo de dado que esteja faltando em seu dia-a-dia. Como pode-se ser observado na figura 4.

Figura 4 – Fornece informações completas




Fonte: Elaborado pelo autor

E este grau de satisfação também diminui quando os usuários são questionados quanto o alinhamento do sistema com os negócios da empresa. Em relação a este tema, encontram-se questionamentos relevantes quanto a satisfação da utilização do sistema. De que adianta um sistema de fácil utilização e que apresenta uma boa compreensão no seu funcionamento se não está devidamente alinhado ao que a empresa trabalha? Afinal, para que ter um sistema de informação se não for para responder as necessidades gerencias da empresa que o implanta? Como pode-se observar na figura 5, existe uma

equalização entre os escores para os usuários, os quais 20% dos respondentes ficam distribuídos entre os escores 2 a 5.

Figura 5 – Alinhado com os negócios da empresa




Fonte: Elaborado pelo autor

Compreender para que o sistema está implantado na agroindústria e como utilizá-lo é um fator de influência direta na satisfação do usurário. O sistema de informação, principalmente o gerencial, deve ser claro a tal ponto de ser intuitivo para que realmente possa auxiliar nas decisões da empresa. O percentual apresentado na figura 5, mostra que não são todas as empresas que possuem tal clareza na utilização dos sistemas de informações. Esse fato pode estar ligado a questão da adaptação não adequada dos sistemas adquiridos que foram apenas implantados ou de sistemas genéricos, utilizáveis em qualquer setor, sem nenhuma especificação com o negócio da empresa.

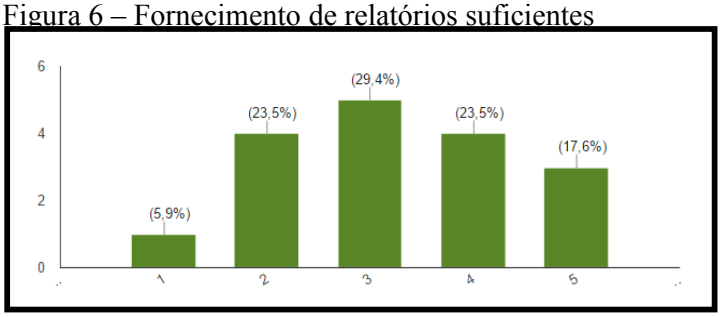
Segundo Stair (2002):

> A finalidade principal de um sistema de informação é a de ajudar a organização a atingir seus objetivos, proporcionando aos administradores uma visão de como controlar, organizar e planejar com eficiência e eficácia monitorando o planejamento estratégico e consequentemente melhorando os resultados (Stair, 2002, p. 46).

Apesar de haver uma tendência de não adequação do sistema com o que a empresa se propõe a trabalhar, quando questionados sobre o fornecimento de relatórios que o sistema disponibiliza, se eram suficientes para a sua atividade, houve uma significativa porcentagem, 65,5% dos escores (3 a 5), afirmando que os sistemas apresentam os relatórios adequadamente, como é possível observar na figura 6. Os relatórios são pontos relevantes principalmente para uma função gerencial, pois são neles que se culminam a utilização e o armazenamento de dados no sistema. Saber onde encontram-se

corretamente essas informações é o meio de tornar o sistema mais eficiente e ligá-las a práticas ágeis.

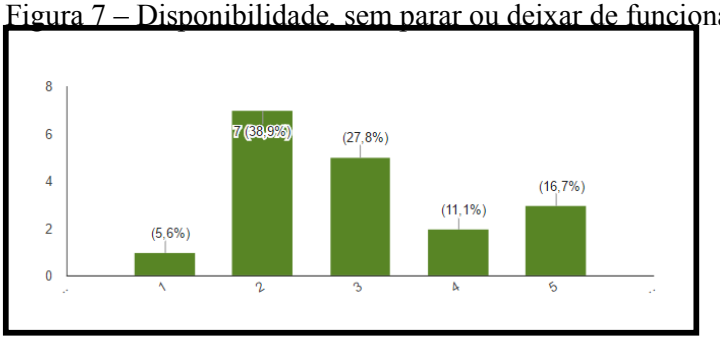
Figura 6 – Fornecimento de relatórios suficientes




Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, quando argumentado sobre a disponibilidade (figura 7), 72,3% dos escores (1 a 3) do sistema, as repostas foram mais focadas em afirmar que existe pouca disponibilidade. Essa é uma das ameaças que normalmente as empresas enfrentam ao tratar com os sistemas, principalmente no gerenciamento, necessitar de uma informação em devido momento e não ser capaz de obtê-la por falta de disponibilidade. De que adianta ter um sistema que não está disponível? Como diz Mülbert e Ayres (2005), as organizações estão repletas de dados que poderiam tornar-se informações valiosas para algum usuário diante de um problema decisório. No entanto, muitas vezes essas informações não são usadas, seja por falta de sua disponibilidade ou por não estarem apresentadas na forma mais adequada.

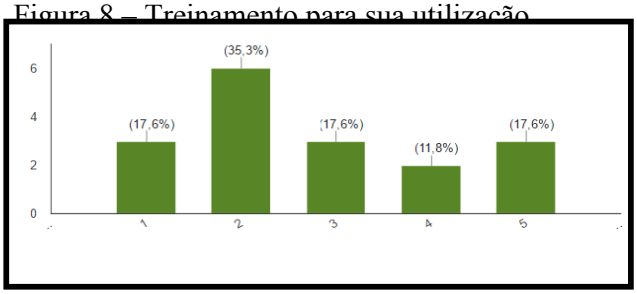
Figura 7 – Disponibilidade, sem parar ou deixar de funcionar



Fonte: Elaborado pelo autor

Possuir dados armazenados e não ser capaz de usufruir do mesmo no momento exato, torna a empresa tão ineficiente quanto não ter o sistema. Os dados precisam ser analisados para que assim possam fornecer os resultados que se espera deles, que são as informações. Ao tratar sobre a disponibilidade, também é importante saber onde está a informação correta a qual se necessita, sendo imprescindível para quem utiliza.

Figura 8 – Treinamento para sua utilização

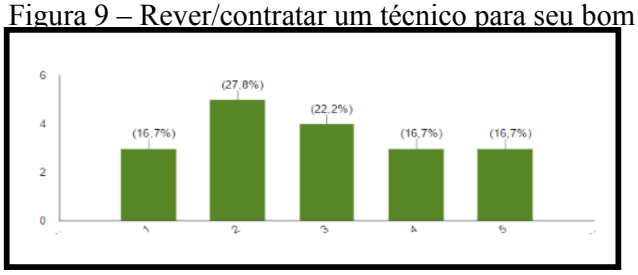



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 8 trata da necessidade de treinamento para utilização de SI, desta maneira demonstra-se que a maioria das empresas ficaram entre os escores de 1 a 3, confirmando que não houve treinamento para utilização do sistema, com 70,5%.

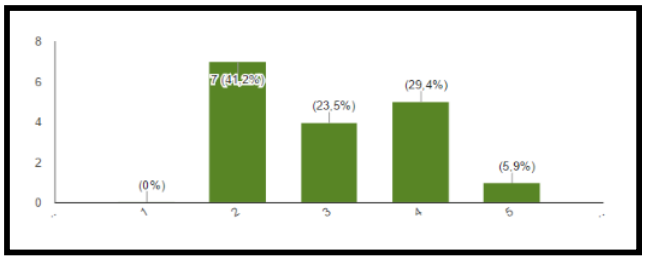
As figuras 9 e 10 são analisadas em conjunto.

Figura 9 – Rever/contratar um técnico para seu bom funcionamento




Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10 – Possui um suporte técnico para tirar dúvidas ou resolver problemas



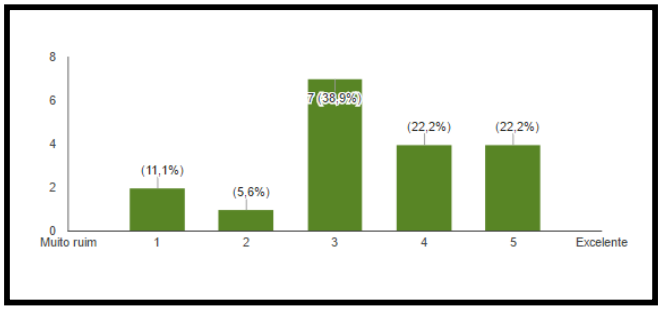

Fonte: Elaborado pelo autor

Tanto a figura 9 quanto a figura 10 tratam sobre o questionamento de se ter um técnico para auxiliar as ações referentes a utilização dos sistemas. A primeira mostra a necessidade de ter um técnico para que o sistema tenha um bom funcionamento, quando nos três primeiros escores é apresentado 66,7%. Já na segunda, ao ser perguntado se já teve um suporte técnico para tirar dúvidas, 58,8% dos respondentes marcaram do escore de 3 ao 5, tendendo a negação. Esses dados podem parecer irrelevantes pois, uma vez já utilizando o sistema, o mais importante é fazer com que o sistema funcione bem no momento que é solicitado. Muitas vezes quando os usuários têm dúvidas, as guardam a fim de serem todas esclarecidas em um único momento, contudo, no decorrer de outro processo, a dúvida passada é esclarecida, não necessitando assim de um suporte técnico.

Segundo Laudon e Laudon (2009), o custo real de possuir recursos tecnológicos inclui o custo original de computadores e *software*, atualizações de *hardware* e *software*, manutenção, suporte técnico e treinamento. Por isso, mesmo os respondentes informando que não existe muita necessidade de possuir um suporte técnico, as empresas precisam pensar no valor a ser pago ao suporte, quando vão adquirir um sistema de informação.

Por fim, a figura 11 apresenta o índice de satisfação geral do sistema.

Figura 11 – Índice de satisfação com o sistema de informação atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante de todo o exposto, foi perguntado o índice de satisfação do usuário frente ao sistema por ele utilizado. Os mesmos tenderam a considerar os sistemas que utilizam regulares, ficando a média dos escores com (38,9%). Os índices bom e excelente representaram 22,2% cada, sendo maiores que os índices para a insatisfação (16,7% muito ruim e ruim).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratar diretamente sobre a satisfação dos sistemas de informação gerenciais das agroindústrias, pode-se concluir que os usuários consideram os sistemas de informações flexíveis (33%), contudo relatam que seria desejável realizar a troca dos mesmos, estando 50% dos respondentes tendendo a tal afirmação.

Quanto as informações, 55% tende a responder que os sistemas produzem clareza nos seus dados informados, contudo, a sua maioria (66,2%) tende a informar que essas informações não são completas, sendo ainda mais preocupante quando não existe uma estabilidade nas respostas quanto o alinhamento do sistema com os negócios da empresa.

Outro fato a ser observado é quando perguntando sobre a disponibilidade, com a maioria de 72,3% tendendo a não haver tanta disponibilidade.

O mais interessante a ser observado é que mesmo com dados negativos, quando perguntados sobre o índice de satisfação, os respondentes em sua maioria (83,3%) revelaram um bom grau de satisfação, o que conduz a afirmação de, apesar de algumas deficiências, estão satisfeitos com o sistema utilizado. Talvez essa tendência de considerar bom os sistemas de informações, seja por compreender que apesar das falhas já apresentadas, é importante tê-lo na empresa e que sem o mesmo os processos e decisões seriam mais penosos.

## BIBLIOGRAFIAS

Davis, J.H., & Goldberg, R.A.A. (1957). *Concept of agribusiness*. *Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University, Boston. Disponível em:< https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.32106006105123;view=1up;seq=23>

Ibge. (2006). *Censo Agropecuário*. Rio de Janeiro. Disponível em: < http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61914.pdf >. Acesso em: 10 ago. 2017.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2009). *Sistemas de informação gerenciais*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Leite, J. A. A. (1978). *Metodologia de Elaboração de Teses*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Machado, E. G. P. (2008). *Análise da satisfação do usuário do sistema de informação de apoio à logística na empresa petroquímica Triunfo S/A*. Monografia. Especialização em Gestão de Operações Logísticas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Mülbert, A. L.,& Ayres, N. M. (2005). *Fundamentos para sistemas de informações*. (2ª ed.) Palhoça: UnisulVirtual.

O'brien, J. A. (2000). *Introduction to information systems*. (9ª ed.) New York: Irwin McGraw-Hill.

Oliveira, N. J. D., & Riccio, E. L. (2001) Desenvolvimento de um Instrumento para Mensurar a Satisfação do Usuário de Sistemas de Informações Através do Método *Survey*. In: *Asian-Pacific Conference On International Accounting Issues*. (Vol. 13) Rio de Janeiro.

Silver, M. (2000). *Estatística para Administração*. São Paulo: Atlas.

Stair, R. M. Reynolds, G. W. (2002). *Princípios de Sistema de Informação: uma abordagem gerencial*. (4ª ed.) Rio de Janeiro: LTC.

# DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS OLGUÍN

**AUTORES**

**MSc.Yisel Herrera González,yisel.herrera@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing.Luz Elena Suárez Franco, luz.suarez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. YaikelRojas Ronda, salario@holguin.geocuba.cu. Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**RESUMEN**

El entorno empresarial se ha vuelto más complejo, dinámico e incierto, haciendo más vulnerables a las empresas. Es por ello que surge la Logística Inversa como una nueva tendencia para disminuir los costos y el impacto desfavorable al medio ambiente, así como para incrementar el nivel de servicio al cliente. El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas de control más ampliamente difundidas por su gran flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos, lo que hace posible que pueda aplicarse en la Logística Inversa. En este sentido, se realiza la presente investigación en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín con el objetivo de desarrollar el Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa. Se propone un procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa y como resultados de su aplicación se obtuvieron el mapa estratégico, el diseño del Cuadro de Mando Integral basado en las perspectivas medio ambiente, cliente, formación y crecimiento, procesos internos y financiera; y a partir de este, el índice de efectividad de logística inversa, el cual mostró deficiencias sustanciales y para cuya solución se propuso un plan de acción.Para la realización de la investigación fue necesario la utilización de métodos y técnicas como: análisis-síntesis; sistémico-estructural, histórico-lógico, observación directa, revisión de documentos, entrevistas informales, encuestas, Redes de Petri y método de expertos.

**Palabras clave:**cuadro de mando integral, desarrollo de un cuadro de mando integral, logística, logística inversa

**ABSTRACT**

The managerial environment has become more complex, dynamic and uncertain, making more vulnerable to the companies. Due to that the Inverse Logistics arises as a new tendency to diminish the costs and the unfavorable impact to the environment, as well as to increase the level of client service. The Balanced ScoreCard is one of the broadly diffused control tools, for its great flexibility to adapt to different contexts, it can also be applied in the Inverse Logistics. In this sense, the present research was carried out in the Trading and Distributing of Medications Enterprise of Holguín with the main objective of developing the Balanced ScoreCard of the Inverse Logistics. It made a contribution with a procedure for the display of Balanced Scorecard like a tool of the Inverse Logistics. As application results were obtained the strategic map, the Balanced Scorecard design based on the perspectives environment, client, growth and formation, internal and financial processes; and to depart of the same, the behavior index of Inverse Logistics that it worked out with the index of effectiveness of inverse logistics, which was with substantial deficiencies and for whose solution was set an action plan. To carry out this research it was necessary the use of some methods and techniques such as: analysis-synthesis; systemic-structural, historic-logician, direct observation, documents revision, informal interviews, surveys, Petri's Nets andexperts' methods.

**Key words:**balanced scorecard, development of a balanced scorecard, logistics, reverse logistica

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la logística constituye el elemento diferenciador por excelencia en un mercado cada vez más competitivo y con expectativas y exigencia más elevadas de los clientes. En este contexto no solo se trata de garantizar una buena logística para llegar competitivamente a mercados lejanos, sino para mantener e incrementar la competitividad en los mercados locales, por lo que las organizaciones están obligadas a desarrollar su logística con el objetivo de mantener niveles superiores de competitividad e incluso superarlos.

Como parte de la evolución del concepto de logística, surge la Logística Inversa (LI) como una actividad con un enorme potencial de crecimiento, la cual tiene como objetivos fundamentales lograr un impacto medioambiental favorable, la gestión eficiente de residuos o excedentes de productos generados en los procesos productivos o de prestación de servicios; el incremento de la satisfacción de los clientes, el incremento de la producción, así como la disminución de los costos y el ciclo logístico (Hevia Lanier, 2008).

Para gestionar de forma eficiente y a tiempo la LI, se demandan una serie de indicadores logísticos cuyo seguimiento y evaluación periódica permite contar con un mayor conocimiento de su situación en la empresa para una correcta toma de decisiones. Esto se puede lograr a partir de la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de dirección de primer orden en el proceso de toma de decisiones medioambientales, al proporcionar a los directivos un conjunto coherente de indicadores de actuación que resultan de la traducción de la estrategia, y que miden el progreso de la empresa, permitiendo visualizar la capacidad y habilidad para crear y mantener una ventaja competitiva a partir del cuidado del medioambiente (Espino Valdés, 2014). Es por esto que la utilización del CMI se convierte en un instrumento apropiado para acoplarse y potenciar la efectividad en la aplicación del enfoque contemporáneo de la LI, siguiendo las pautas de un sistema de indicadores que permiten controlar el funcionamiento de la entidad.

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) de Holguín, se dedica al almacenamiento, distribución y comercialización mayorista de medicamentos en la provincia. Tiene en su funcionamiento estrategias para la disposición final de los productos devueltos por caducidad o deterioro. Estos, por sus componentes físicos y químicos, llevan acciones especiales para su reciclaje o destrucción, lo que se lleva a cabo pero no se cuenta con la documentación de cada subproceso de LI, ni de las actividades que se realizan, dejando brechas para el descontrol, baches en los ciclos y fallos internos y externos. Además se carece de indicadores de LI que favorezcan la toma de decisiones para el control estratégico.

Teniendo en consideración estos elementos, el trabajo aborda como problema: ¿cómo implementar una estrategia para la LI en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín? y el objetivo radica en desarrollar el Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa (CMILI) en esta empresa a partir de la concepción de un procedimiento.

## METODOLOGÍA

A partir de la revisión y el análisis de la literatura especializada en relación a los temas del LI y el CMI como herramienta aplicable a este, se propone un procedimiento para el desarrollo del CMILI, que contrarresta las carencias de los enfoques existentes en este sentido. Para su diseño se tomó como punto de partida la metodología de Kaplan y Norton (1999), así como las concepciones aportadas por Hevia Lanier (2008).

El procedimiento diseñado parte de una preparación inicial donde se sientan las bases para el desarrollo del estudio, seguidamente se diseña el CMI a partir de indicadores de la LI, se controla y se mejora en función de las deficiencias detectadas. Para su desarrollo y consecución, el procedimiento cuenta con tres fases divididas en 11 pasos, que a su vez se fraccionan en 14 tareas como muestra la figura 1.

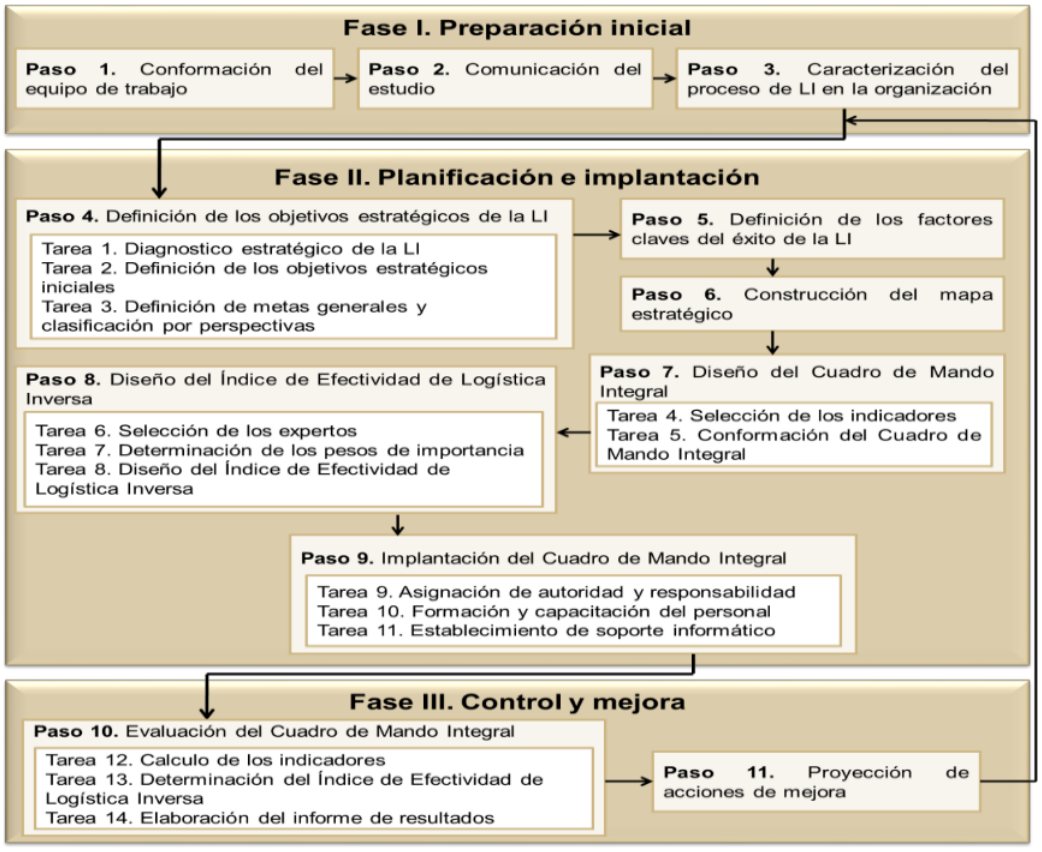



**Figura 1. Procedimiento para el desarrollo del CMILI**

## DESARROLLO DEL TEMA

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio.

**Fase I. Preparación inicial**

En esta fase se conforma el equipo de trabajo, se les comunica el estudio y se lleva a cabo la caracterización del proceso de LI. Los elementos mencionados constituyen las entradas para la fase II del procedimiento.

**Paso 1. Conformación del equipo de trabajo**

Para la selección del equipo de trabajo encargado de la implementación del CMILI, se tuvo en cuenta que este debe estar integrado por un personal con nivel de conocimiento en el tema y el grado de relación con esta actividad.

**Paso 2. Comunicación del estudio**

Esta actividad se desarrolló con el objetivo de promover la participación de todos los trabajadores, atenuar la resistencia al cambio, conocer cuál es el ambiente en la entidad para efectuar el estudio y la relación entre los involucrados y el equipo de trabajo.

**Paso 3. Caracterización del proceso de Logística Inversa en la organización**

La empresa tiene como objeto social almacenar, conservar, transportar y comercializar de forma mayorista: medicamentos, materias primas, material de envase, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos y dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, materiales para banco de sangre, dermocosméticas medicinales, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

Para garantizar la conservación de estos productos hasta su distribución, la Droguería posee dos almacenes. Entre los principales clientes se encuentran instituciones de salud pública del territorio y como principales proveedores se encuentran los laboratorios de producción de medicamentos del país.

Como parte del Sistema Logístico, en la empresa no se evidencian los cuatro subsistemas, por ser una empresa comercializadora, siendo el aprovisionamiento, distribución y reutilización (Logística Inversa) los presentes en este tipo de empresas, donde el almacenamiento juega un papel fundamental pues da valor al servicio y constituye la base de su funcionamiento al servir de punto de unión entre los subsistemas de aprovisionamiento y distribución.

La entidad no cuenta con el diseño del proceso de LI. Los proveedores de los residuos son las devoluciones de los clientes y los desechos de todas las áreas de trabajo, donde se tienen habilitados depósitos para la recogida de estos y posteriormente ser vendidos a la

empresa Recuperador de Materias Primas (cartón, papel, nylon, sunchos, papel etiqueta, baterías y luminarias), CUPET (aceites usados) y Poligom (neumáticos usados) para los cuales se dispone de contratos con dichas empresas. También están los desechos de medicamentos que se dividen en tres clases:

- Clase I: no representan ningún peligro, como por ejemplo la mayoría de los jarabes, los analgésicos débiles (tales como la aspirina, el paracetamol, la dipirona, cetroprofeno, el naproxeno, la indometacina, la cortisona y la prednizona), las enzimas y las vitaminas. No se consideran desechos peligrosos
- Clase II: solo representan un peligro si el desecho es utilizado inadecuadamente por personas no autorizadas. Se incluyen los antibióticos y los amebicidas u otros antiparasitarios (por ejemplo, el metronidazol). Se consideran desechos peligrosos
- Clase III: desechos que contienen metales pesados, cloro u otros halógenos (más de 1% expresado como cloruro), citostáticos, desechos sin etiquetas o no identificables. Se consideran desechos peligrosos.

Además, se elaboran artículos utilitarios y decorativos con los desechos generados. El resto de los residuos sólidos no reciclables o reutilizables (basura, barredura, poli espuma, medicamentos clase I, nylon, etc.) son dispuestos para su vertido a través de la Empresa de Servicios Comunales. La gestión se encamina a reutilizar o reducir los productos al final de su vida útil, proporcionándole a cada residuo un destino final.

**Fase II. Planificación e implantación**

En esta fase, el equipo de trabajo definió los objetivos estratégicos de la LI y Factores Claves del Éxito (FCE) como base en el diseño del CMI para su posterior implantación en la entidad, donde se aplicaron técnicas como observación directa, encuestas y entrevistas informales.

**Pasos 4. Definición de los objetivos estratégicos de la Logística Inversa**

A partir del análisis DAFO de la LI en la entidad, esta quedó enmarcada en el cuadrante III, en el cual prevalecen las oportunidades, pero inciden las debilidades. Por lo tanto, la estrategia que debe seguir es adaptativa. Sobre esta base se enunciaron los objetivos estratégicos que se clasificaron por perspectivas del CMI, para su posterior fusión en metas generales (tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de relación de objetivos estratégicos de la LI**

| Perspectiva | Metas generales | Objetivos iniciales definidos a partir de análisis DAFO |
|---|---|---|
| Medio Ambiente | **Objetivo 1** Contribuir a crear de forma eficiente mejoras en el entorno. | Mantener un liderazgo sustentable. |
| | | Cumplir con el sistema de gestión ambiental según ISO 14001. |
| | **Objetivo 2** Lograr la disminución del impacto ambiental adverso. | Fomentar la lealtad a principios ecológicos. |
| | | Contribuir a reducir impactos sobre el medio ambiente. |
| Cliente | **Objetivo 3** Contribuir a satisfacer los clientes y las partes interesadas. | Cumplir con las exigencias en torno a la logística inversa. |
| | | Mantener al personal satisfecho con su trabajo. |
| | | Asesorar eficaz y adecuadamente la imagen y reputación de la entidad. |
| | | Establecer una adecuada comunicación con las diferentes partes interesadas. |
| Formación y crecimiento | **Objetivo 4** Disponer de un capital humano cada vez más preparado. | Lograr la formación y capacitación del personal. |
| | | Mejorar la formación ambiental y de logística inversa del personal. |
| | | Incorporar uso de tecnologías de información como soporte a la logística inversa. |
| Procesos internos | **Objetivo 5** Concebir la evaluación y el seguimiento oportunos de los subprocesos mediante los controles sistemáticos. | Reducir el impacto de los riesgos ambientales que afectan a la entidad. |
| | | Desarrollar y aplicar tecnologías para el control y mejora de los procesos ecológicos. |
| | | Implantar mecanismos y procedimientos que permitan, de forma sistemática, aumentar la eficiencia de los subprocesos de la logística inversa. |
| | | Verificar periódicamente el estado en que se encuentra la logística inversa. |
| Financiera | **Objetivo 6** Perfeccionar las acciones necesarias para proteger las nuevas oportunidades de negocio económico-financiero. | Contribuir a incrementar y diversificar las fuentes de ingresos de la entidad. |
| | | Contribuir a la evaluación y seguimiento de oportunidades de financiación. |
| | | Reducir los costos de logística a través de la logística inversa. |

**Paso 5. Definición de los factores claves de éxito de la Logística Inversa**

Después de definidos los objetivos estratégicos, se identificaron los FCE por perspectivas para el logro de dichas metas, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Factores claves del éxito de la Logística Inversa por objetivos y perspectivas**

| Perspectiva | Meta | Factores claves del éxito |
|---|---|---|
| Medio Ambiente | Objetivo 1 | 1. Lograr una conciencia ecológica. |
| | Objetivo 2 | 2. Lograr obtener la sensibilidad ambiental. |
| Cliente | Objetivo 3 | 3. Aumentar el grado de conformidad con la logística inversa. |
| | | 4. Lograr la satisfacción de los clientes internos. |
| | | 5. Controlar la calidad del servicio. |
| Formación y crecimiento | Objetivo 4 | 6. Incrementar el número de trabajadores que demuestren las competencias necesarias para su trabajo. |
| | | 7. Aumentar el grado de conocimiento de trabajadores y directivos en temas de logística inversa. |
| Procesos internos | Objetivo 5 | 8. Realizar evaluaciones a la logística inversa. |
| | | 9. Dejar constancia de los subprocesos de la logística inversa. |
| | | 10. Controlar periódicamente la logística inversa de la entidad. |
| Financiera | Objetivo 6 | 11. Efectuar la evaluación y el seguimiento de oportunidades de financiación y de ingresos. |
| | | 12. Emplear eficientemente los recursos asignados a la logística inversa. |

**Paso 6. Construcción del mapa estratégico de la Logística Inversa**

En este paso se procedió a la confección del mapa estratégico de la LI (ver figura 2), el cual establece las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos y FCE en relación a las perspectivas del CMI.

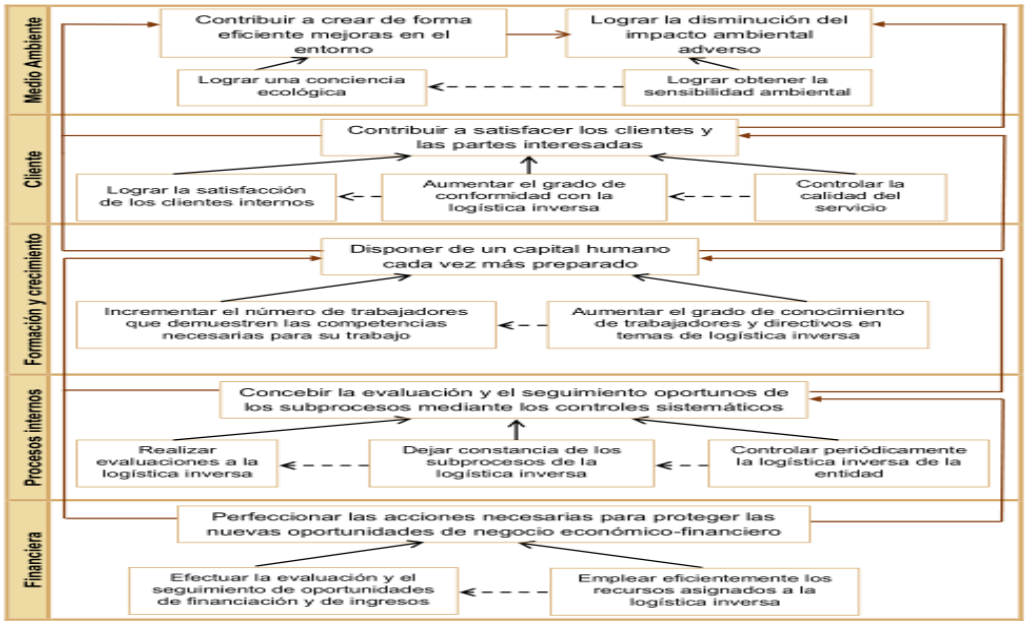



**Figura 2. Mapa estratégico de la LI**

### Paso 7. Diseño del Cuadro de Mando Integral

El equipo fijó la relación de los indicadores seleccionados con los objetivos, los FCE, el impacto y la periodicidad de medición. Se aprobaron los instrumentos de recopilación de la información necesaria para los indicadores. La conformación del CMI se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa**

| Indicador | Objetivo | FCE | Perspectiva | | | | | Subprocesos | | | | | Impacto | | Medición |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | MA | C | F y C | PI | F | R | C | A | Tt | Tr | Eficiencia | Eficacia | |
| Volumen de residuos | 1 | 2 | X | | | | | X | X | X | X | X | | X | Semestral |
| % de residuos sólidos | 1 | 1 | X | | | | | X | X | X | X | X | | X | Semestral |
| % de residuos peligrosos | 1 | 1 | X | | | | | X | X | X | X | X | | X | Semestral |
| % de cajas de cartón recuperadas | 1 | 1 | X | | | | | X | X | X | X | X | | X | Semestral |
| Incremento del volumen tratado | 2 | 1 | X | | | | | X | X | X | X | X | X | | Semestral |
| Reducción del impacto ambiental desfavorable | 2 | 2 | X | | | | | X | X | X | X | X | | X | Semestral |
| Nivel de servicio percibido | 3 | 4 | | X | | | | | | | X | X | | X | Mensual |
| % de clientes satisfechos | 3 | 4 | | X | | | | | | | X | X | | X | Mensual |
| Nivel de relación con los clientes | 3 | 3 | | X | | | | | | | X | X | | X | Mensual |
| % de las entregas que no cumplimentan los requisitos de los clientes | 3 | 5 | | X | | | | | | | | X | X | | Mensual |
| % del personal con formación de logística inversa | 4 | 6 | | | X | | | X | X | X | X | X | | X | Anual |
| % de cumplimiento de las horas de capacitación de LI por trabajador | 4 | 7 | | | X | | | | | | | | X | | Anual |
| Nivel de cumplimiento de las acciones de formación | 4 | 6 | | | X | | | X | X | X | X | X | | X | Anual |
| Nivel de satisfacción por la formación recibida | 4 | 7 | | | X | | | | | | | | | X | Anual |
| % anual de accidentes laborales | 4 | 6 | | | X | | | | | | | | | X | Anual |
| Nivel de satisfacción de los trabajadores | 4 | 6 | | | X | | | | | | | | | X | Semestral |
| Tasa de recuperación de residuo | 5 | 8 | | | | X | | X | X | X | X | X | X | | Anual |
| Duración del ciclo logístico inverso | 5 | 10 | | | | X | | X | | | X | X | | X | Semestral |
| % de utilización de las capacidades | 5 | 10 | | | | X | | X | X | X | X | X | X | | Semestral |
| % de cumplimiento de la demanda | 5 | 8 | | | | X | | | | | X | | | X | Semestral |
| % crecimiento de los ingresos CUP | 6 | 12 | | | | | X | | | | X | | X | | Mensual |
| Margen de beneficio | 6 | 11 | | | | | X | | | | X | | X | | Mensual |
| % crecimiento de los ingresos CUC | 6 | 11 | | | | | X | | | | X | | X | | Mensual |
| % cumplimiento de las ventas | 6 | 12 | | | | | X | | | | X | | X | | Mensual |
| Costo total asociado al tratamiento de los residuos respecto a los ingresos de LI | 6 | 11 | | | | | X | | | | X | | X | | Mensual |
| **Total** | - | - | 6 | 4 | 6 | 4 | 5 | 10 | 9 | 9 | 18 | 14 | 10 | 15 | - |

Finalmente, con los indicadores establecidos se enunciaron los criterios de medida de los objetivos estratégicos de la LI.

**Paso 8. Diseño del Índice de Efectividad de Logística Inversa General (IELI)**

Para determinar el indicador de efectividad primeramente se determina el indicador de eficiencia y eficacia cuyas formulas a utilizar en el cálculo son $IE_{fici.} = \sum_{i=1}^{n} W_n * C_{In}$ y $IE_{fica.} = \sum_{i=1}^{n} W_n * C_{In}$, respectivamente; donde CIn refleja el cumplimiento del indicador n determinado por el equipo de trabajo. Esta variable es binaria al tomar valor 0 si el resultado del indicador no se corresponde con el estado deseado (no cumple con el criterio de medida) y valor 1 en caso contrario. Teniendo esto se pasa a determinar el indicador de efectividad cuya fórmula a utilizar en el cálculo es $IELI = \sqrt{IE_{fici} * IE_{fica}}$.

El equipo de trabajo, aprobó este indicador. Para su cálculo se contó con la colaboración del personal de la entidad y de la Universidad de Holguín con interés de participar en el estudio y experiencia en los temas de LI y CMI. De estos fueron seleccionados los expertos, los que definieron los pesos de los indicadores por el método de concordancia de Kendall.

**Paso 9. Implantación del Cuadro de Mando Integral**

Al finalizar la planificación se realizaron todas las actividades correspondientes a garantizar la implantación del CMI en la entidad. Se asignaron responsables con los niveles de autoridad correspondientes y los recursos necesarios. Además, se desarrolló la informatización del CMI con el empleo de la hoja de cálculo de Microsoft Excel (ver figura 3) para facilitar el control de la información.

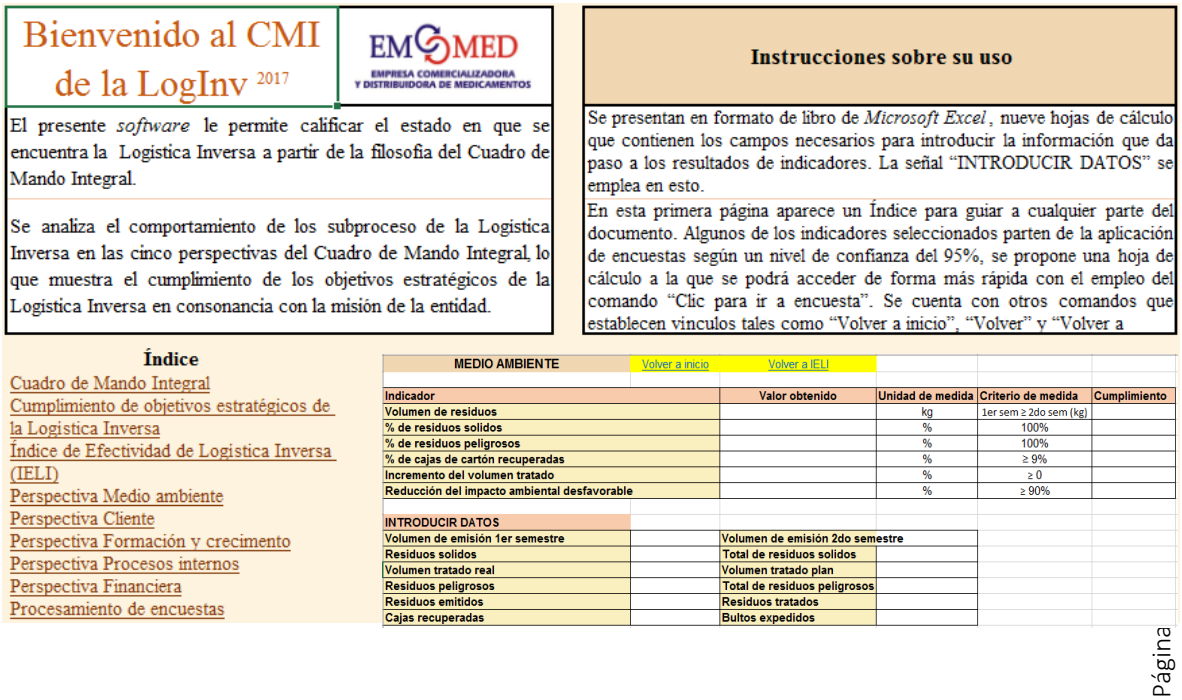


**Figura 3. Informatización del CMILI**

**Fase III. Control y mejora**

Una vez implantado el CMILI, estuvieron las condiciones propicias para llevar a cabo el control. Además, se aplicaron los instrumentos de recopilación de los datos necesarios que en lo subsiguiente se introdujeron en el *software* para su determinación. Esto permitió calificar el IELI, lo que sirvió en la posterior proyección de acciones de mejoras.

**Paso 10. Evaluación del Cuadro de Mando Integral**

El cálculo se efectuó con la información recopilada del año 2016. Además, se utilizó la aplicación de instrumentos en algunos indicadores para su correcta evaluación. ). Los resultados obtenidos fueron separados por perspectivas.

Finalmente, con los pesos de los indicadores y su cumplimiento se determinaron los IEfici y IEfica con lo que se determinó el IELI (tabla 4).

**Tabla 4. Cálculo del indicador general**

| | Indicador | $W_n$ | $C_{In}$ | $W_n * C_{In}$ |
|---|---|---|---|---|
| Eficacia | VR | 0,1596 | 0 | 0,0000 |
| | RS | 0,1280 | 1 | 0,1280 |
| | RP | 0,1466 | 1 | 0,1466 |
| | CCR | 0,0594 | 0 | 0,0000 |
| | RIAD | 0,1224 | 1 | 0,1224 |
| | NSP | 0,1039 | 0 | 0,0000 |
| | CS | 0,1095 | 0 | 0,0000 |
| | NRC | 0,1577 | 1 | 0,1577 |
| | PFLI | 0,0334 | 0 | 0,0000 |
| | NCAF | 0,1373 | 0 | 0,0000 |
| | NSFR | 0,0353 | 0 | 0,0000 |
| | AL | 0,1484 | 1 | 0,1484 |
| | NST | 0,0594 | 1 | 0,0594 |
| | DCLI | 0,1150 | 0 | 0,0000 |
| | CD | 0,1002 | 1 | 0,1002 |
| | | | $IE_{fica}$ | 86.27 % |

| | Indicador | $W_n$ | $C_{In}$ | $W_n * C_{In}$ |
|---|---|---|---|---|
| Eficiencia | IVT | 0,1589 | 1 | 0,1589 |
| | Pd | 0,0833 | 1 | 0,0833 |
| | HCLI | 0,0417 | 0 | 0,0000 |
| | Pr | 0,1276 | 0 | 0,0000 |
| | UCI | 0,1328 | 1 | 0,1328 |
| | RCLI | 0,1198 | 0 | 0,0000 |
| | MB | 0,1510 | 1 | 0,1510 |
| | CI | 0,0938 | 1 | 0,0938 |
| | CV | 0,0313 | 1 | 0,0313 |
| | CT | 0,0599 | 0 | 0,0000 |
| | | | $IE_{fici}$ | 68,0% |
| | 70 < IELI ≤ 80 | | | |

Como se muestra en la tabla 4 se puede ver que el IEfica fue respectivamente alto y el IEfici fue bajo, siendo estos valores desfavorables para la empresa. Finalmente, con el resultado de los índices se determinó el IELI, dando un valor de un 76,43% se encontró en el intervalo 70 < IELI ≤ 80, por lo tanto, se pudo afirmar que en el año 2016

LI de la entidad presentaba deficiencias sustanciales.

**Paso 11. Proyección de acciones de mejora**

Se trazaron acciones de mejora ante las deficiencias detectadas con el control. El valor del IELI obtenido se considera como deficiente, por lo que debe prestársele una especial atención y seguimiento con vistas a controlar además el cumplimiento de los objetivos. Se confeccionó para ello, un plan de acción con las medidas propuestas por el equipo.

## CONCLUSIONES

Existe una base teórica, metodológica y práctica sobre la Logística Inversa y el Cuadro de Mando Integral que en la mayoría de sus enfoques han sido tratados de forma independiente; lo que evidencia carencias en este sentido y por lo tanto se hizo necesario diseñar un procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa el cual se estructuró en tres fases según la lógica del ciclo de gestión.

La aplicación del procedimiento en la empresa realizó aportes que contribuyeron al perfeccionamiento de la Logística Inversa al identificarse los objetivos estratégicos, los factores claves del éxito, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa llevado a un soporte informático.

El despliegue del Cuadro de Mando Integral de la Logística Inversa confirmó que este proceso en el año 2016 presentó deficiencias sustanciales al obtenerse un Índice de Efectividad de la Logística Inversa de 76,43%.

## REFERENCIAS


1. Acevedo Suárez, J. A. y M. Gómez Acosta (2010). La logística moderna en la empresa. Editorial Félix Varela. La Habana.

2. Fernández Hatre, A. (2004). Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral. http://www2.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf.

3. Hevia Lanier, F. (2008). Metodología de diseño de la Cadena de Suministros Inversa. Una contribución a la Logística Reversa. Tesis doctoral. La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

4. Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio Villa Clara. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

5. Kaplan, R. S. y D. P. Norton (1999). Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*). S. A. (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

6. Matos Rodríguez, H. (1997). Modelo para el diseño o mejoramiento del Sistema de Reciclaje de residuos de envases en zonas turísticas. Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. Doctor en Ciencias Técnicas.

7. Mihi Ramírez, A., D. Arias Aranda, et al. (2012). La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: hacia las prácticas de excelencia. *Universal Business Review* 70-82.

8. Rogers, D. S. y R. S. Tibben-Lembke (2003). *What is Reverse Logistics*. *Reverse Logistics Executive Council*.

9. Torres Gemeil, M., J. Daduna, et al. (2014). Logística. Temas seleccionados. Ciudad de la Habana, ISBN: 959-250-100-9.

# PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR LA TRANSICIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS HIDRÁULICOS DE HOLGUÍN ``RAUDAL´´.

**AUTORES**

**MSc. Froilán Parra Suárez, froypas@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Sonia Elena Batista Navas, sonia.batista@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Lic. Mavy Sarduy Zerguera, esp18.desarrollo@labiofam.co.cu, LABIOFAM-La Habana, República de Cuba**

**RESUMEN**

El compromiso de las organizaciones cubanas con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ha impulsado la implementación de estrategias para cumplir con éxito la responsabilidad que sobre ellas recae. La aplicación eficiente de Sistemas Integrado de Gestión, que garanticen el logro de los objetivos planificados, se ha visto presente en la eficiencia de las entidades. Es por ello que la presente investigación, realizada en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín ``Raudal´´, tiene como objetivo diagnosticar el Sistema Integrado de Gestión de la entidad, atendiendo a los requisitos establecidos en las normas del 2015. Para el logro del mismo se diseñó y aplicó parcialmente un procedimiento dividido en cuatro etapas definidas como: preparación previa, análisis y evaluación del contexto de la organización, estrategias de mejora y seguimiento y control, en las que se tienen en cuenta el ciclo de Deming Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Los resultados obtenidos, a partir de la aplicación de técnicas y herramientas de diagnóstico como la matriz DAFO, el gráfico de Paretto así como la aplicación de listas de chequeo, evidencian el estado de

cumplimiento de los requisitos que establecen las normas del 2015 para la transición del sistema.

**Palabras clave:** calidad, gestión integrada, procedimiento de gestión integrada, investigaciones y proyectos, investigaciones y proyectos hidráulicos

**ABSTRACT**

The commitment of the Cuban organizations with the process of Managerial Improvement and the application of the Limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution, it has impelled the implementation of strategies to fulfill success the responsibility that it has more than enough they relapse. The Integrated efficient application of Systems of Administration they guarantee the achievement of the planned objectives, has been present in the efficiency of the entities. It is for it that the present investigation, carried out in the Company of Investigations and Hydraulic Projects of Holguín `` Raudal´´, has as objective to diagnose the Integrated System of Administration of the entity, assisting to the requirements settled down in the norms of the 2015. For the achievement of the same one it was designed and it applied a procedure divided in four defined stages partially as: previous preparation, analysis and evaluation of the context of the organization, strategies of improvement and pursuit and control, in those that are kept in mind the Deming cycle to Plan-make-verify-act (PDCA). The obtained results, starting from the application of technical and tools of diagnostic as the main DAFO, the graph of Paretto as well as the application of clever of checkup, they evidence the state of execution of the requirements that you/they establish the norms of the 2015 for the transition of the system.

**Key words:** Quality, integrated management, integrated management, integrated management procedure, research and projects, research and hydraulic projects

## INTRODUCCIÓN

El creciente desarrollo tecnológico que experimenta la sociedad presente, los altos niveles de competitividad empresarial y las mayores exigencias de los mercados a nivel mundial son algunas de las vicisitudes a los que se enfrentan las organizaciones actuales y que requieren de ellas una elevada capacidad de cambio y adaptación al medio en que se desarrollan. De esta manera resulta una necesidad urgente que las empresas produzcan y presten servicios de una marcada eficiencia, para lograr incorporar ventajas competitivas a la organización. A éste hecho, se le debe agregar en todo momento la eficiencia en la

actividad empresarial, unido a la exigencia por el continuo perfeccionamiento de los procesos. (Lavielle, 2014). La investigadora de acuerdo a lo planteado anteriormente afirma entonces que en el marco de esta situación ofrecer al cliente el producto o servicio con la calidad que espera y superar todas las expectativas previstas se convierte en la tarea fundamental a lograr por toda aquella organización que como visión sostenga la idea de lograr una imagen corporativa y un prestigio dentro del mercado. Pero alcanzar esa meta no solo se logra con una correcta gestión de calidad, notorias preocupaciones persisten hoy en la sociedad en cuanto al desarrollo sostenible del medio ambiente y el cuidado de la salud en el trabajo, lo que ha llevado a las organizaciones a plantearse estrategias para gestionar de manera eficiente los elementos relacionados con el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo y para ello se tiene en cuenta siempre las leyes y regulaciones establecidas por los organismos regulatorios. Si bien relacionado con los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), ambiental (SGA) y Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST) se han diseñado normas y regulaciones que rigen estos sistemas, existen solo tres que han sido asumidas por muchas de las organizaciones actuales como unas de las más importantes, ellas son las ISO 9000 para el SGC, ISO 14000(SGA) y las OSHAS 18000 para el SGSST. El uso de los sistemas de gestión basados en las normas anteriormente señaladas constituyen un mecanismo que permite el ordenamiento y racionalización del trabajo y a su vez el logro eficaz de la coordinación entre las diferentes áreas que puedan estar involucradas dentro de un determinado proceso en la entidad, las dota de herramientas indispensables para el uso óptimo de los recursos disponibles para el logro de una mayor eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en toda su magnitud y les permite alcanzar los resultados deseados. El desarrollo de estos tres sistemas de gestión ha tenido orígenes diferentes, uno condicionado por la fuerte competencia en el mercado, el otro ha sido impulsado por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad, pero aun así existen coincidencias entre ellos en cuanto a principios, enfoques, filosofías, requisitos de gestión, procesos y componentes que posibilitan su integración en un único sistema de gestión. La nueva tendencia hacia la integración de estos sistemas a pesar de figurar un mayor esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura empresarial significa aunar esfuerzos en aras de una mejor y más eficiente gestión a través de la optimización y simplificación del proceso de toma de decisiones basándose en datos integrales del nuevo sistema de gestión global. De ahí que conforme las empresas y organizaciones en

general van definiendo e implantando sistemas de gestión se hace más evidente la necesidad de racionalizar los esfuerzos, costos y recursos destinados a los mismos. Sobre todo cuando las normas, guías y regulaciones de referencia en las que se basan, comparten requisitos en gran medida y la metodología de gestión es casi idéntica (Irulegui, 2009).

En Cuba, la necesidad de desarrollar SIG se ha visto favorecida fundamentalmente como consecuencia de un proceso de cambio y reordenamiento del Modelo Económico, condicionado por las exigencias del entorno, entre ellas:

- Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba,
- El Decreto ley 252/07, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el reglamento para su implantación (Decreto 281/07),
- La aprobación de la Resolución 60/2011 sobre las normas de control interno (CI) de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC),
- La apertura a la inversión externa en diversos sectores económicos del país,
- La obligación de producir con calidad, según los mecanismos internacionales vigentes, para competir con éxito en el mercado,
- La necesidad de cumplir con un amplio cuerpo de leyes y regulaciones en materia de medioambiente, laboral y de calidad.

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL, con indicadores de eficiencia favorables, tiene implantados los 18 sistemas previstos en el Decreto No. 281/07 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Además, el SIG fue certificado por la Oficina Nacional de Normalización en ese mismo año e incluyó inicialmente, los sistemas de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

En este momento la organización funciona regida por un SIG a partir de las normas NC ISO 9001 :2008, NC ISO 14001: 2004 y NC 18001: 2005, alcanzando diversos reconocimientos y premios, entre los que se destacan, el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba; de Medio Ambiente, Ciencia y Tecnología; Propiedad Industrial; Fórum de Ciencia y Técnica, entre otros.

Sin embargo, la publicación, en septiembre del 2015, de una nueva versión de las NC ISO 9001 y 14001 (referentes a los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiente), ha provocado

la necesidad de rediseñar el SIG aplicado hasta este momento por la organización, debido a que se presentan cambios sustanciales en la estructura y requisitos de las normas.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se se realizó un análisis de diferentes aspectos relacionados con la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo y los sistemas de gestión referido a ello, destacando las ventajas que trae consigo contar con un Sistema Integrado de Gestión (SIG).

## DESARROLLO DEL TEMA

### 1.1 Una mirada a los sistemas de gestión.

#### 1.1.1 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Ivancevich, (1996), define gestión de la calidad como un proceso llevado a cabo por una o más personas llamados (gestores) que coordinan las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de calidad.

Por otra parte (Alarcón, 1999) lo define como un conjunto de actividades y medios necesarios para definir e implementar un sistema de la calidad, por una parte y responsabilizarse de su control, aseguramiento y mejora continua.

Otro de los conceptos en torno a esta definición lo establece la norma NC ISO 9001: 2015 que define la gestión de la calidad como las acciones coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Estas acciones implican el desarrollo de todo un ciclo (denominado ciclo de gestión) que garantiza el mantenimiento y mejora de los procesos y significa, de manera general, planificar, implementar, controlar y mejorar estas actividades.

El sistema de calidad es un instrumento de gestión que integra procesos, define responsabilidades, procedimientos y los recursos necesarios que deben ser desplegados de forma coherente y coordinada en la organización de una empresa.

Su principal objetivo es forjar a las empresas en un ambiente de mayor competitividad y eficiencia, brindando a los clientes productos y/o servicios que superen sus expectativas.

Los autores (Font Llanes y Moreno Pino, 2016) definen el sistema de gestión de la calidad como el conjunto coordinado y sistemático de acciones de planificación, operación, evaluación y mejora, por la alta dirección, en todos los eslabones dela organización, dirigidas a establecer la política y objetivos de la calidad, así como los procesos para lograr estos objetivos en los niveles pertinentes; centrado en las necesidades y expectativas del cliente, proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan

los requisitos legales y reglamentarios aplicables; así como aumentar su satisfacción, las utilidades y(o) beneficios previstos, con sentido de sostenibilidad.

Los autores coinciden con la opinión de los investigadores antes citados y es su criterio, que las organizaciones deban establecer como prioridad la implementación de SGC que guíen su futuro en el camino de la eficiencia y competitividad, a través del cumplimiento de los objetivos que se propongan como parte de la gestión de la calidad.

**Sistema de Gestión Ambiental. (SGA)**

En la actualidad se ha generalizado las preocupaciones de la sociedad por el mantenimiento sostenible del entorno. Así el logro del equilibrio entre la economía, la sociedad y el medio ambiente, se considera esencial para satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras.

Las organizaciones, a tono con las regulaciones vigentes, en torno a este tema y las preocupaciones de la sociedad, han desarrollado estrategias en relación a la gestión ambiental, mediante la implementación de sistemas, cuyo objetivo es contribuir al pilar ambiental de la sostenibilidad.

La gestión ambiental se define entonces como la conducción, dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas.

Su propósito es garantizar, sobre la base de los principios y directrices acordados previamente en el proceso de planificación, la adecuación de los medios de explotación de los recursos naturales, económicos y socio-culturales a las propiedades de los sistemas ambientales.

Es evidente entonces que los riesgos ambientales constituyan preocupación incesante para los directivos de las organizaciones actuales, la necesidad de establecer sistemas de gestión ambiental, ya no forma parte solo de satisfacer las preocupaciones de la sociedad, es por el contrario tarea inaplazable para la desaceleración del deterioro ambiental que sufre el mundo actual.

El reto de enfrentar día a día los desafíos relacionados con los cambios en los estilos de gestión, la satisfacción de los clientes y asimismo, la preservación del medio ambiente y el use correcto de los recursos ambientales les permitirá alcanzar resultados satisfactorios para acceder a certificaciones y reconocimientos en torno al desarrollo sostenible y sustentable del medio ambiente.

**Gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST)**

Es evidente para toda organización, la importancia que representa el logro de resultados positivos de eficiencia y competitividad, pero para ello es imprescindible contar con personal comprometido y satisfecho con las condiciones de trabajo.

En torno a este tema autores como (Velázquez, 2002),(Tor, 2003),(Quiñones, 2008), (Rodríguez, 2012) han establecido su juicio en cuanto a lo que refiere seguridad y salud en el trabajo y de forma general han coincidido en el criterio que la define como el proceso de prevención de accidentes laborales y la misión de crear ambientes de trabajo seguros. Otro de estos conceptos refiere el término como: la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Según la Norma NC 18001:20057, la seguridad y salud en el trabajo es una actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo.

De esta forma se puede decir que una correcta GSST contribuye de forma eficiente a mejorar la calidad de vida en el trabajo y por ende aumentar la motivación y entrega del personal.

**1.2 procedimiento para implementar la transición del SIG hacia las normas del 2015**

El procedimiento propuesto (figura 1), tiene como finalidad diagnosticar el SIG atendiendo a las particularidades y requisitos que se establecen en las normas que rigen los tres sistemas que lo integran, dígase SGC, SGA y SGSST. Se divide en cuatro etapas siguiendo la lógica que propone el ciclo de gestión (PHVA).Se proponen siete pasos (P) a seguir dentro de las cuatro etapas que forman el procedimiento y como derivación de estos se conciben diez tareas (T) a cumplir.

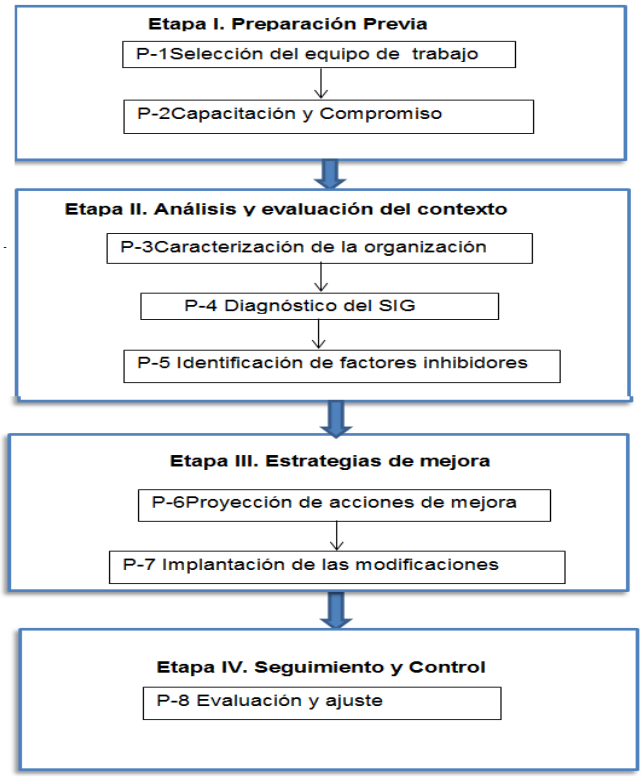



**Figura 1**: Procedimiento para el diagnóstico del SIG.

**Aplicación parcial en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, Raudal.**

Etapa I. Preparación previa

Paso 1. Selección del equipo de trabajo

A partir de la decisión de la Organización para la transición del SIG hacia las normas NC ISO versión 2015, el Director General asumió el compromiso con el SGI tomando como acuerdo la selección de un equipo de trabajo con especialistas del departamento de Gestión de Sistemas de la empresa, así como los autores de la presente investigación.

**Paso 2. Capacitación y compromiso**

**Capacitación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo seleccionado contactó con la ONN como organismo de certificación para conocer las disposiciones de la transición. Así mismo se asistieron a los talleres que fueron brindados por la misma y la empresa de Consultores Asociados CONAS.SA. Sucursal Holguín.

**Involucramiento y compromiso del personal y la alta dirección de la institución**

Una vez conocido los detalles de la transición el equipo de trabajo se dispuso a presentar un informe al Consejo de Dirección de la Empresa para la aprobación de la versión I del cronograma de capacitación al restante personal involucrado.

Dentro de las actividades programadas, se realizaron talleres y conferencias relacionados con los cambios establecidos en la estructura de las normas y los requisitos que se plantean.

**2.2 Etapa II: Análisis y evaluación del contexto**

**Paso 3. Caracterización de la organización**

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL, se encuentra ubicada en Carretera Central vía Bayamo Km. 2½. Fue constituida en 1990, amparada por la Resolución No.17 del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, de fecha 28 de Diciembre de l989, firmada por su Presidente en aquel entonces Ing. Jorge Luis Aspiolea Roig.

Cuenta con unidades empresariales de base en Holguín, Las Tunas y Granma y se subordina a nivel nacional al Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI). Su estructura organizativa es de tipo mixta.

Entre otros proyectos importantes, la empresa se encuentra a cargo del proyecto del Trasvase Este – Oeste, considerada la obra cumbre de la ingeniería hidráulica en Cuba, que constituye un conjunto de gran envergadura integrado por presas, puentes canales, túneles y canales destinados a trasvasar las aguas desde el este la provincia de Holguín hasta la provincia de Camagüey.

Se realizó el análisis de la misión y la visión y se determinó que están correctamente definidas y divulgados en toda la organización en forma de carteles, lo que permite que su contenido sea conocido por el cliente interno y el externo.

**Misión.**

Satisfacer a plenitud las expectativas de los clientes en el campo de las investigaciones, proyectos, servicios técnicos y asesorías de la rama hidráulica liderando el mercado en el país. Para ello, contamos con reconocido capital intelectual y tecnología de avanzada, lo que permite favorecer el desarrollo de los servicios y el aporte de valores agregados asociados a estos. El compromiso RAUDAL incluye la satisfacción al cliente, el respeto y comprensión de la naturaleza y la protección del entorno.

**Visión.**

Mantener una posición de liderazgo en el desarrollo de la actividad de investigaciones y proyectos de obras hidráulicas en el país, aportando soluciones que cumplan con los requisitos más exigentes de las normas y la ingeniería actual, bajo estándares modernos de dirección y gestión eficiente de los recursos que le dan a nuestra marca un sello de garantía en cuanto a calidad, cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**Entre los competidores se encuentran:** Vértice, Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Santiago de Cuba, Unidad Básica de Proyectos e Investigaciones de las FAR, IPROYAZ, ENPA, GEOCUBA, ENIA, INEL.

**Sus principales proveedores son**: COPEXTEL, CIMEX , DIVEP, Acinox, Empresa Geominera Santiago de Cuba, Empresa de Aprovechamiento Hidráulico, GEOCUBA, ENIA, CITMA, Vértice, Oficina Nacional de Normalización, Universidad de Holguín.

**Entre los principales clientes tiene:** Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Mayarí, Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este Holguín, Empresa de Servicios Ingenieros Camagüey, Delegaciones Provinciales de Recursos Hidráulicos de Holguín, Las Tunas y Granma, MINAGRI, AZCUBA, Poder Popular, EMPI FAR, INEL.

**Composición de la fuerza de trabajo.**

Se analiza la composición de la fuerza de trabajo en la que se identifica una plantilla cubierta de 272 trabajadores, en los que el 59.2 % son profesionales. De ellos 29 son Cuadros, 173 Técnicos, 62 Operarios y 8 de Servicios.

**Paso 4: Diagnóstico del SIG**

**Evaluación de los principios de gestión integrada**

El análisis de los principios arrojó una evaluación media de 2.04 (de un máximo de 6). Como se muestra en tabla 1, de forma general la evaluación media de cada principio tuvo un comportamiento entre 1 y 2.5 puntos. El estado de cumplimiento de los principios de gestión integrada en la organización se muestra de forma gráfica en la figura 2

| Principios | Evaluación |
|---|---|
| Enfoque basado en procesos para la gestión | 2 |
| Liderazgo y compromiso de la dirección | 1,75 |
| Toma de conciencia y participación | 2,16 |
| Enfoque para la satisfacción de las partes interesadas | 2,5 |
| Enfoque preventivo y de mejora continua | 2 |
| Seguimiento, medición y análisis de datos | 2,25 |
| Toma de decisiones basadas en hechos | 1,66 |

**Tabla 1:** Evaluación de los principios de gestión

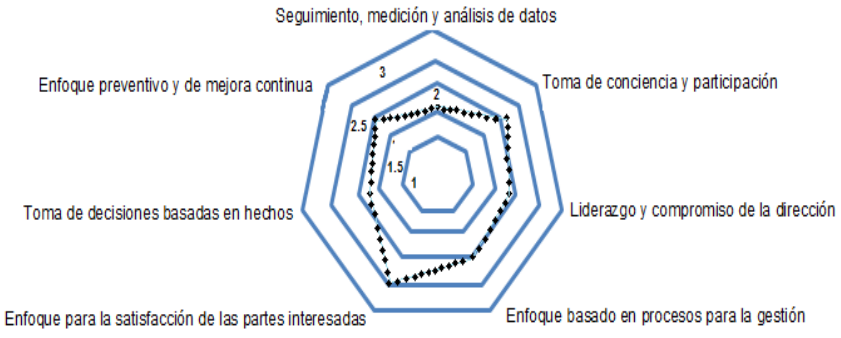



**Figura 2:** Gráfico Radar de la evaluación media de los principios de gestión integrada

**Evaluación de los requisitos en conformidad con las normas del 2015**

Una vez conocido como se comporta la aplicación de los principios de gestión integrada en la organización se procede a aplicar la lista de chequeo para la evaluación del grado de conformidad con los requisitos establecidos en las normas, en su versión del 2015, que rigen el Sistema de Gestión Integrado. Los gráficos 1 y 2 muestran los resultados obtenidos como parte de la aplicación de la nombrada lista de chequeo.

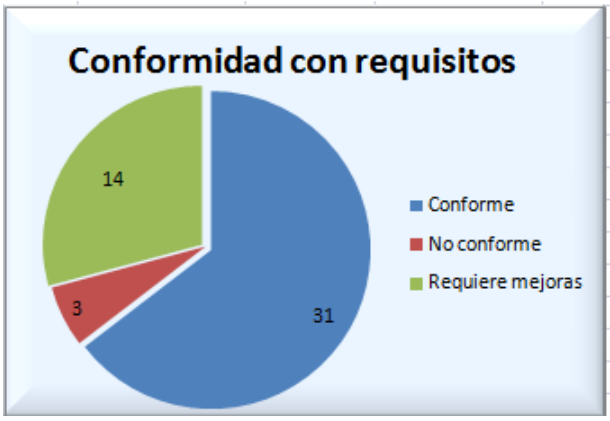



**Gráfico 1:** Conformidad con los requisitos

En el gráfico anterior se muestra que de un total de 48 requisitos, 31 de ellos fueron valorados en conformidad con lo establecido en las normas, los que representan el 64.5%.

De ellos, 14 se deben ser mejorados, pues, a pesar de estar implementados en la organización, no cumplen lo establecido, lo que representa el 29.2%.

Solo tres de los requisitos que fueron objeto de evaluación, no se encuentran en conformidad con lo establecido por las normas, los mismos representan el 6.25 % de los elementos evaluados.




**Gráfico 2:** Evaluación de aspectos

Según se aprecia en el gráfico 2, el aspecto liderazgo se considera el más favorecido en la implementación, pues según los resultados obtenidos a partir de la evaluación de todos los requisitos relacionados con este, se encuentran implementados en conformidad con la norma.

Al aspecto anterior lo sigue el relacionado con la mejora con un 75% de implementación de los requisitos en conformidad con lo establecido, seguido de la evaluación del desempeño y contexto de la organización con un 66.6%.

El componente de planificación se considera el más afectado para la transición pues solo alcanza el 28.5% de implementación, de los requisitos evaluados, en conformidad con lo establecido.

De forma general, del punto de vista cuantitativo la organización se encuentra en una posición favorable, pues del total de requisitos evaluados se obtuvo que el 93.7% de ellos se encuentran establecidos en la organización de manera parcial o totalmente, conforme a lo dictado por las normas.

**Identificación y evaluación de los factores internos y externos**

A continuación se resumen los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Amenazas y Oportunidades) determinados en la EIPHH RAUDAL que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos del Sistema Integrado de Gestión.

Los resultados del análisis realizado a partir de la confección de las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE) muestran que en el orden externo prevalecen las oportunidades sobre las amenazas, por lo que se puede decir que el entorno se muestra de forma favorable. En el orden interno prevalecen las fortalezas sobre las debilidades, lo que representa una situación ventajosa para la empresa, aunque es necesario atender con rapidez las debilidades. Los resultados detallados se muestran en las figuras 2 y 3.

| Factores Clave | MEFI | | |
|---|---|---|---|
| Debilidades | Ponderación | Calificación | Resultado |
| D1 | 7 | 1 | 7 |
| D2 | 6 | 2 | 12 |
| D3 | 9 | 1 | 9 |
| D4 | 8 | 1 | 8 |
| Fortalezas | Ponderación | Calificación | Resultado |
| F1 | 10 | 4 | 40 |
| F2 | 5 | 3 | 15 |
| F3 | 9 | 3 | 27 |
| F4 | 7 | 4 | 28 |
| F5 | 9 | 4 | 36 |
| F6 | 8 | 4 | 32 |
| F7 | 6 | 3 | 18 |
| F8 | 7 | 3 | 21 |
| F9 | 5 | 4 | 20 |
| F10 | 4 | 4 | 16 |
| Total | 100 | | 289 |

**Figura 3:** Matriz de evaluación de factores internos.

| Factores claves | MEFE | | |
|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | **Ponderación** | **Calificación** | **Resultado** |
| O1 | 20 | 3 | 60 |
| O2 | 18 | 4 | 72 |
| O3 | 14 | 4 | 56 |
| O4 | 12 | 3 | 36 |
| **Amenazas** | **Ponderación** | **Calificación** | **Resultado** |
| A1 | 20 | 2 | 40 |
| A2 | 16 | 1 | 16 |
| **Total** | **100** | | **280** |

**Figura 4:** Matriz de evaluación de factores externos.

**Confección de la matriz DAFO**

Una vez realizada la evaluación de los factores internos y externos se procede a confeccionar la matriz DAFO (figura 3), mediante la cual se puede identificar la estrategia a seguir por la organización. Del resultado obtenido se deriva que es factible dirigir la planeación hacia una estrategia ofensiva, ya que prevalecen las Fortalezas y Oportunidades (Oportunidades) sobre las Amenazas y Debilidades (Riesgos) debiéndose aprovechar al máximo estas posibilidades.

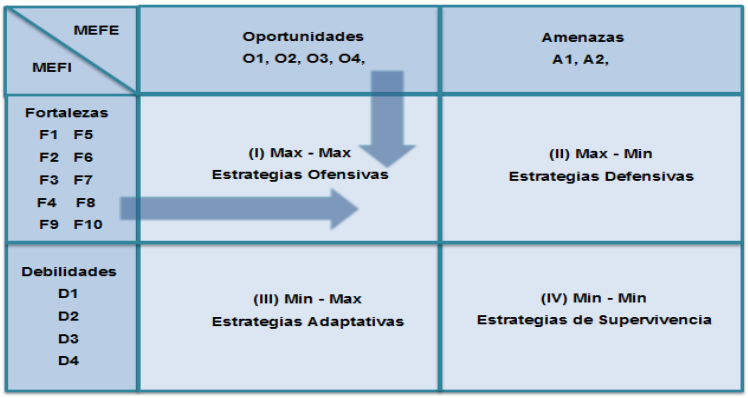



**Figura 5:** Matriz DAFO

La estrategia a seguir estará encaminada a:

- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para el desarrollo de los proyectos hidráulicos en el territorio.
- Enfrentar las amenazas que representan los competidores fomentando las fortalezas que caracterizan la organización.
- Minimizar en la medida de lo posible las debilidades que frenan el desarrollo de la organización hacia un sistema de gestión eficiente.

Paso 4. Identificación de factores inhibidores

Etapa III. Estrategias de mejora

Paso 6: Proyección de acciones de mejora

Una vez que fueron identificados los elementos que constituían factores inhibidores para la transición del sistema de gestión hacia las normas del 2015 se presentan a la alta dirección los elementos relacionados con las deficiencias encontradas como parte de la investigación.

Paso 7. Análisis y modificación de la información documentada

La modificación de la información documentada es uno de los cambios más significativos en las normas del 2015. Estos cambios incluyen además la incorporación de un enfoque a procesos en el que resalta la importancia de la opinión de las partes interesadas.

**Identificación de los procesos**

Como parte de esta tarea el equipo de trabajo realiza la identificación de los procesos que se relacionan con el Sistema de Gestión Integrado de la organización, y se propone el mapa de procesos de la organización. (figura 6).

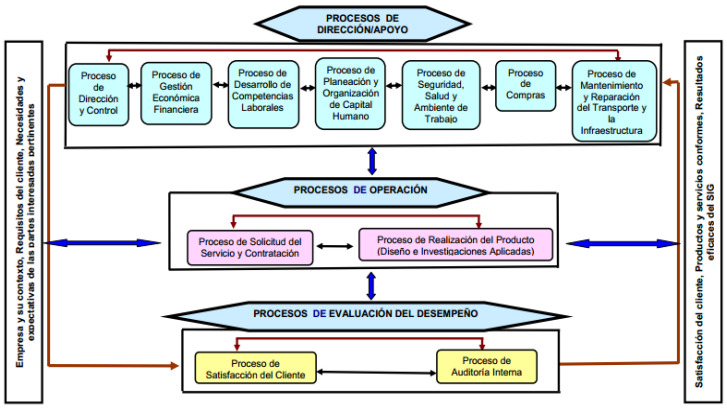



**Figura 5**: Mapa de procesos del SIG de la EPIHH RAUDAL.

Etapa IV. Seguimiento y Contro

Paso 8. Evaluación y ajuste

**Realizar auditorías internas**

Pasado el proceso de implementación de los cambios en el sistema de gestión y como parte del control de los mismos se realizarán auditorías internas.

**Seguimiento y medición de los procesos**

Para realizar el seguimiento y control de los procesos se tendrán en cuenta los indicadores que se proponen como parte de la actualización del registro de evaluación de los procesos establecido en la organización.

**Evaluación y acción correctiva de las no conformidades**

A través de la aplicación de encuestas y entrevistas con los clientes implementadas por la organización, así como la aplicación del tratamiento a las quejas según establece el procedimiento diseñado, se determinarán las no conformidades y a partir de ellas se diseñará un plan de acción en función de corregir las no conformidades que se generen, garantizando la mejora continua del sistema de gestión y con ello la posibilidad de elevar la eficiencia de la organización.

**CONCLUSIONES**

1. El diseño del procedimiento propuesto sirvió de base para diagnosticar el funcionamiento del actual sistema de gestión implementado en la organización y proponer medidas en función de las deficiencias encontradas, para así llevar a cabo una eficiente transición del SIG hacia las normas del 2015.
2. Como parte de los resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento propuesto se diseñó y propuso ante el consejo de dirección de la entidad

un plan de acción para el manejo de las deficiencias encontradas durante la investigación, con el fin de lograr una mejora continua del sistema integrado.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Cruz Cordovés, Y. (2009): *Procedimiento para el diseño e implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. *Aplicación en la EMPI FAR Holguín*. (tesis de Maestría). Universidad Holguín. Cuba.
2. Cuellar de la Cruz, E. (2009): *Diseño de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad ISO 9001-Buenas Prácticas para la Fabricación de Ingredientes Farmacéuticos Activos*. (Tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu. Santa Clara.
3. Decreto No. 281/07 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
4. Llanes Font y col. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ing. Ind. vol.35 no.3 La Habana sep.-dic. 2014 *versión On-line* ISSN 1815-5936
5. Nieves Julbe, A. (2009): *El sistema integrado de gestión de capital humano como fase para implantar las normas del ambiente de control en organizaciones cubanas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín. Cuba.
6. Pérez Salas, M. ( 2010): *Diseño de una estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en la sucursal ARTEX Holguín*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín. Cuba.
7. Tor Dámaso (2003): *Sistema de Gestión Integrado Ambiental-Seguridad y Salud Ocupacional*. Ecuador.
8. Tamayo, García P. (2013). *Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional*. *Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización Holguín*. (Tesis de Maestría). Universidad de Holguín. Cuba.
9. Velázquez Zaldívar, R. (2002). *La satisfacción con las condiciones de trabajo*. *Una propuesta para su medición*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/cacales/derrhh/artículos/25/seghso.htm.04/2009
10. Velázquez Zaldívar, R. y otros (2010): *Los sistemas integrados de gestión*. *Un acercamiento teórico metodológico*.

# GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA AUTORES

**AUTORES**

**Ing. Zoeslem Aguilar Sánchez.hector.hernandez@vertice.cu.Empresa Constructora Militar No. 2 (UCM), Cuba. Ing. Yisel Herrera González.yisel.herrera@facii.uho.edu.cu.Universidad de Holguín, Cuba.**

**RESUMEN**

El entorno actual se identifica por un elevado ritmo de renovación, cambio y competitividad, donde el servicio al cliente ha ocupado un lugar relevante en la logística. En este sentido la presente investigación tiene como objetivo general: aplicar un procedimiento para la gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, que contribuya al perfeccionamiento de su sistema logístico. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Herrera González y Pérez Campaña (2013), como base metodológica para su aplicación, realizándole algunas transformaciones de acuerdo a las características de la investigación. Las principales deficiencias detectadas sirvieron como base para el diseño del servicio al cliente, se proyectó la meta del nivel de servicio a garantizar para cada segmento, estableciéndose el diseño de la organización para brindar un nivel de servicio superior y la magnitud de los indicadores establecidos para medir los parámetros críticos del sistema logístico. Para la realización de la misma fue necesario la utilización de métodos teóricos y empíricos. Con la aplicación en la entidad del procedimiento presentado demostró que se puede alcanzar estadios superiores en los índices de nivel de servicio percibido, logrando obtener mayores solicitudes de pedidos, reduciendo las devoluciones y reclamaciones, lo que trae consigo una disminución de los costos.

PALABRAS CLAVE: Servicio al cliente, sistema logístico

**ABSTRACT**

The present day surroundings is identified for a lofty rhythm of renovation, change and competitiveness, where client service has occupied a relevant place in the logistics. In this sense present it investigation has like general objective: Applying a procedure for the step of the customer service at Service's Company Comercializadora and of Products Universals Holguin, that you contribute to the perfecting of his logistic system. Methodological for his application, accomplishing some transformations according to the characteristics of investigation for him selected the procedure proposed by Herrera González and Pérez Campaña (2013), like base itself. The principal detected deficiencies were like base useful for the customer service's design, the goal of the level of service was projected to guarantee for each segment, becoming established the design of the organization to offer a level of superior service and the magnitude of the established indicators to measure the critical parameters of the logistic system. Utilization was necessary of theoretic methods for the realization of the same and empiricists. You proved that with the application at the entity of the presented procedure superior stadiums can be caught up with in index them of level of perceived service, achieving bigger requests of orders, reducing returns and reclamations, that brings along a decrease of the costs.
KEY WORD: Service to the client, logistical system

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas ha existido un desarrollo acelerado de la logística perfilándose como la nueva herramienta de generación de ventajas competitivas. (Acevedo Suárez y col., 2001).

Para el análisis del sistema logístico una de las principales actividades a considerar es el servicio al cliente (SC), ya que toda empresa debe girar en función del mejoramiento de este, siendo el cliente la persona más importante para una organización, por eso, brindarle un servicio que lo satisfaga es de gran importancia. Hoy, los consumidores valoran el bajo costo, la asesoría e información de los expertos, el buen trato, la eficiencia, la velocidad en la atención y la vanguardia en el diseño. Es por ello que el objetivo del servicio al cliente es añadir beneficios a los productos terminados.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el servicio percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos (Gómez Acosta, M., 2004).

Muchos han sido los autores que han investigado el tema del servicio al cliente en todo tipo de empresas, con el objetivo de diagnosticarlo, evaluarlo o diseñarlo. Dentro de los que se destacan por sus aportes: Cespón Castro (2003), Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2004), Torres Baster y Pérez Campaña (2010), Debrosse Carballo (2012), Herrera González y Pérez Campaña (2013). En el procedimiento propuesto por las últimas autoras (Herrera González y Pérez Campaña (2013), se parte de la etapa de diagnóstico que permite valorar la situación actual del servicio al cliente en la organización, se establece la secuencia de pasos para desarrollar el diseño del servicio y se integran un grupo de indicadores que permite la evaluación y seguimiento del comportamiento del servicio al cliente, detectando las deficiencias y tomando medidas para el logro de la mejora continua de los procesos.

Teniendo en cuenta estos elementos se seleccionó este procedimiento para desarrollar la presente investigación, ya que el mismo está diseñado para empresas comercializadoras y cumple con los patrones establecidos para la gestión del servicio al cliente, ajustándose a los objetivos de la investigación.

En Cuba la puesta en práctica de la actualización del nuevo modelo económico constituye una respuesta oportuna a los cambios que se han venido sucediendo en escenarios nacionales e internacionales. En el caso de las empresas comercializadoras se han ido iniciando un conjunto de acciones orientadas a perfeccionar sus sistemas de gestión mediante la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

A tono con lo anterior y teniendo en cuenta el desarrollo continuo de los sistemas empresariales y con el propósito de elevar la satisfacción de los clientes se realiza la presente investigación en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, la cual tiene como actividad fundamental la comercialización de productos no alimenticios. Desde sus inicios de fundada, tienen trazado como meta

alcanzar altos índices de satisfacción de los clientes, sin embargo, existen deficiencias que están atentando con el logro de esta meta. Por estudios empíricos realizados por los especialistas de la empresa y de acuerdo a los datos recopilados en documentos, se encontraron un conjunto de deficiencias que influyen en la mejora continua de sus procesos, ocasionadas por la deficiente información a los clientes por parte de la organización sobre los productos y servicios que se comercializan, la ausencia de un diseño para el servicio, incumplimiento en los plazos acordados para la entrega de los pedidos, la evaluación de la satisfacción del cliente se realiza de forma empírica, sin tener en cuenta tamaños de muestra e indicadores que permitan obtener resultados confiables, no se aplican técnicas de estudio de mercados, incumplimiento en el completamiento de los pedidos por parte de los proveedores, inadecuada manipulación de las mercancías en la transportación y entrega.

Estos síntomas revelan la carencia de estudios enfocados al servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, influyendo negativamente en su sistema logístico, siendo esta la situación problemática que genera la investigación.

Determinando como problema profesional: deficiente gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín que incide en el buen funcionamiento de su sistema logístico.

Como objeto de la investigación se define: el sistema logístico de empresas comercializadoras.

El objetivo general que se propone es: aplicar un procedimiento para la gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín que contribuya al perfeccionamiento de su sistema logístico y para darle cumplimiento se proponen los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico - práctico - referencial del estudio, basado en los principales elementos sobre la logística empresarial y el servicio al cliente, profundizando en sus conceptos, importancia y vigencia.

2. Seleccionar un procedimiento para la gestión del servicio al cliente en la Empresas Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín.

3. Aplicar de forma parcial el procedimiento seleccionado en la organización objeto de estudio.

## DESARROLLO DEL TEMA

Un incremento en la insatisfacción de los clientes en la empresa objeto de estudio fue lo que dio paso a que se realizara un análisis de los diferentes procedimientos existentes para el diseño del nivel de servicio, seleccionándose el de Herrera González y Pérez Campaña, (2013) para aplicarlo en la organización, ya que es el que más se acerca al contenido de la investigación. Se les hicieron cambios al procedimiento seleccionado como fueron: en la Fase I, se incluyeron los pasos para la caracterización del servicio al cliente y el análisis de los clientes. En la Fase II, el análisis del nivel de servicio diseñado; el cálculo del nivel de servicio proporcionado se propone desarrollarlo a partir de la forma de manifestarse el servicio al cliente en la empresa, o sea, mediante lista de chequeo cuando se manifiesta como actividad y a través de indicadores logísticos cuando se manifiesta como medida de funcionamiento o filosofía, además de incluirse el análisis de las brechas de los componentes del servicio al cliente.

### Procedimiento para la gestión del servicio al cliente en empresas comercializadoras

A continuación, se describe el procedimiento seleccionado (Figura 1), cuenta con cinco fases y diecisiete pasos.

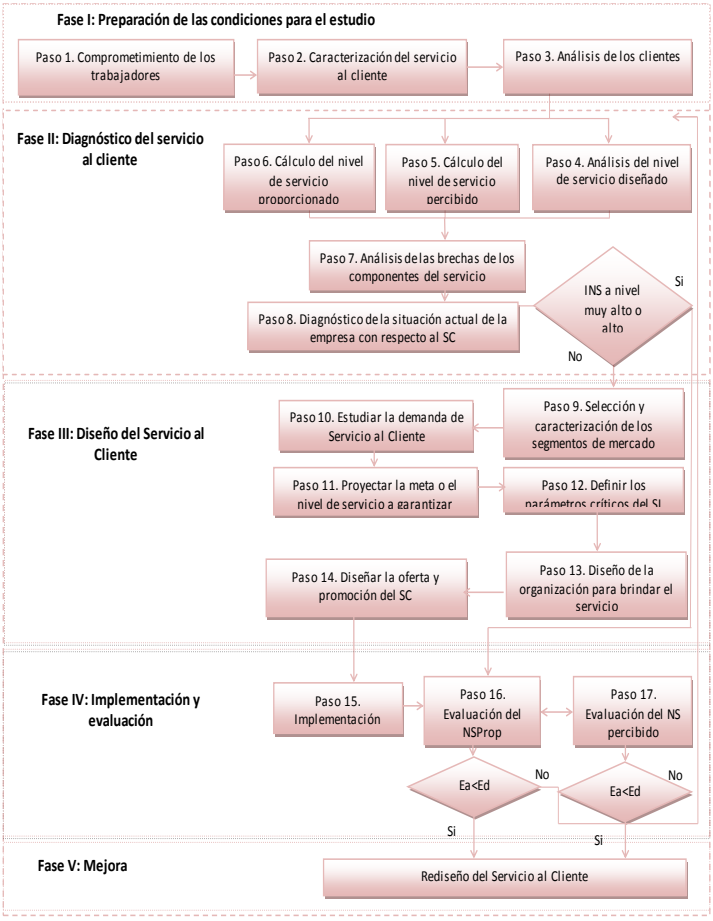



**Figura 1: Procedimiento para la GSC en empresas comercializadoras**

## Fase I: Preparación de las condiciones para el estudio

Objetivo: Lograr durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores de la organización, así como caracterizar el servicio al cliente haciendo el análisis de la situación interna y del entorno.

## Fase II: Diagnóstico del servicio al cliente

Objetivo: Determinar el estado actual del nivel de servicio al cliente en la organización.

## Fase III: Diseño del servicio al cliente

Objetivo: Realizar el diseño del servicio que se quiere brindar por parte de la entidad en dependencia de las necesidades y deseos de los clientes, permitiendo así aumentar la satisfacción de los mismos al cumplir con sus expectativas y que la empresa obtenga un lugar importante dentro de la competencia.

**Fase IV: Implementación y evaluación**

Objetivo: Evaluar el funcionamiento de la entidad mediante el cálculo del nivel de servicio al cliente.

Paso 15. Implementación

Para dar cumplimiento a este paso se deben implementar todas las acciones declaradas en la Fase III del procedimiento, para lograr que el servicio cuente con los atributos demandados por los clientes. Para ello es preciso elaborar un plan de acción donde quede `plasmado el responsable, fecha de cumplimiento, recursos necesarios y el que supervisa y controla el cumplimiento de todas estas acciones en el tiempo planificado.

Paso 16. Evaluación del nivel de servicio proporcionado

La evaluación del nivel de servicio proporcionado se realiza teniendo en cuenta una serie de indicadores que ayudarán a valorar en qué condiciones se encuentra el sistema logístico.

Paso 17. Evaluación del nivel de servicio percibido por el cliente

La evaluación del nivel de servicio percibido por el cliente se realiza mediante la aplicación de una encuesta, mediante la cual se puede obtener el valor actual de la satisfacción del cliente con respecto al servicio que brinda la empresa.

**Fase V: Mejora**

Objetivo: Lograr la mejora continua de los procesos, para conseguir el nivel de servicio planificado por la entidad a partir de la reducción de las brechas que existan entre el servicio diseñado, percibido y proporcionado.

La etapa de mejora, como última etapa del procedimiento, tiene la característica de ser la que da paso a un nuevo ciclo. El mejoramiento del sistema puede estar condicionado por varios elementos, en caso de que los estados actuales no coincidan con lo planificado, indicaría variaciones en la demanda de los clientes, cambios ocurridos en la organización, en el entorno, por lo que se plantea necesario un rediseño del servicio que permita detectar las nuevas necesidades de los clientes, elementos del entorno y la organización, y para ello se retornaría a la Fase III del procedimiento.

**Aplicación del procedimiento en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín**

Es aplicado de forma parcial hasta la Fase III, debido al tiempo disponible para el desarrollo de esta investigación, imposibilitando la realización de las fases de implementación y evaluación y la de mejora

**Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio**

Esta fase tiene como objetivo lograr durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. De igual forma, pretende tener un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno; para ello fueron desarrollados los siguientes pasos:

Paso 1. Comprometimiento de los trabajadores con la tarea a desarrollar.

Paso 2. Caracterización del servicio al cliente.

Paso 3. Análisis de los clientes

**Fase II: Diagnóstico del servicio al cliente**

Para cumplimentar esta fase se analizará si se tiene diseñado el nivel de servicio meta en la empresa objeto de estudio, se aplicará una encuesta que permitirá calcular el nivel de servicio percibido por los clientes y consecutivamente, se calculará el Nivel de Servicio Proporcionado por la entidad a partir de los indicadores logísticos.

Paso 4. Análisis del nivel de servicio diseñado

La empresa no cuenta con un nivel de servicio definido debido a la carencia de estudios en años anteriores sobre el tema. Lo que se tiene establecido como estado deseado es superar el 80% del índice de satisfacción de los clientes, clasificándose este valor como alto. Para el desarrollo de esta fase del procedimiento se tomará como base este valor para la comparación de los dos componentes del servicio.

Paso 5. Cálculo del nivel de servicio percibido

El cálculo del Nivel de Servicio Percibido se determinó con la aplicación de una encuesta a los clientes. Se tomó como base la encuesta utilizada por Herrera González y Pérez Campaña (2013), realizando además su validación en la organización. Con el propósito de validar los indicadores seleccionados con los cuales se trabaja en la investigación se utilizó el método Delphi. Utilizado un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad total de 8 expertos. Los expertos tuvieron la posibilidad de exponer sus criterios de acuerdo a las valoraciones que tuvieran de cada uno de los indicadores (dimensiones) e insertar otro(s) que no estuviese citado. Por medio de este método se comprobó que los indicadores a evaluar en la encuesta son confiables. Se les aplicó a los diez clientes que mediante el método ABC clasificaron en la zona A.

Con la ayuda del *software* profesional SPSS 20.0 se pudo comprobar la validez o consistencia de la escala de la encuesta, realizándose un análisis de la fiabilidad de los resultados obtenidos con la aplicación de esta, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual posibilitó determinar el grado de relación de los elementos de la encuesta, (tabla 1).

| **Alfa de Cronbach** | **N de elementos** |
|---|---|
| **0,821** | **8** |

**Tabla 1: Validación de los resultados de la evaluación de las encuestas aplicadas**

Luego de ser procesada la encuesta se pudo arribar a la conclusión de que el nivel de servicio percibido por los clientes es de 21,39%, tabla 2, alcanzado a través de la fiabilidad o sea, la productoria, clasificándose como pobre o muy bajo**.**

**Tabla 2. Análisis y evaluación del índice de nivel de servicio percibido**

| **Indicadores** | **Evaluación** | |
|---|---|---|
| Tiempo del ciclo pedido-entrega | 74% | INS(d) |
| Transporte de pedidos | 72% | Actual |

| | | |
|---|---|---|
| Entrega a tiempo | 80% | **21,39%** (Pobre o muy Bajo) |
| Fiabilidad en la entrega | 86% | |
| Disponibilidad del producto | 66% | |
| Calidad del producto | 94% | |
| Calidad de la entrega | 96% | |
| Reclamaciones | 98% | |

Paso 6. Cálculo del nivel de servicio proporcionado

El cálculo del nivel de servicio proporcionado se realizó a través de indicadores logísticos, debido a que en la empresa objeto de estudio el servicio al cliente se manifiesta como una medida de funcionamiento. Para que exista homogeneidad en el análisis, se tuvo en cuenta en la selección de los indicadores para evaluar el nivel de servicio proporcionado los mismos que se utilizaron para medir el nivel de servicio percibido.

A cada indicador se le midió su comportamiento desde la perspectiva de la empresa, pudiendo hacer una mejor comparación y análisis de estos, tabla 3.

**Análisis y evaluación del índice de nivel de servicio proporcionado**

| **Indicadores** | **Evaluación** | |
|---|---|---|
| Tiempo del ciclo pedido-entrega | 86,67% | INS(i) Actual 51% (Débil o Bajo) |
| Transporte de pedidos | 94,67% | |
| Entrega a tiempo | 97,58% | |
| Fiabilidad en la entrega | 95,92% | |
| Disponibilidad del producto | 66,67% | |
| Calidad del producto | 99,85% | |
| Calidad de la entrega | 99,73% | |
| Reclamaciones | 100% | |

De acuerdo a los valores de Índice del Nivel de Servicio obtenidos mediante la productoria y de las escalas de evaluación, califica como débil o bajo.

Paso 7. Análisis de las brechas de los componentes del servicio al cliente

La relación de los valores obtenidos para cada componente se puede apreciar en la figura 2.

Del análisis de las brechas se puede llegar a la conclusión de que existe una desviación negativa de 58,61% entre los valores del nivel de servicio percibido y el nivel de servicio diseñado. Mientras que entre el nivel de servicio proporcionado y el nivel de servicio diseñado hay una diferencia de 29%; así como una distancia de 29,61% entre nivel de servicio percibido y nivel de servicio proporcionado.

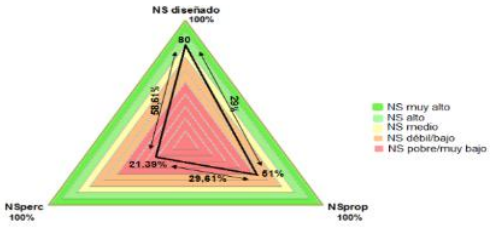



**Figura 2. Brechas de los componentes del servicio al cliente**

Esto demuestra que existen deficiencias en el servicio que se brinda por parte de la organización, denotado por la diferencia entre los tres compontes al no existir correspondencia con el valor propuesto a alcanzar por parte de la organización. Por lo tanto se puede afirmar que el servicio que se ofrece no satisface las demandas de los clientes.

Paso 8. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al servicio al cliente

Luego del estudio realizado y a través de consultas especializadas con los expertos seleccionados, así como la búsqueda y análisis de la información adquirida durante las entrevistas con los clientes, se procedió al desarrollo del análisis causal de los resultados obtenidos, estableciéndose que las deficiencias que más están incidiendo en la satisfacción de los clientes son: deficiente gestión de inventario, deficiente transportación (externa e interna), deficiente gestión del servicio al cliente y la inadecuada proyección tecnológica de los almacenes.

**Fase III: Diseño del servicio al cliente**

Una vez identificadas las principales deficiencias que están incidiendo en la gestión del servicio al cliente en la empresa objeto de estudio, se procedió al diseño del servicio, contribuyendo a brindar un servicio con mayor calidad y que cumpla con las demandas de los clientes.

Paso 9. Selección y caracterización de los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico.

Para la selección y caracterización de los segmentos de mercado se realizaron entrevistas con los clientes que visitan con mayor frecuencia la entidad, para así interactuar con ellos y conocer sus expectativas y necesidades con el objetivo de definir las variables a utilizar en la segmentación.

La segmentación del mercado se basó en el *marketing* de segmento, ya que brinda la posibilidad de reconocer a los clientes de acuerdo a sus deseos y comportamiento, creando grupos intencionados con un carácter homogéneo.

Luego se aplicó una encuesta a estos clientes para recopilar mayor información sobre estos y realizar el análisis de *clúster,* valiéndose para ello del SPSS 20.0, utilizando como regla de asociación: el método *Ward (Ward´s Linkage*). Se manejó como medida de distancia la Euclideana, teniendo como resultado según el dendograma la presencia de 2 *clúster*, de forma tal que se define un segmento en cada conglomerado.

El segmento 1 está integrado por los clientes de mayor peso de la empresa, representando los mayores volúmenes de ventas, ya que son los que realizan pedidos grandes y visitan a la empresa la mayoría de las veces para realizar sus compras. A la hora de solicitar sus pedidos tienen en cuenta como atributo más demandado la calidad del producto.

El segmento 2 está formado por clientes que realizan pedidos de tamaño medio y que acuden a la entidad la mayoría de las veces. A la hora de realizar las compras tienen en cuenta la calidad de los productos y la variedad.

Paso 10. Estudiar la demanda de servicio al cliente

La demanda del servicio al cliente se estableció con la aplicación de una encuesta a cada segmento. Con la ayuda del *Microsoft Excel* se pudo procesar, alcanzando como

resultados los parámetros del servicio que se muestran en la tabla 4, siendo ordenados según el grado de importancia otorgada por los clientes.

Los indicadores de mayor impacto son la **disponibilidad del producto** y el **tiempo de entrega** en el servicio, coincidiendo que ambos indicadores en la Fase II obtuvieron la evaluación más baja cuando se procesaron los resultados. Por tal motivo se considera que se debe hacer énfasis en estos atributos.

Paso 11. Proyectar la meta o el nivel de servicio a garantizar

Considerando las características que presenta la empresa, que no tiene competencia, la autora de la investigación decidió proyectar la meta del servicio con la ayuda del Método Saaty, según Guzmán Hernández y Lao León, (2014).

**Tabla 4. Demanda de los atributos del producto y el servicio por segmentos**

| **Atributos** | **Demanda individual** | | **Demanda general** |
|---|---|---|---|
| **Productos** | **Segmento 1** | **Segmento 2** | |
| 1ro | Disponibilidad | Disponibilidad | Disponibilidad |
| 2do | Calidad | Variedad | Calidad |
| 3ro | Variedad | Calidad | Variedad |
| **Servicios** | | | |
| 1ro | Tiempo de entrega | Entrega en tiempo | Tiempo de entrega |
| 2do | Entrega en tiempo | Tiempo de entrega | Entrega en tiempo |
| 3ro | Fiabilidad | Fiabilidad | Fiabilidad |

Con el objetivo de dar cumplimiento a este paso se aplicó una encuesta a los clientes de cada segmento, tomando como base los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en el paso anterior.

Luego se fijaron los pesos de cada atributo para cada segmento a partir realizar la programación por meta con ayuda del *software WinQsb* 2.0, diseñando para cada segmento el problema siguiente:

$$Mín\ Z = p_1 + k_1 + p_2 + k_2 + ..... + p_b + k_b$$
$$W_j^s - a_{j,j+1} \cdot W_{j+1} + p_j - k_j = 0, \quad j = 1...(z-1)$$
$$W_1 + W_2 + ... + W_b = 1 \qquad (1)-(3)$$
$$W_j \geq 0; j = 1....b$$

Donde:

p: desviación positiva de los pesos

k: desviación negativa de los pesos

$W_j$: peso de cada atributo en el segmento

Z: número de restricciones

Para determinar los niveles a alcanzar para cada segmento se realizó la sumaproducto de los pesos logrados y el promedio de las calificaciones dadas por los clientes en la encuesta aplicada en el paso 10.

$$NS_{DISEÑADO} = \sum W_j \cdot PAp_j \ (4)$$

Una vez realizado el análisis se propone brindar:

Segmento 1: NS = 93,6% considerando que está formado por los clientes de mayor peso de la empresa pues representan los mayores volúmenes de compra al realizar solicitudes de tamaños grandes

Segmento 2: NS = 86,8% está formado por un mayor número de clientes, los que realizan pedidos de tamaño medio y que acuden a la entidad la mayoría de las veces. Considerando los niveles propuestos a alcanzar por cada segmento, la empresa brindará un nivel de servicio entre alto y muy alto.

Paso 12. Diseñar la organización para brindar el servicio

Para el cumplimiento de este paso se describen las características esenciales que debe poseer la empresa para afrontar un nivel de servicio superior.

Paso 13. Parámetros críticos del sistema logístico

Como se demuestra en la tabla 5, los atributos de mayor demanda son: la disponibilidad del producto y en los servicios el tiempo del ciclo pedido-entrega. Como se demuestra, el indicador que mayor incidencia negativa tiene en la satisfacción de los clientes es la disponibilidad del producto, coincidiendo en ser el atributo demandado como número

uno. Luego de este análisis se definen un conjunto de indicadores que ayudarán a precisar el comportamiento de los parámetros críticos del sistema logístico.

**Tabla 5. Indicadores críticos del sistema logístico**

| | | | Demanda | |
|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **NSperc** | **NSprop** | **Producto** | **Servicio** |
| Disponibilidad del producto | 66% | 66,67% | X | |
| Transportación de los pedidos | 72% | - | | |
| Tiempo del ciclo pedido-entrega | 74% | 86,67% | | X |

Paso 14. Diseñar la oferta y promoción del servicio

Clientes del segmento 1: estos clientes son los de mayor peso para la empresa al caracterizarse por realizar grandes compras, por tal motivo, se les debe garantizar la disponibilidad del producto y la calidad de estos. Siempre velando porque el tiempo de entrega sea el acordado según el contrato y garantizando el completamiento de las cantidades de productos por surtidos.

Clientes del segmento 2: estos clientes también se consideran fieles a la empresa, ya que de forma general, acuden la mayoría de las veces a la misma para realizar pedidos de tamaño medios. Por esta razón se le debe garantizar la variedad de los productos, siendo este el atributo principal que demandan. De igual forma, se le debe prestar especial atención a la disponibilidad del producto y a su entrega en tiempo.



**CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico – práctico referencial de esta investigación confirma la relevancia de los Sistemas Logísticos así como del servicio al cliente, destacándose su importancia en las empresas comercializadoras.

2. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Herrera González y Pérez Campaña (2013), como base metodológica para la aplicación en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, realizándole algunas transformaciones de acuerdo a las características de la investigación.

3. Se aplicó el procedimiento en la organización objeto de estudio, lo cual permitió:

El diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio con respecto al servicio al cliente a través de indicadores logísticos, donde se detectaron las principales deficiencias, las cuales están relacionadas con: el tiempo del ciclo pedido – entrega, la transportación de los pedidos y la disponibilidad del producto.

Se definieron como problemas principales de la gestión del servicio al cliente la deficiente gestión de inventario, deficiente gestión del servicio al cliente, así como la deficiente transportación e inadecuada proyección tecnológica de los almacenes.

Se rediseñó el servicio tomando como base las deficiencias diagnosticadas, realizando para ello una segmentación del mercado, el cálculo de la demanda del servicio y estableciéndose para los grupos identificados un nivel de servicio meta superior.

Tomando como base lo planificado se diseñó la organización para brindar este servicio y se definió la magnitud de los indicadores a tener en cuenta a la hora de medir los parámetros críticos del SL, los cuales están relacionados con las deficiencias detectadas mediante el diagnóstico.

**REFERENCIAS**

1. Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. y col. (2001). Gestión de la Cadena de Suministro (Imprenta ed.). Ciudad de La Habana.
2. Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. y col. (2010). La logística moderna en la empresa (Félix Varela ed.). La Habana.
3. Acevedo Suárez, J. y. G. A., M. (2004). Diseño del servicio al cliente (LOGESPRO ed.). Ciudad de La Habana.
4. Aguilar Morales, J. E. (2010). Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
5. Alonso Bobes, A. (2009). Propuesta de un procedimiento de diseño de servicio logístico al cliente en CITMATEL. (Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Negocios), Universidad de La Habana.
6. Anónimo. (2014). Diseño del servicio al cliente. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml. Consultado en Marzo 2015.
7. Ballester, P. (2009). Diseño del Servicio al Cliente. Disponible en: www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/disenoserviciocliente/default2.asp. Consultado en Marzo 2015
8. Ballou, R. H. (1991). Logística Empresarial. Control y Planificación (Ediciones Díaz de Santos, S.A. ed.). Madrid.
9. Ballou, R. H. (1991). Logística Empresarial. Control y Planificación (Ediciones Díaz de Santos, S.A. ed.). Madrid.
10. Bastos Boubeta, A. (2007). Distribución logística y comercial. La logística en la empresa. Retrieved from: www.edeaspropiaseditorial.com. Consultado en Marzo 2015.
11. Batista Estrada, Y. (2009). Procedimiento para el Estudio y Evaluación del Nivel de Servicio en la UEB Emprestur S.A. de Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
12. Betancourt, O. (2012). Logística. Conceptualización y tendencias actuales. From: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/. Consultado en Marzo 2015.
13. Bowersox, D. J. (1979). Towards Total Logistical Management (In (Eds) Managing Internacional Distribitions.Gower Press ed.).
14. Calderón, N. (2002). Servicio al Cliente. Retrieved from Gestiopolis.com website: www.uch.edu.ar/rrhh. Consultado en Marzo 2015.
15. Casanovas, A. y Cuatrecasas, Ll. (2001). Logística Empresarial (Ediciones Gestión 2000, S.A. ed.). Barcelona.

16. Cespón Castro, R. y Auxiliadora Amador, M. (2003). Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC. Tegucigalpa.

# DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

**AUTORES**

**MSc. Lizandra Bárbara Parra Rodríguez, lparra@cigetholguin.cu, CIGET-Holguín, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Ing. Iliana Paneque Silva, ileanap@yamarex.co.cu, Empresa de Confecciones Textiles Yamarex, Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

En toda organización están presentes múltiples procesos comunicacionales que en su continua interacción garantizan el funcionamiento dinámico de la misma. Es a través de ese flujo de información que el cliente interno y externo y demás partes interesadas de las organizaciones expresan abiertamente sus necesidades, sugerencias, que contribuyen a darle sentido a la razón de ser de las mismas. En los sistemas de gestión de la calidad se considera la comunicación como uno de sus requisitos, sin embargo, en la práctica, las diversas herramientas y técnicas que se emplean en las organizaciones no se basan en la mayoría de los casos en metodologías diseñadas con rigor científico para la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad en el que se considere presente este requisito. Por ello esta investigación se trazó como meta el desarrollo de un procedimiento para la comunicación como soporte a la gestión de la calidad en el CIGET Holguín que le permita obtener el aval en base a la NC ISO 9001:2015, así como elevar su competitividad en el mercado. El procedimiento tiene en cuenta el ciclo de gestión y es aplicable a toda organización que desee asegurar el funcionamiento de su sistema de gestión de la calidad a partir de una comunicación efectiva. El mismo consta de cinco fases con sus respectivos objetivos y actividades a desarrollar mediante la aplicación de técnicas. Su implementación parcial permitió a partir del diagnóstico conocer la situación

global de la organización en cuanto a la forma de comunicar para la gestión de la calidad y a partir de su resultado trazar una estrategia mediante un plan de acción para su mejora.
**Palabras clave:** calidad, comunicación, gestión de la calidad, gestión, comunicación y calidad

**ABSTRACT**

In every organization, multiple communication processes that ensure their continuous interaction dynamic operation thereof they are present. It is through this flow of information internal and external client organizations openly express their needs, suggestions, which help make sense of the rationale behind them. Systems management quality communication is considered as one of the key success factors, however, in practice, the various tools and techniques used in organizations are not based on methodologies for continuous improvement. Therefore, this research was drawn as objective the development and implementation of a procedure for the implementation of a Communication System for quality management in the CIGET Holguin where it receives the approval based on the NC ISO 9001: 2015 and raise its competitiveness in the market.

The procedure takes into account the management cycle and is applicable to any organization that wishes to ensure the functioning of its quality management system from effective communication. It consists of five phases with their respective objectives and activities to be developed through the application of techniques. Allowed partial implementation from diagnosis to know the overall situation of the entity as to how to communicate for quality management and its result from drawing a strategy through an action plan for improvement.

**Key words:** quality, communication, management of quality, management, communication and quality

**INTRODUCCIÓN**

La gestión de la calidad para las empresas tanto a nivel mundial como para el contexto cubano constituye una de las prioridades en su quehacer cotidiano, con vistas a garantizar un cierto nivel de competitividad que les permita sobrevivir en el mercado. Si no se garantiza que el producto o servicio final satisfaga las necesidades de los clientes con rapidez y al mínimo coste no se logrará dicho objetivo.

El sistema de gestión de la calidad (SGC) según la familia de NC ISO 9000, que constituyen una serie de normas vigentes que rigen la documentación de los SGC en las empresas, viene a ser el método más usado en las empresas cubanas. Específicamente la

NC ISO 9001: 2015 manifiesta en varios de sus requisitos la necesidad de utilizar la comunicación como una herramienta útil y necesaria para garantizar la implementación eficaz de este sistema, ya que esta subyace en todos los procesos organizacionales.

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, en lo adelante (CIGET Holguín), perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) tiene definido en sus objetivos estratégicos consolidar y avalar el Sistema de gestión de la calidad del centro, la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios constituye una de las premisas fundamentales en el nuevo modelo económico que se está desarrollando.

En el diagnóstico para la implantación del sistema de gestión de calidad según NC ISO 9001:2008 realizado por la Oficina Territorial de Normalización Holguín se identificó:

- Una insuficiente divulgación de la política de la calidad para asegurar su comunicación y entendimiento dentro de la organización.
- En el proceso de comunicación interna no se considera como tema la eficacia del SGC.
- No está claramente establecido y fácilmente disponible a los clientes el mecanismo para la atención a las quejas, aunque este último se corrigió inmediatamente de concluido dicho diagnóstico.

Si se toma en cuenta los requisitos de la nueva versión de la norma del 2015 relacionados con la comunicación en el CIGET Holguín se identifican ciertas insuficiencias como:

- La política de la calidad se encuentra desactualizada, no está disponible ni como información documentada.
- No está claramente determinados los elementos que garantizan la comunicación pertinente para la gestión de la calidad.

Como se puede apreciar existen brechas en la comunicación para la gestión de la calidad lo cual es necesario constatar, evaluar y mejorar a través de un procedimiento que responda a la necesidad de integración y de globalizar la comunicación bajo un único objetivo, consolidar y avalar el Sistema de Gestión de la Calidad del centro.

Para darle respuesta a esta necesidad se plantea como **problema científico**: ¿Cómo perfeccionar la comunicación en apoyo a la gestión de la calidad de manera que contribuya a la consolidación del SGC del CIGET Holguín y a la elevación de su competitividad en el mercado? Se identifica como **objeto de estudio:** el sistema de gestión de la calidad y se plantea como **objetivo general de investigación:** Desarrollar y

aplicar un procedimiento para la implantación de un sistema de comunicación para la gestión de la calidad en el CIGET Holguín.

Como solución del problema científico planteado se propone como **idea a defender:** el desarrollo de un procedimiento para la comunicación como soporte a la gestión de la calidad en el CIGET Holguín contribuye a la consolidación del SGC en dicha organización y a la elevación de su competitividad en el mercado.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se define como **campo de acción:** el sistema de comunicación para la gestión de la calidad en el CIGET Holguín.

**METODOLOGÍA**

Como elementos de apoyo para la presente investigación (exploratoria) se requirió la utilización de los métodos científicos de investigación teórico, tal es el caso del histórico – lógico; el analítico – sintético; el inductivo – deductivo y el sistémico – estructural.

Igualmente se aplicaron los métodos empíricos como la observación directa; la entrevista; consulta a expertos y la comparación.

Los métodos estadísticos utilizados fueron los gráficos simples, las pruebas no paramétricas y los análisis factoriales.

**DESARROLLO DEL TEMA**

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de los aspectos relacionados con el objeto de la investigación y el campo de la investigación, a continuación se exponen objetivos, tareas, técnicas y herramientas que se deben tener en cuenta en cada fase y actividad del procedimiento propuesto. En los objetivos se declara de forma precisa lo que se desea lograr y las actividades que se plantean permitirán llegar al cumplimiento de los mismos. La ejecución de estas actividades se sustenta con técnicas que se precisan para cada paso.

Es necesario recalcar que uno de los principios que se tuvo en cuenta para la elaboración de este procedimiento es el enfoque sistémico. Este enfoque en la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación.

El procedimiento consta de cinco fases y catorce actividades, las cuales se detallan a continuación y siguen el esquema de la figura 1.

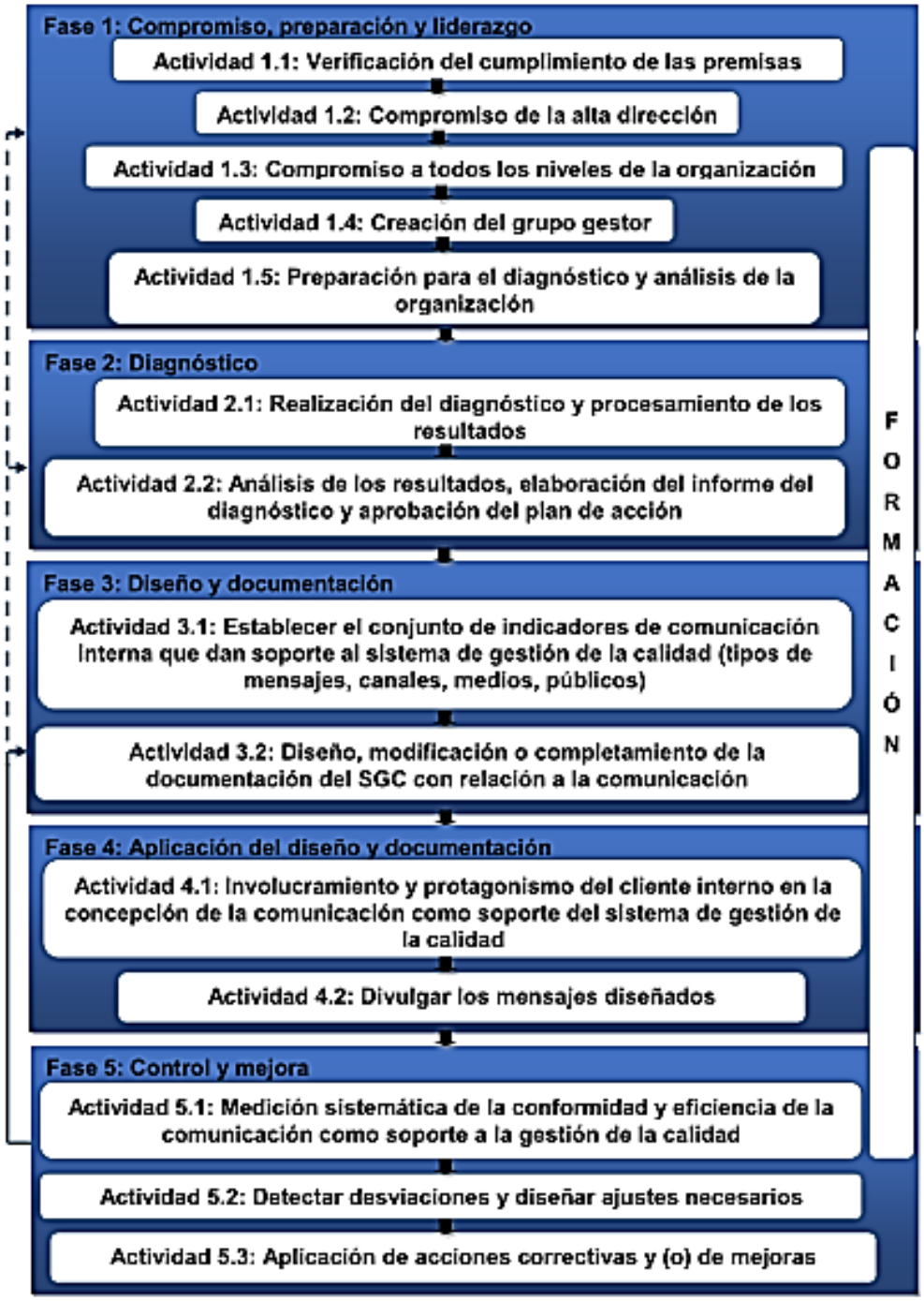



**Figura 1. Procedimiento para la comunicación como soporte a la gestión de la calidad**

**Fuente. Elaboración Propia**

**Fase 1: Compromiso, preparación y liderazgo**

Objetivo: demostrar el liderazgo por la calidad del máximo responsable de la organización y su deseo de mejorarla a través de la comunicación; sentar las bases para el desarrollo del procedimiento mediante la creación del equipo gestor y lograr el compromiso del personal.

**Actividad 1.1: Verificación del cumplimiento de las premisas**

Objetivo: asegurar que la aplicación total y satisfactoria del procedimiento y comprobar el cumplimiento de cada una de las premisas planteadas ya que si alguna de ellas falla la integridad con la que fue concebida, el procedimiento se perdería.

Técnicas: Reuniones con el Consejo de Dirección (CD), charlas, conferencias, seminarios.

**Actividad 1.2: Compromiso de la alta dirección**

Objetivo: lograr involucrar a la alta dirección de la entidad para asumir el liderazgo en la implementación del sistema.

Técnicas: Reuniones con el CD, charlas, conferencias, seminarios.

**Actividad 1.3: Compromiso a todos los niveles de la organización**

Objetivo: movilizar las voluntades de todo el personal y hacerle entender que en correspondencia con el compromiso que este adquiera con el proceso de implantación del sistema de comunicación serán los resultados obtenidos.

Técnicas: Reuniones, charlas, conferencias, seminarios.

**Actividad 1.4: Creación del grupo gestor**

Objetivo: designar a los trabajadores de la organización que conformarán el grupo que ejecutará el diagnóstico, incluyendo al comunicador y responsable de la calidad y designando la persona responsable de guiar el proceso, así como las restantes tareas a desarrollar.

Técnicas: Trabajo en grupo con el CD, reunión con trabajadores en la asamblea sindical, entrenamientos e informaciones a través de la plataforma informática del centro.

**Actividad 1.5: Preparación para el diagnóstico y análisis de la organización**

Objetivo: conocer de manera general cuál es la situación global de la entidad en cuanto a la comunicación organizacional que se necesita como soporte a la gestión de la calidad.

Técnicas de captación de información: tormenta de ideas, revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación, diagrama causa-efecto etc.

**Fase transversal: Formación**

Objetivo: dotar a todos los implicados de las competencias necesarias para la implantación del procedimiento para poder llevarlo a cabo.

Técnicas: Talleres, seminarios, conferencias, charlas y conversatorios, cuestionario para la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).

**Fase 2: Diagnóstico**

Objetivo: analizar, evaluar y proyectar un conjunto de variables asociadas a la comunicación tanto interna como externa para la gestión de la calidad con la finalidad de su mejora. Este diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización en pro de satisfacer las expectativas de los clientes.

**Actividad 2.1: Realización del diagnóstico y procesamiento de los resultados**

Objetivo: aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar tanto a través del análisis interno como el externo los elementos de la comunicación que permiten mantener un comportamiento orientado a la gestión de la calidad en el centro.

Técnicas y herramientas: Observación directa, revisión documental, entrevistas, cuestionarios, base de datos en Excel.

**Actividad 2.2: Análisis de los resultados, elaboración del informe del diagnóstico y aprobación del plan de acción**

Objetivo: analizar los resultados obtenidos y elaborar el informe como resultado del diagnóstico realizado para su posterior aprobación de conjunto al plan de acción el cual persigue lograr la conformidad total con los requisitos de la norma, el cual irá a la par de la implementación del procedimiento propuesto.

Técnicas y herramientas: Tormenta de ideas, matriz DAFO; observación de procesos y actividades, métodos de expertos, revisión de documentos, observación, entrevista.

**Fase 3: Diseño y documentación**

Objetivo: determinar cómo estará compuesta la documentación atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la organización.

**Actividad 3.1: Establecer el conjunto de indicadores de comunicación interna que dan soporte al sistema de gestión de la calidad (tipos de mensajes, canales, medios, públicos)**

Objetivo: determinar las formas de comunicaciones internas y externas que le brindarán soporte al sistema de gestión de la calidad de la organización, que incluyen: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.

Técnicas y herramientas: reunión con el CD; trabajo en grupo; conferencias y talleres; charlas e intervenciones ante los trabajadores en matutinos; divulgación en murales; e-mail, intranet.

**Actividad 3.2: Diseño, modificación o completamiento de la documentación del SGC con relación a la comunicación**

Objetivo: definir la documentación que sustenta la comunicación dentro del SGC a partir de los requisitos de la NC ISO 9001: 2015 e ISO TR/10013 que establece las directrices para la documentación de los SGC, además que la propia documentación constituye un medio de comunicación de las principales responsabilidades y funciones para los que interactúan con ella.

Técnicas y herramientas: la revisión de documentos, tormenta de ideas, métodos de expertos y para lograr el consenso, diagramas de flujo.

**Fase 4: Aplicación del diseño y documentación**

Objetivo: poner en práctica lo que se ha escrito en la documentación, es aquí cuando se ponen de manifiesto los defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio.

**Actividad 4.1: Involucramiento y protagonismo del cliente interno en la concepción de la comunicación como soporte del sistema de gestión de la calidad**

Objetivo: sensibilizar y motivar al personal para comenzar a desarrollar un proceso de cambio de la cultura de calidad a través de la comunicación eficaz entre todos los actores implicados, de manera tal que se logre una actitud favorable ante el trabajo en equipo y unidireccional en pro de la calidad.

Técnicas y herramientas: charlas, reuniones de trabajo, campañas publicitarias, acciones de formación.

**Actividad 4.2: Divulgar los mensajes diseñados**

Objetivos: fomentar, institucionalizar y fortalecer los espacios de diálogo social, concertación y negociación entre los clientes y partes interesadas, que favorezcan el mejoramiento de su calidad, la adecuación ocupacional, la equidad en el acceso y la inserción al mercado competitivo a través de los canales con los que cuenta la institución y acorde a lo diseñado en la actividad 3.1. Garantizar la producción y generación de información pertinente, oportuna y de calidad.

Técnicas y herramientas: charlas, reuniones de trabajo, acciones de formación.

**Fase 5: Control y mejora**

Objetivo: medir y analizar el desempeño del sistema de comunicación para la gestión de la calidad y la consecuente actuación de las desviaciones o modificaciones necesarias que se necesite realizar con vistas a su mejoramiento continuo.

Técnicas y herramientas: Entrevistas, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa, gráficos simples, estadística descriptiva, lista de verificación.

**Actividad 5.1: Medición sistemática de la conformidad y eficacia de la comunicación como soporte a la gestión de la calidad**

Objetivo: determinar las formas de medición que utiliza la organización para conocer el desempeño de la comunicación interna y externa como soporte al SGC.

Técnicas y herramientas: encuestas, revisión documental, observación directa, gráficos simples, estadística descriptiva, lista de chequeo, diagrama de Paretto, gráficos de control, gráficos de tendencias, diagrama causa - efecto, diagramas de relaciones, árbol de procesos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

**Actividad 5.2: Detectar desviaciones y realizar ajustes necesarios**

Objetivo: detectar cambios necesarios aun cuando las tareas anteriores se hayan desarrollado partiendo de un análisis profundo de la organización y de sus procesos. Es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar o reajustar.

Técnicas y herramientas: la revisión de documentos, la observación de procesos y actividades técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas.

**Actividad 5.3: Aplicación de acciones correctivas y (o) de mejoras**

Objetivo: asegurar el perfeccionamiento continuo del procedimiento a través de la adopción de acciones correctivas (AC) y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que se identifican; lo que al mismo tiempo se asegura la mejora de la comunicación como soporte a la gestión de la calidad.

Técnicas y herramientas: reunión del CD, entrevista, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa, procedimiento de AC.

**Resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la implantación del sistema de comunicación en la gestión de la calidad del Centro de Información y Gestión Tecnológica Holguín**

Se comprobó el cumplimiento de cada una de las premisas planteadas:

- Contar con recursos materiales, financieros, humanos y tiempo para su implantación.
- Reconocimiento de la necesidad de orientarse hacia el cliente
- Flexibilidad

Para obtener un compromiso por parte de la dirección se aprovecharon varios espacios como las reuniones de producción y el propio consejo de dirección, para el contacto con los principales directivos del CIGET. Se les realizó una explicación detallada del trabajo que se realizará, es decir, el proceder para la implantación del sistema de comunicación para la gestión de la calidad, la importancia de su actuación como facilitadores tanto en lo material como en lo relacional, de las distintas actividades a ejecutar, las ventajas y beneficios esperados.

Para lograr el compromiso del personal la dirección del centro anunció en un vespertino a todos los trabajadores de la organización las intenciones y los objetivos que se persiguen con la implantación del sistema como un proyecto de cambio en el actuar de cada uno en pro de la mejora de la calidad de los servicios con el apoyo de la comunicación. También se les transmitió la necesidad del compromiso e importancia de todos a participar según el nivel en el que se encuentren implicados, así como la adopción de una posición proactiva ante los cambios que se identifiquen como necesarios con la aplicación del mismo que garanticen la mejora continua de la entidad.

A través de las acciones formativas planificadas como la charla se les transmitió la importancia de la cultura de la organización en la búsqueda de la calidad.

Para la selección de los miembros que conformarían el grupo gestor se consultó al Consejo Técnico Asesor del centro y se incluyó al responsable de la comunicación del centro, que en este caso es la Esp. Comercial y al responsable de la calidad quedando la primera designada Jefe del Grupo. El resto de los integrantes se seleccionaron teniendo en cuenta que fuesen especialistas capaces en la gestión de la calidad, experiencia en la actividad, dominar los procesos y conocimientos sobre el tema así como voluntariedad.

Para el inicio del diagnóstico se analizaron los documentos generales del CIGET como misión, visión, estructura organizativa, objeto social, procesos que se desarrollan y servicios que brinda, con la finalidad de obtener una panorámica general de su funcionamiento.

El sistema de gestión de la calidad (SGC) implantado en el CIGET Holguín, se basa en la gestión por proyectos, pues los servicios científico técnicos son variables en el tiempo de acuerdo a las normativas reglamentarias aplicables, las características específicas del cliente al que se le va a prestar el servicio (tamaño, estructura organizativa, objeto social, características de los procesos y servicios y (o) productos que brinda, complejidad de los mismos, etc.) y la alta variedad de servicios, los cuales se describen a continuación:

**Servicios de Propiedad Intelectual:** Asesoría técnicas en temas de propiedad intelectual que consisten en la realización de trámites de la Oficina Cubana de Propiedad Intelectual (OCPI) y del Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA) y asesorías para el diseño e implantación del Sistema de Propiedad Intelectual.

**Servicios de Gestión de la Información:** Búsqueda de información, estudios infométricos, asesoría para el diagnóstico, diseño, documentación e implantación del sistema de información, estudios de mercado, estudios de competitividad, estudios de perfiles, entre otros servicios de inteligencia empresarial y boletines electrónicos.

**Servicios de Gestión Empresarial:** Asesorías para el diseño, documentación e implantación del sistema de la calidad, ambiental, inocuidad de los alimentos, seguridad y salud en el trabajo, capital humano, control interno, innovación, entre otros, además del diseño de expedientes para la obtención de licencias ambientales y la obtención de permisos de seguridad biológica.

**Servicios Informáticos:** Diseño e implantación de sistemas informáticos a la medida, diseño de intranets corporativas, entrega de sistemas de gestión en ambiente web, diseño de multimedia, diseño de perfiles profesionales en la web y creación de sitios web corporativos.

**Servicios de Desarrollo Profesional:** Cursos de capacitación sobre las temáticas antes descritas.

Para el análisis de las variables a estudiar según la metodología escogida para la realización del diagnóstico descrita en el capítulo anterior, a través de la aplicación de los métodos y técnicas declarados, se procedió a introducir los resultados en una base de datos en Excel del paquete Office, obteniéndose un grupo de tablas dinámicas y matrices que permitieron presentar los resultados a través de gráficos, lo cual permitió su mejor compresión y análisis de su tendencia, ya sea negativa o positiva. Las encuestas fueron aplicadas al 100 % de los trabajadores, es decir, en los tres niveles y respondidas de forma anónima.

Para la confección de la matriz DAFO se obtuvo el listando de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas a través del diagnóstico y así se pudo trazar la estrategia que debe seguir el centro para fortalecer el proceso de comunicación para la implantación del SGC mediante un plan de acción mostrado en el Anexo 2.

Tomando en consideración la necesidad de una búsqueda de consenso en la comunidad científica con respecto a la factibilidad del procedimiento, se aplicó el método Delphi de sondeo de expertos (Bravo M, 1990) para la valoración cualitativa de esta propuesta

teórica; ello permitió someter sus características a la consideración de expertos con estrecha vinculación teórico-práctica a la actividad de la gestión empresarial y consultar sobre el grado de aceptación de la misma.

La aplicación del método se realizó en tres etapas:

1. *Fase preliminar*. Se delimitó el contexto y diseño de los elementos a consultar con lo que se decidió someter a consulta los aspectos como: congruencia de sus premisas; importancia de la comunicación para el logro de la calidad; conveniencia; carácter metodológico; factibilidad

Los expertos consultados fueron los miembros del CTA del centro, los cuales poseen las competencias requeridas para dichos análisis ya que están familiarizados con la temática de la investigación.

2. *Fase exploratoria*. Se realizaron dos vueltas o rondas de preguntas. A partir de una primera ronda de preguntas abiertas se elaboró una aproximación teórica con los aspectos más comunes obtenidos de estas respuestas, los cuales se sometieron al criterio de los expertos en la segunda ronda, cumpliendo así el principio de la iteración del resultado promedio de la ronda precedente hasta llegar a un resultado de consenso.

3. *Fase de análisis*

Para realizar el análisis se diseñó una encuesta dirigida a los 7 miembros del CTA para corroborar los aspectos anteriores. Del mismo se arribó a los siguientes resultados:

- El 95% respondió estar muy de acuerdo y 5% de acuerdo con la pertinencia de las premisas del procedimiento.
- En cuanto al reconocimiento de la importancia del procedimiento, el 89% afirmó que están de acuerdo y el 11 % muy de acuerdo.
- Relacionado con la conveniencia del procedimiento el 84% consideran estar de acuerdo y el 16 % muy de acuerdo.
- Con el carácter metodológico del procedimiento el 87,5% consideran estar muy de acuerdo y el 12,5% de acuerdo.
- El 100% de los expertos consideran la factibilidad del procedimiento.

Con respecto a las valoraciones cualitativas emitidas en general se mostró consenso sobre la aplicabilidad del procedimiento considerándose la propuesta muy novedosa y generalizable.

**Conclusiones**

Al valorar los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir que:

1. Las organizaciones necesitan lograr que funcione adecuadamente la comunicación con el cliente si aspira a obtener su reconocimiento sobre la calidad del producto o servicio que se le ofrece ya que estos comunican de diversas formas sus exigencias a la organización, quién debe ser efectiva en la captación del mensaje y, a su vez, de la misma manera, comunicarlo a sus miembros.
2. Se diseñó un procedimiento para la implantación de un Sistema de Comunicación para la gestión de la calidad, que se basa la integración en el ciclo PHVA; es aplicable a toda organización cuyo objetivo sea encausar una adecuada gestión de la calidad a partir de una adecuada comunicación que garantice el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
3. La aplicación parcial del procedimiento en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín permitió diagnosticar es estado de la comunicación para la gestión de la calidad y a partir de las no conformidades detectadas se trazó un plan de acción a partir de una estrategia ofensiva para fortalecerla.
4. Mediante la consulta a expertos se llegó al consenso con respecto a la congruencia de las premisas del procedimiento, su conveniencia, el carácter metodológico que posee y su factibilidad como resultando de sus valoraciones muy positivas.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Alabart Pino Y. Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. [Monografía en Internet] 2006 [Citado Ene 2005]. Disponible en: http://www.monografías.com Consultado: abril 2015
2. Alvarez de Fernández, T., Ramirez, F., Rivera, B., y Rojas, L.R. (noviembre, 2005) La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. Revista NEGOTIUM. vol. 1, núm. 2, pp. 32-48
3. Bravo M de L, Arrieta J J. El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
4. Fernández Collado, Carlos (compilador). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. p.189.
5. Grunig, J. (Ed). Excellence in PR and Communication Management (pp.117- 157). LEA'S Publishers: New Jersey.
6. Hersey; Blanchard & Jonson. (1996). Management of Organizational Behavior. Prentince Hall: USA.

7. Kreps, Gary L. (1990). Organizational Communication. Northern Illinois University: USA.
8. Konow I, Y Pérez G. (1990). Método Delphi. [Monografía en Internet] 2007 [consultado Marzo/2015]. Disponible en: http://geocities.com/Pentagon/Quarters/7578/pros01-03.html
9. Labrada, I. (2013) Procedimiento para la implantación del sistema de gestión de la calidad en Centros de Información y Gestión Tecnológica. Aplicación en Holguín (tesis de maestría). Universidad de Holguín. Cuba
10. Lorenzo, E.J. (2013) Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de la calidad soportado en el uso de las TICS. Aplicación en Cubataxi-Holguín (tesis de maestría). Universidad de Holguín. Cuba.
11. Martín Martín, Antonio Oriol. ¿Qué es la calidad? (v): el enfoque normalizado. www.diariodesevilla.es. Consultado en marzo de 2015.
12. Méndez Mestre J A. Corroboración de calidad y efectividad de los aportes prácticos de investigación a través de evaluación de expertos. [Monografía en Internet] 2008 [consultado en abril/2015]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos64/calidad-aportes-practicos-evaluacion-expertos/calidad-aportes-practicos-evaluacion-expertos.shtml
13. Muñoz, K. (s.f) Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. Global Media Journal Edición Iberoamericana. Volumen 3, Número 5, Pp. 84-98.
14. Ramírez, J. y García, S., "Comunicación y Calidad", en "La Consultoría Gerencial y el Cambio Organizacional", Ciudad de la Habana, 2000.
15. Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno. Contraloría general de la República, publicado en la Gaceta Oficial 03 de marzo 2011
16. Torres, Treto, Santos. Enfoques para la gestión de la calidad. Revista Normalización No.2, 2003. La Habana, Cuba.
17. Trelles Rodríguez, Irene (Compiladora). Comunicación organizacional. Edit Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. p.2.

# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN LA FACULTAD DE INFORMÁTICA Y MATEMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

**AUTORES**

**MSc. Reynol Solórzano Pérez. rsolorzano@uho.edu.cu. Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**MSc. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez, anatb@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La calidad es el centro de las exigencias de los clientes para adquirir un sistema informático que satisfaga sus necesidades. La Universidad de Holguín tiene un papel protagónico en la informatización de los procesos para la propia universidad y para entidades del territorio. Esta informatización se realiza a través de un proceso de desarrollo de software, localizado principalmente en la Facultad de Informática y Matemática de dicha universidad. Este proceso presenta deficiencias en la gestión de la calidad de los sistemas informáticos desarrollados y en la gestión de los riesgos informáticos. La presente investigación propone una metodología para la gestión de la calidad de software en el proceso de desarrollo antes mencionado integrado con la gestión de los riesgos informáticos. Se hizo un estudio de los modelos de calidad de software más relevantes de los cuales se escogió el Modelo de McCall y se proponen las listas de comprobación para los factores y criterios del modelo. Como parte de esta metodología están también los pasos que se deben seguir para la gestión de riesgos a un proyecto informático. La metodología cuenta con tres etapas: al inicio del proyecto, durante el desarrollo y al finalizar el proyecto. Las etapas están compuestas por tareas y estas tareas cuentan con una serie de pasos y técnicas para realizar su función. Se plantea también la

herramienta informática QSoft que informatiza este proceso.

**Palabras clave:** calidad de software, gestión de la calidad de software, herramienta informática, metodología, modelos de calidad de software

## ABSTRACT

Quality is the center of the demands of customers to acquire a computer system that meets their needs. The University of Holguin "Oscar Lucero Moya" has a leading role in the computerization of processes for the university itself and for entities in the territory. This computerization is done through a process of software development, located mainly in the Faculty of Computer Science and Mathematics of said university. This process presents deficiencies in the management of the quality of the computerized systems developed and in the management of computer risks. This research proposes a methodology for software quality management in the aforementioned development process integrated with the management of computer risks. A study of the most relevant software quality models from which the McCall Model was chosen and the checklists for the factors and criteria of the model are proposed. As part of this methodology are also the steps that must be followed for risk management to a computer project. The methodology has three stages: at the beginning of the project, during development and at the end of the project. The stages are composed of tasks and these tasks have a series of steps and techniques to perform their function. The QSoft computer tool is also proposed, which computerizes this process.

**Key words:** Software Quality, quality software management, computer tool, methodology, software quality models

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la calidad de un producto se traduce en ahorro de costos y en una mejora general. Un sistema informático no es ajeno a esta idea. A nivel mundial en los últimos años se han realizado intensos trabajos para aplicar los conceptos y enfoques de calidad en el ámbito de la industria del software.

Daniel Galin (Galin 2004) expone la definición de calidad de IEEE (IEEE, 1991): “Calidad de software es: El grado en el cual un sistema, componente o proceso tenga

conformidad con los requisitos establecidos y con las necesidades o expectativas del cliente o usuario".

Para Roger Pressman (Pressman, 2010) es: Concordancia con los requisitos funcionales y de rendimiento explícitamente establecidos, con los estándares de desarrollo explícitamente documentados, y con las características implícitas que se espera de todo software desarrollado profesionalmente.

Queda claro a partir de la definición de calidad del software, que ésta es siempre relativa a los requisitos o necesidades que se desea satisfacer. Por eso la evaluación de la calidad del software siempre va a implicar la comparación entre los requisitos y el producto generado. El usuario final mide la calidad del software según lo que tenga éste o no, es en ese sentido que la calidad del software depende de quien la juzgue.

La mayoría de las características que definen al software no se pueden cuantificar fácilmente; generalmente, se establecen de forma cualitativa, lo que dificulta su medición, ya que se requiere establecer métricas que permitan evaluar cuantitativamente cada característica en dependencia del tipo de software que se pretende calificar.

Estas características particulares hacen que un producto de software se enfrente a unos problemas generales como: el aumento constante del tamaño y complejidad de los programas, la dificultad de conseguir productos totalmente depurados, el equipo de desarrollo y el producto en sí que se desarrolla. Estudios realizados demuestran que un alto porcentaje del éxito o fracaso del proyecto no solamente está en la tecnología disponible y en el conocimiento que se tenga de ella, sino también en la forma en que el proyecto no lleva un control de calidad durante su desarrollo (Galin, 2004).

Aunque el software es un producto con características peculiares, la calidad del mismo se debe planificar, construir, medir y mejorar. Estas son las principales tareas para garantizar la calidad. Por estas razones, a medida que aumenta el número de sistemas desarrollados en una organización, es importante llevar y tener en cuenta las métricas de cada producto desarrollado si se quiere tener oportunidad de competir en un mercado en auge de demandas y de entidades desarrolladoras.

La Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHOLM) para dar respuesta a la creciente demanda de informatización de la sociedad, cuenta con la Facultad de Informática y Matemática (FACINF), creada en 1999, donde se desarrollan un promedio

de 28 sistemas informáticos al año, que responden a procesos tanto empresariales como de gestión universitaria y trata de satisfacer las necesidades del territorio. Gran parte del trabajo informático realizado en dicha universidad es la informatización de los diferentes procesos de sociedad. Esto es una tarea de preferencia para el desarrollo de la sociedad y una actividad fundamental dentro del proceso de formación de los profesionales en la FACINF. Es en esta facultad donde tiene lugar el centro del proceso de desarrollo de software de la Universidad de Holguín.

La mayor parte de esta actividad cae, estratégicamente, en los estudiantes de la facultad como la fuerza laboral principal del proceso de desarrollo de software. Hay que tener en cuenta que este proceso de desarrollo es académico y didáctico donde los estudiantes dan sus primeros pasos en el desarrollo de software.

Se realizó un estudio del proceso de desarrollo de sistemas informáticos en la FACINF a través de encuestas a especialistas en el desarrollo de software tanto de la UHOLM como de entidades relacionadas con la misma y arrojó como problemas que existe la tendencia de empezar a codificar sin tener en cuenta las etapas de captura de requerimientos, como etapa primaria y fundamental del proceso de desarrollo de software, análisis y diseño, lo que finalmente hace que aumente el costo, tiempo y esfuerzo dedicados a la confección de un software. Cuando se hace un análisis de los grupos de estudiantes que comienzan a producir software se encuentra que en ocasiones se trabaja de forma espontánea, se aprende sobre la marcha, sin una organización en la creación del software; no siempre se tienen claros los objetivos y se crean módulos según hagan falta; en la mayoría de las ocasiones resulta difícil actualizar o mejorar un programa porque no siempre se tiene la documentación más elemental. Esto trae consigo que el software que se produce, aún en los casos en que se hace con fines comerciales, no presente la calidad requerida.

Al existir estos problemas se pierden los esfuerzos realizados anteriormente debido a la poca documentación práctica que debe generar cada uno de los sistemas desarrollados por la FACINF, afectándose así uno de los principios fundamentales del desarrollo de software que es el aprender de los errores de anteriores en desarrollos similares y aprender de los propios errores. A estos sistemas tampoco se les mide la calidad ni se estudia la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta los riesgos informáticos que pudieran ocasionar retrasos en los proyectos. La inmensa mayoría de estos sistemas queda en desuso al inicio del siguiente curso académico, en consecuencia, apenas son utilizados.

Al quedar en desuso no se les da mantenimiento y no se reutilizan partes, código y (o) componentes, tanto del sistema que se hizo que no reutilizó nada, como por parte de un nuevo sistema o módulo que tampoco reutiliza algo que ya éste hizo. Por lo que, si se necesita un sistema similar, es mucho más fácil hacerlo nuevo (o de nuevo) que darle un mantenimiento para publicar otra versión.

Se ven hoy las causas y consecuencias de un proceso de desarrollo de software inadecuado en el sentido de que en ninguno de los casos anteriores se ha controlado la calidad del producto en el proceso de desarrollo del mismo. Por lo que el objetivo de este trabajo es mostrar una metodología de gestión de la calidad para el proceso de desarrollo de los sistemas informáticos con su correspondiente herramienta para la gestión de riesgos informáticos en la Facultad de Informática y Matemática de la Universidad de Holguín.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se hizo un estudio de los modelos de calidad de software más relevantes de la bibliografía revisada para escoger el que más se adecue a las características del entorno donde será aplicado (académico). Luego de estudiar el proceso de desarrollo de software en la FACINF se plantearon tres etapas para aplicar el modelo de calidad escogido y la gestión de riesgos de un producto informático: al inicio del proyecto, durante el desarrollo y al finalizar el proyecto. Se plantearon entonces, las listas e comprobación para medir cada uno de los factores y criterios del modelo escogido. Finalmente se desarrolló una herramienta informática, QSoft donde se automatiza la medición de la calidad de software y la gestión de riesgos informáticos mediante el uso de la metodología planteada en esta investigación.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Modelos de Calidad de Software

Las pruebas de software solas no producen o aseguran un buen software, solo dan una indicación de la frecuencia de error que se puede esperar, y debido a que la verificación solo muestra la correspondencia con los requisitos funcionales, es necesario un nuevo proceso para medir y representar las cualidades de un sistema de software, puesto que, la calidad es subjetiva y demasiado abstracta y no se puede medir a menos que se especifique precisamente qué se quiere decir (medir) (Mccall & Cavano, 1977). Por esta razón, es necesario un modelo de calidad completo y efectivo para asegurar la calidad de software. De esto depende que los desarrolladores puedan garantizar la calidad de software. Un

modelo de calidad proporciona las bases para la especificación de los requerimientos de calidad y la evaluación de la misma. La ventaja de los modelos de calidad es que la calidad se convierte en algo concreto, que se puede definir, que se puede medir y, sobre todo, que se puede planificar. Éstos ayudan también a comprender las relaciones que existen entre las diferentes características de un producto software.

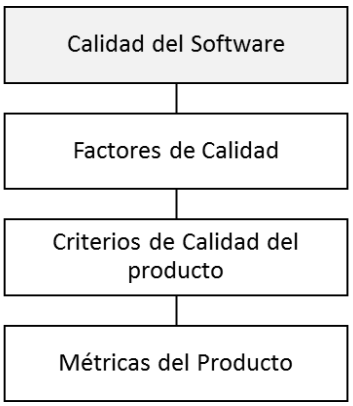



Figura 1. Estructura de un modelo de calidad

En los modelos de calidad, la calidad se define de forma jerárquica como se muestra en la Figura 1. En el nivel más alto de la jerarquía se encuentran los FACTORES de calidad que representan la calidad desde el punto de vista del usuario. Son las características que componen la calidad. También se les llama Atributos de Calidad Externos. Cada uno de los factores se descompone en un conjunto de CRITERIOS de calidad. Son atributos que, cuando están presentes, contribuyen al aspecto de la calidad que el factor asociado representa. Se trata de una visión de la calidad desde el punto de vista del producto software. También se les llama Atributos de Calidad Internos. Para cada uno de los criterios de calidad se definen entonces un conjunto de MÉTRICAS, que son medidas cuantitativas de ciertas características del producto que, cuando están presentes, dan una indicación del grado en que dicho producto posee un determinado atributo de calidad.

Las conexiones que establecen entre características, atributos y métricas se derivan de la experiencia, y de ahí que existan múltiples modelos (De Antonio, 2004).

Se han propuesto varios modelos de calidad para atender los requerimientos de calidad, algunos de estos modelos describen la calidad en general, y otros son específicos para propósitos, aplicaciones o dominios específicos. Estos modelos específicos son versiones modificadas o adaptadas (*tailored*) de modelos básicos.

Para esta investigación se estudiaron cinco modelos para escoger uno. Los modelos que se escogieron son los más relevantes de la bibliografía estudiada (Pressman, 2010), (De Antonio, 2004), (Galin, 2004), (Berander et al., 2005), (Álvarez, 2012), (Malhotra & Pruthi, 2012), (Odeh, 2012), (Waghmode & Jamsandekar, 2013).

Desde 1977 a 2001 los modelos de calidad de software propuestos son: McCall (Mccall & Cavano, 1977), Boehm (Boehm et al., 1978), FURPS (Grady & Caswell, 1987), Dromey (Dromey, 1995) e ISO 9126 (ISO/IEC, 2001) como se muestra en la Figura 2 (Thapar, Singh, & Rani, 2012). Muchos de estos modelos sirven como base para los modelos adaptados o modificados propuestos después de 2001. Cada modelo fue introducido con el propósito de definir la calidad de una nueva forma, se cubren todas las perspectivas de la calidad de software con diferentes puntos de vista para la evaluación de un producto de software.

Este estudio es hasta 2011 pero desde esa fecha hacia acá no se encontró en la bibliografía estudiada ningún modelo más relevante de los que aparecen en esa investigación.

Los modelos de calidad básicos son genéricos en el sentido que pueden ser ajustados para cualquier tipo de software, mientras que los personalizados son específicos para una aplicación y dominio particulares (Scalone, 2006).

Los modelos personalizados mostrados en la Figura 2 son derivados de los llamados modelos básicos (Thapar et al., 2012). Si bien estos han sido la base para la creación de estos nuevos modelos, el primero modelo que surgió fue el Modelo de McCall, los modelos Boehm, FURPS, ISO 9126, Dromey y todos los modelos personalizados fueron derivados en algún momento o tomaron algunos elementos del Modelo de McCall.

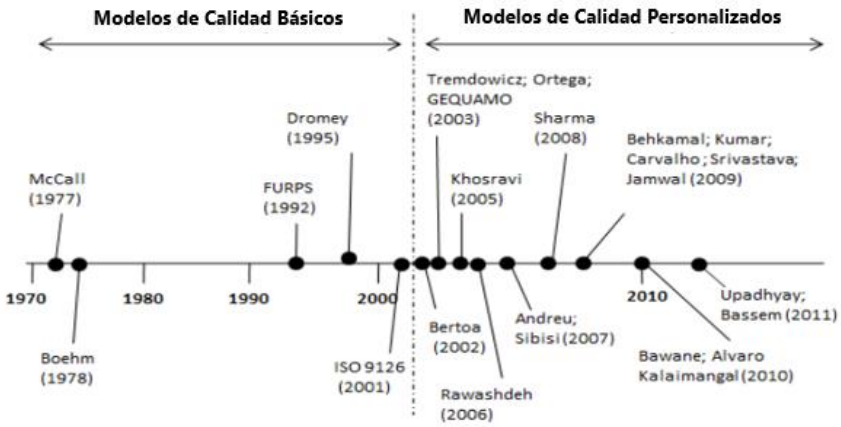



Figura 2. Modelos de Calidad propuestos hasta 2011

El modelo que se escoja para proponer en esta investigación debe tener ciertas características que permitan que sea usado sin muchas complicaciones por los desarrolladores. El entorno universitario donde será aplicado es un entorno académico por lo que tiene particularidades que lo diferencian de un entorno de desarrollo profesional:

- Los estudiantes son la mano de obra fundamental, los desarrolladores potenciales.
- No se cuenta con un equipo de aseguramiento de la calidad de software por lo que los propios desarrolladores serán los propios evaluadores o controladores de la calidad de sus propios productos.
- Los desarrolladores están en un constante proceso de aprendizaje
- Independientemente de los desarrolladores el modelo de calidad que se adopte "ha de ser simple y concreto si se quiere que pueda ser utilizado con ciertas garantías de éxito" (Pressman, 2010)
- Debe ser flexible tanto para el entorno de desarrollo como para los tipos de sistemas en los que pueda ser utilizado

Con estas consideraciones en cuenta se evaluó cada modelo de los vistos anteriormente en cuanto a 9 características basado en (Moreno, Bolaños, & Navia, 2010), (Solano & Torres, 2013), (Álvarez, 2012) y (Scalone, 2006). A cada uno de los aspectos se le asignó un valor (1, 2 ó 3) de acuerdo con el grado en que el modelo posee esta característica o atributo. Es necesario que el modelo escogido cumpla con estas características con el propósito de que sea utilizado sin muchos contratiempos en el entorno universitario y académico. Las características son: Disponibilidad de la información, Claridad,

Adaptabilidad, Completitud, Genérico, Facilidad de Uso, Sencillez, Facilidad de modificación y si es Modelo Fijo, a la Medida o Mixto. Los resultados de esta evaluación se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Comparación de Modelos

| Criterios | McCall | Boehm | FURPS | Dromey | ISO 9126 |
|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad de la información | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Claridad | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Adaptabilidad | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Completitud | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Genérico | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| Facilidad de Uso | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Sencillez | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Facilidad de modificación | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Modelo Fijo, a la Medida o Mixto | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| **Total** | **25** | **16** | **15** | **13** | **21** |

Luego de este análisis queda el Modelo de McCall con 25 puntos y el modelo ISO 9126 con 21 puntos. Los únicos modelos por encima de 20 puntos de un total de 27 puntos. En esta investigación se propone el Modelo de McCall debido a:

- Es más general. Plantea una amplia gama de factores y criterios que lo hacen muy configurable y adaptable para cualquier tipo de sistema
- Al ser sistemas de gestión empresarial y herramientas informáticas típicas las que se producen en la FACINF no se necesita un modelo personalizado
- Es sencillo de utilizar y cubre cualquier variante que se necesite en la FACINF
- Se tienen las listas de comprobación (métricas) para los factores y criterios que lo conforman

- El ambiente en el que se va a utilizar la metodología y, por consiguiente, el modelo es académico a la vez que didáctico. Será utilizado por estudiantes en su aprendizaje por lo que es necesario un modelo sencillo y fácil de comprender y de ser utilizado.

El Modelo de McCall descompone la calidad del producto en 3 ejes o puntos de vista básicos: Operación, Revisión y Transición que es la visión de calidad del usuario. Estos ejes están formados por factores (11), como se muestran en la Figura 3 que se descomponen en criterios (23). Los elementos de cada nivel de descomposición de la calidad en el Modelo de McCall pueden tomarse como un indicador. Hay autores que toman los criterios como métricas y no propiamente como indicadores.

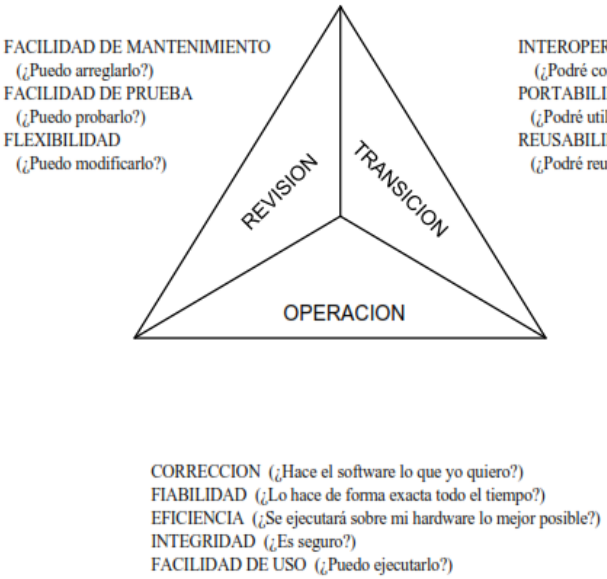



Figura 3. Modelo de McCall

**Metodología para la gestión de la Calidad en el proceso de desarrollo de Software**

La metodología está compuesta por tres etapas que se corresponden con los momentos del desarrollo de software (al principio del proyecto, durante el desarrollo del proyecto y al finalizar el proyecto). De cada etapa se plantea su objetivo. Las etapas cuentan con un total de 23 tareas. Algunas de estas tareas cuentan con una serie de pasos y técnicas para realizar su función. En cada etapa se dividen los pasos para la calidad de software y la gestión de riesgos. A continuación, se expone la metodología.

**Al principio del proyecto**

Objetivo: Obtener los factores que van a ser requisitos de calidad del proyecto y la identificación de los riesgos.

**Calidad de software**

Es necesario especificar la calidad requerida de un producto software, para esto hay que:

I.1. Seleccionar cuáles de los factores de calidad van a ser requisitos de calidad del sistema.
I.2. Organizar los factores en orden de importancia.
I.3. Definir o elegir las métricas.
I.4. Establecer valores deseables.
I.5. Definir roles y responsabilidades.

**Riesgos de software**

El proceso de planificación de la gestión de riesgos conlleva decidir cómo abordar y llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. Para esto es necesario:

I.6. Identificar riesgos.
I.7. Análisis del riesgo.
I.8. Planificación de Respuestas a los Riesgos.

Lo descrito anteriormente fue antes de comenzar el proyecto. Las etapas que se describen a continuación tienen lugar durante el desarrollo del proyecto. Para esto será necesario:

**Durante el desarrollo del proyecto**

Objetivo: Evaluar la calidad de acuerdo a las métricas elegidas. Monitorizar los riesgos identificados. Proporcionarles evidencias a los clientes del desarrollo del producto.

I.1. Hacer lo planeado de acuerdo a las responsabilidades definidas

**Calidad de software**

I.2. Implementar las métricas.
I.3. Analizar los resultados de las métricas.
I.4. Tomar medidas correctivas si es necesario.

**Riesgos de software**

En esta etapa es necesario la monitorización de riesgos. Para esto hay que:

I.5. Ejecutar los planes de reducción de riesgos que se planificaron en la Etapa I.
I.6. Ejecutar medidas de supervisión de riesgos que se planificaron en la Etapa I.
I.7. Monitorizar, revisar y actualizar el estado de los riesgos y los planes de respuesta.
I.8. Monitorizar y realizar seguimientos sobre riesgos residuales

I.9. Identificar nuevos riesgos

**Al finalizar el proyecto**

Objetivo: Documentar lecciones y registrar posibles mejoras.

Una vez finalizado el proyecto se hace el cierre del proyecto, para esto será necesario:

I.10. Comunicación y retroalimentación. Se deben generalizar los aspectos positivos de las listas de comprobación y las medidas de la gestión de riesgos a todo el proyecto.

**Calidad de software**

Validar las medidas predictivas utilizadas.

**Riesgos de software**

Cierre de la gestión de riesgos.
Documentar lecciones aprendidas como parte del proceso de cierre del proyecto.
Registrar mejoras para procesos de gestión de calidad de software y riesgos informáticos

**Listas de Comprobación**

El Modelo de McCall por sí solo no brinda las métricas necesarias y más precisas para desarrollar el proceso de medición. Por esta razón en 2008 se realizó una investigación para confeccionar las listas de comprobación (Ramírez Hidalgo, 2008) necesarias para emitir un valora para cada uno de los criterios propuestos en el modelo.

Las listas de comprobación son las métricas asociadas a los criterios y (o) factores que representan, son las medidas cuantitativas de estas características del producto que, cuando están presentes, dan una indicación del grado en que dicho producto posee un determinado atributo de calidad. Las listas propuestas como solución cuentan con un mínimo de cinco preguntas. Estas preguntas están orientadas en función de aspectos concretos que darán una mejor medida de cada criterio. Las preguntas se han enfocado de forma similar para buscar homogeneidad entre las listas.

Es un paso más en el intento de eliminar la subjetividad que traen intrínsecamente consigo los aspectos relacionados con la calidad. La confección de listas de comprobación que posean los aspectos que mejor se identifiquen con los criterios encontrados, permitirá una correcta cuantificación de estos criterios, se debe lograr así una mejor medición de los

indicadores pertenecientes a la calidad del producto informático medido durante el proceso de desarrollo.

Cada lista está integrada por un grupo de preguntas que van a estar determinadas por el objetivo que persiga el criterio en cuestión. Estas se responden de manera afirmativa o negativa (“SI”, “NO”) y tienen el propósito de sacar a la luz los problemas que puedan existir. Estos resultados se promedian y se obtiene un valor para el criterio objeto de evaluación. El posterior análisis de los valores obtenidos para cada criterio condicionará el establecimiento de una medida de calidad por cada indicador y por tanto para el sistema.

Un ejemplo de lista de comprobación es mostrado en la Tabla 5. Aquí se muestra la lista de comprobación del criterio Precisión que pertenece al factor Fiabilidad, del eje Operación.

Tabla 5. Lista de Comprobación del Criterio Precisión

| **No.** | **Preguntas** | **Respuesta** | |
|---|---|---|---|
| | | **Si** | **No** |
| **1** | ¿Se ha determinado un nivel de precisión para los cálculos especificado o necesitado por el cliente? | | |
| **2** | ¿Las entradas cumplen con el nivel de precisión elegido o necesitado por el cliente? | | |
| **3** | ¿Se corresponde el nivel de precisión de las entradas con el de las salidas? | | |
| **4** | ¿Los cálculos internos que se hacen tienen en cuenta el nivel de precisión de las entradas? | | |
| **5** | ¿Las salidas del sistema se corresponden con los datos que manipula? | | |

El empleo de listas de comprobación presenta una gran ventaja: mientras que otras formas de medir darán como resultado un número, las listas de comprobación permiten, además, adelantarse a saber dónde radican los problemas que se encuentren durante su uso y así

poder darles solución para volver a medir. Es mediante estas listas de comprobación que el método explicado en este documento realiza el control de calidad.

**QSoft**

En el año 2013 se presentó la investigación "QSoft. Aplicación Web para gestionar el proceso de medición de la Calidad de Software"(Pérez Téllez, 2013). Este trabajo plantea un sistema informático para medir la calidad de software que se realizan en la UHOLM, que sigue la metodología para medir calidad de software, con el uso del modelo de McCall y las listas de comprobación explicadas anteriormente. Mediante este sistema se cuenta finalmente con una herramienta automatizada que permite medir los productos informáticos que se realizan en la UHOLM. Actualmente es utilizada en la UHOLM, pero puede ser utilizado, perfectamente, en cualquier entorno donde se desarrolle software.

Esta automatización facilita considerablemente el proceso de medición y sirve como un indicador cuantitativo de la calidad de los sistemas. Brinda una noción de la calidad del sistema en el momento de ser medido en comparación de sistemas similares o no en un momento del proceso de desarrollo equivalente. De esta forma se puede planificar la calidad que debe tener un sistema y controlar la misma, además de la gestión de riesgos para un sistema informático.

Entre sus principales funcionalidades está la gestión de usuarios y roles; la gestión de modelos de calidad de software (La administración de los modelos es una de las fortalezas de QSoft. Están insertados los modelos de McCall, ISO 9126 y FURPS. QSoft permite la inserción y utilización de cualquier modelo de calidad que siga la política de descomposición y jerarquía: que siga el formato de FACTORES-CRITERIOS-MÉTRICAS); la gestión de Tipos de Sistemas; la gestión de factores, criterios y listas de comprobación; la generación de reportes, que pueden ser de gran utilidad a los jefes de proyectos o a los desarrolladores en particular para un mejor desempeño o para utilizarlos de acuerdo a sus necesidades. Del mismo modo está la generación de gráficos y estadísticas que es muy útil para la planificación y el control de la calidad del proyecto. Esta forma de mostrar los datos facilita su interpretación. Permite, además, la creación de una base de datos históricos que permite hacer una serie de comparaciones de éstos datos históricos, contra los promedios históricos de sistemas similares, etc., que se ven principalmente en los gráficos y estadísticas que brinda QSoft. Estos datos históricos son la base para las comparaciones con proyectos similares. Esta técnica es conocida como Información Histórica (INTECO, 2009) y se utiliza a fin de generar ideas de mejoras y

de proporcionar una base respecto a la cual medir el rendimiento. Esto puede dar una noción de la productividad de un desarrollador o un equipo de desarrollo y puede ser un indicador de posibles mejoras al proceso.

Con respecto a la gestión de riesgos de software, QSoft permite la identificación de riesgos para un proyecto determinado y a partir de ahí, utilizarlo en proyectos similares. Organiza los riesgos por categorías y una vez que se han identificado los riesgos para un proyecto en concreto, se procede a hacer su proyección. Permite la gestión de riesgos y categorías, permite realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos.

## CONCLUSIONES

1. Se hizo un estudio con los modelos más relevantes encontrados en la bibliografía y se escogió el modelo del McCall debido a que es el modelo más general, es adaptable a cualquier entorno y tipo de sistema, es sencillo de utilizar y se adecua a las necesidades de la FACINF que es un entorno académico y la mayoría de los sistemas que se producen.
2. Se diseñó una metodología para la gestión de la calidad en el proceso de desarrollo de los sistemas informáticos, con énfasis en la gestión de riesgos informáticos, en la FACINF.
3. Se elaboraron las listas de comprobación para cada uno de los factores y criterios del Modelo de McCall para de esta forma minimizar la subjetividad en la medición de la calidad de un sistema informático.
4. Se diseñó e implementó la herramienta QSoft que informatiza el proceso planteado en la metodología y que utiliza cada uno de los elementos mencionados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. (2012). Los Atributos de Calidad del Software. *QA : news*, (10), 37.

Berander, P., Damm, L., Eriksson, J., Gorschek, T., Henningsson, K., Jönsson, P., Kågström, S., et al. (2005). *Software quality attributes and trade-offs*. (L. Lundberg, M. Mattsson, & C. Wohlin, Eds.) (p. 100).

Boehm, B. W., Brown, J. R., Kaspar, H., Lipow, M., McLeod, G., & Merritt, M. (1978). Characteristics of Software Quality. North Holland.

De Antonio, A. (2004). *GESTIÓN , CONTROL Y GARANTÍA DE LA CALIDAD DEL SOFTWARE*.

Dromey, R. G. (1995). A model for software product quality. *IEEE Transactions on Software Engineering*, (2), 146–163.

Galin, D. (2004). *Software Quality Assurance*. *From theory to implementation* (Pearson Ed.). Harlow, England: Addison Wesley.

IEEE. (1991). *IEEE Std 610.12-1990 – IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology*. (The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Ed.) (Corrected .). New York: IEEE Software Engineering Standards Collection.

INTECO. (2009). Ingeniería ded Software: Metodologías y cilcos de vida. Laboratorio Nacional de Calidad del Software.

ISO/IEC. (2001). International Standard. ISO/IEC 9126-1 (2001), Part 1, 2, 3: Quality Model. Institute of Electrical and Electronics Engineering. Retrieved from http://www.iso.ch.

Malhotra, N., & Pruthi, S. (2012). An Efficient Software Quality Models for Safety and Resilience. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, *1*(3), 66–70.

Mccall, J. A., & Cavano, J. P. (1977). A FRAMEWORK FOR THE MEASUREMENT OF SOFTWARE QUALITY, 133–139.

Moreno, J. J., Bolaños, L. P., & Navia, M. A. (2010). Exploración de Modelos y Estándares de calidad para el producto software. *UIS Ingenierías*. *Revista de la Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas*, *0*(1), 39–53.

Odeh, A. H. (2012). SMSCQA : System for Measuring Source Code Quality Assurance. *International Journal of Computer Applications*, *60*(8), 35–39.

Pérez Téllez, J. D. (2013). *QSoft*. *Aplicación Web para gestionar el proceso de medición de la Calidad de Software*. Universidad de Holguín.

Pressman, R. S. (2010). *Ingeniería de Software*. *Un enfoque práctico*. *Sexta edición*. (6ta ed., p. 980). McGraw-Hill.

Ramírez Hidalgo, A. (2008). *Confección de listas de comprobación para medir la calidad del software de los sistemas de gestión*. Universidad de Holguín.

Scalone, F. (2006). *Estudio comparativo de los modelos y estandares de calidad del software*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional, Buenos Aires.

Solano, H., & Torres, I. (2013). *Análisis de frameworks para el desarrollo de aplicaciones móvilesen la plataforma Android*. Universidad del Azuay.

Thapar, S. S., Singh, P., & Rani, S. (2012). Challenges to the Development of Standard Software Quality Model. *International Journal of Computer Applications*, *49*(10), 1–7.

Waghmode, M. L., & Jamsandekar, P. P. (2013). Software quality models: a comparative study. *AMS's International E-Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 1–5.

# METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CALIDAD

**AUTORES**

**MSc. Laura González Telles, laura.gonzalez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba,Dra.**

**C. Maira Rosario Moreno Pino, mmoreno@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Elena Saborit Guerra, elena@cigetholguin.cu, CIGET, Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

En la actualidad la calidad constituye un objetivo fundamental para el desarrollo socioeconómico de las empresas, ya que incrementa la productividad empresarial y permite lograr un clima organizacional superior y sobretodo porque permite satisfacer a los clientes y lograr competitividad. La gestión de los riesgos de la calidad, constituye una importante herramienta estratégica en las organizaciones para el logro de esta, ya que se sustenta en los sistemas de gestión modernos, necesario para la toma de decisiones y el alcance de los objetivos propuestos. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología para la gestión de los riesgos de la calidad en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el de análisis y síntesis, inducción-deducción y sistémico estructural; además métodos empíricos tales como: encuesta, observación directa e indirecta, tormenta de ideas y revisión documental. Se diseñó una metodología que consta de tres etapas que brinda solución al problema científico valorado por el Método de expertos de Concordancia de Kendall. La aplicación de la metodología permitió identificar los riesgos y puntos críticos por procesos clave, determinar los niveles de prioridad y de incidencia, así como evaluarlos y controlarlos mediante estrategias conformadas en un plan de prevención de riesgos, y controlar su comportamiento a partir del monitoreo.

**Palabras clave:** calidad, riesgos de la calidad, gestión, gestión de riesgos de la calidad, metodología de gestión de riesgos de la calidad

**ABSTRACT**

At present, quality is a fundamental objective for the socio-economic development of companies, as it increases business productivity and allows to achieve a superior organizational climate and above all because it allows to satisfy customers and achieve competitiveness. The management of quality risks is an important strategic tool in organizations to achieve this, as it is based on modern management systems, necessary for decision-making and the scope of the proposed objectives. That is why the present research aims to develop a methodology for the management of quality risks in the Hotel Brisas Guardalavaca of the Holguin destination. We used different theoretical methods of scientific research such as analysis and synthesis, induction-deduction and structural systemic; As well as empirical methods such as: survey, direct and indirect observation, brainstorming and documentary review. A methodology was designed that consists of three stages that provides solution to the scientific problem valued by the Expert Method of Kendall Concordance. The application of the methodology allowed to identify the risks and critical points by key processes, to determine the levels of priority and of incidence, as well as to evaluate them and to control them through strategies conformed in a plan of prevention of risks, and to control their behavior from the monitoring.

**Key words:** Quality, quality risks, management, quality risk management, quality risk management methodology

**INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el entorno se caracteriza por ser cada vez más inestable e impredecible, donde la velocidad del cambio es alta, la incertidumbre continua y las relaciones complejas. En este contexto las empresas deben lograr una eficaz gestión de riesgos como factor estratégico y clave para conseguir supervivencia y éxito. Los sistemas modernos de dirección empresarial tienen la necesidad de desarrollar la gestión de riesgos, como una parte integral del proceso de administración.

De manera simultánea, los consumidores exigen productos y servicios con mayores niveles de calidad lo que ha propiciado un cambio en las condiciones competitivas de las empresas. Donde la calidad constituye un soporte fundamental para el logro del desarrollo sostenible de las entidades. Por tal motivo en los enfoques modernos y nuevas normativas para los Sistemas de Gestión de Calidad se contempla la "gestión de riesgo", como pilar para el futuro de la calidad y la mejora continua. Este tema particularmente en la familia de Normas Cubanas (NC) de la International Organization for Standardization(ISO)

9000: 2015, constituye uno de los cambios sustanciales que se ha evidenciado en relación a la anterior.

En las últimas décadas se evidencia un auge en la gestión de riesgos organizacionales, lo que provoca que existan numerosos enfoques metodológicos. Sin embargo dentro de estos solo el planteado por Pacheco-León (2014) es específicamente para la gestión de riesgos de calidad pero solo está asociado a la calidad del producto en la planta del Centro Nacional de Biopreparados Biocen y no referencia al servicio. Entre los otros enfoques se destacan los diseñados por autores y normas como: modelo Estándar Australiano AS NZ 4360: 1999, Informe Committee of SponsoringOrganizations of theTreadwayCommission (COSO) (2004), Ramos García (2009), Bolaño Rodríguez (2014), Pacheco León (2014), Melo Crespo (2015), NC ISO 31000 (2015), Vega de la Cruz (2017) y Domínguez Cabrera (2017).

De modo general, entre las variables más recurrentes en estos enfoques metodológicos resaltan: el enfoque de procesos, la necesidad de crear un grupo de trabajo, ratifican el compromiso de la alta dirección, la participación activa del capital humano y la necesidad de su formación, la identificación, análisis y evaluación de los riesgos. Por otro lado, entre las variables menos tratadas destacan: el análisis de los riesgos de calidad teniendo en cuenta los requisitos normativo de los modernos sistemas de gestión, la determinación de los puntos críticos, no definición de técnicas y herramientas para la aplicación con acciones concretas a lo largo de cada fase o etapa, así como las funciones de tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos. Estas últimas, constituyen las principales carencias en los acercamientos metodológicos.

Lo considerado permite aseverar que actualmente existe una amplia plataforma metodológica relacionada con la gestión de riesgos, sin embargo, por sí sola, ninguna de las propuestas analizadas resulta suficiente para la gestión de riesgos de calidad en consideración con lo planteado en la actual familia de NC ISO 9001: 2015 y específicamente en entidades hoteleras. Por ello se corrobora que aún existen brechas que admiten la realización de una nueva propuesta que sistematice la gestión de riesgos de calidad. Pues no pocos son los beneficios que proporciona: aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos, fomenta la gestión proactiva, mejora la identificación de oportunidades y de amenazas, establece una base fiable para la toma de decisiones y la planificación, mejora los controles, permite utilizar con eficacia los recursos para el tratamiento del riesgo.

Dentro de este contexto en Cuba se han producido grandes transformaciones en el sistema empresarial a partir de lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados para el periodo 2016-2021, en VII Congreso celebrado en abril de 2017 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) en julio de este mismo año. En el lineamiento 207 y 208 se hace mención a que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado: diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio. Es por esto, que en los últimos tiempos, las redes hoteleras existentes en el país se enfrenta al desafío de elevar de forma continua la calidad de los servicios que oferta como factor clave para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia que le aseguren competitividad en el mercado. A esto no escapan los centros turísticos de la provincia de Holguín, que en la actualidad constituye el tercer polo de más afluencia en el país; dentro del cual se desempeño el Hotel Brisas Guardalavaca.

**METODOLOGÍA**

Con el propósito de realizar esta investigación se desarrolló una metodología general que consta de tres etapas y trece pasos con una serie de acciones que responden al enfoque de gestión de riesgos en particular. En la figura 1 se representa la metodología con los pasos a seguir en cada una de las etapas para una mayor comodidad y comprensión de los interesados en el tema. En cada paso de la misma se exponen las herramientas y técnicas que se deben a utilizar para su cumplimiento efectivo. Esta metodología tiene como objetivo perfeccionar la gestión de riesgos de la calidad para la correcta toma de decisiones organizacionales que se funden en el enfoque de sistema, con el enfoque de gestión y el enfoque de procesos; basándose en los siguientes principios:

- Orden lógico: por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos
- Trascendencia: las acciones y sus consecuencias tienen una influencia significativa en las organizaciones y su entorno
- Sistematicidad: permite el mantenimiento de un control sistemático sobre el proceso de mejora continua del sistema.

Las características de la metodología que permiten obtener los resultados esperados son:

- Participativo: la aplicación de la metodología requiere de la participación de los distintos niveles de la organización
- Retributivo: su aplicación producirá beneficios a la organización en general

- Permanente: adopta la filosofía de la mejora continua.

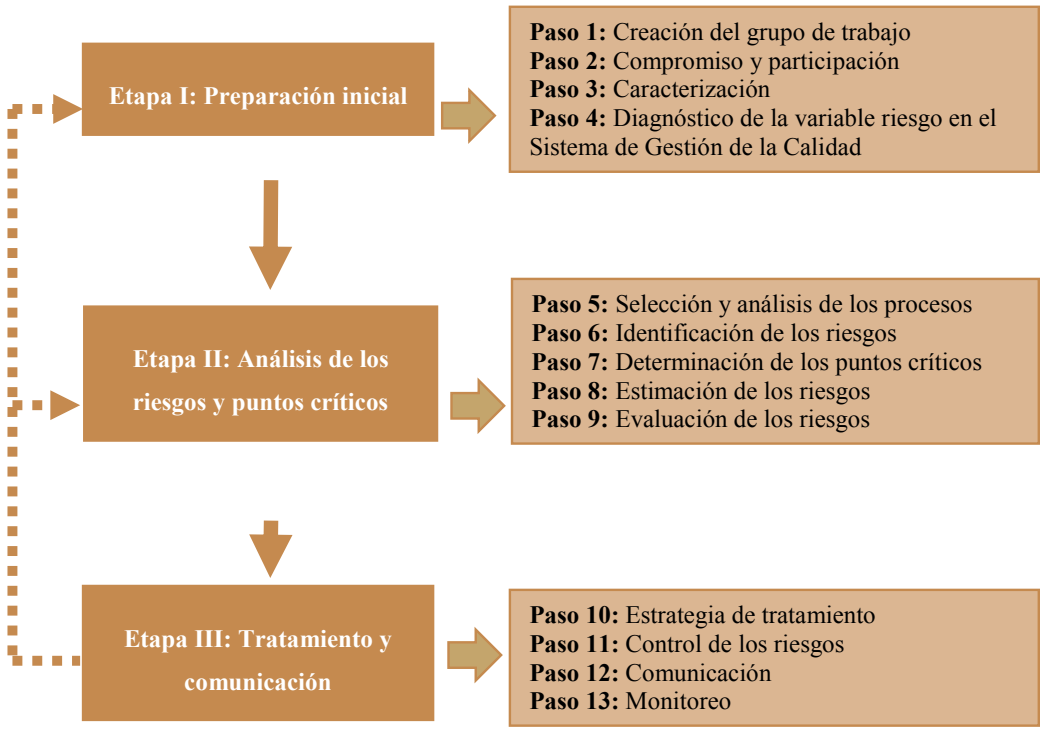



Figura 1. Metodología para la gestión de riesgos de la calidad

**Desarrollo del tema**

La metodología propuesta se aplicó de manera parcial en el Hotel Brisas Guardalavaca de la provincia de Holguín. Los principales resultados obtenidos de la aplicación en cada uno de los pasos se muestran a continuación.

Preparación Inicial

**Paso 1**. Creación del equipo de trabajo

La cantidad de personas que deben integrar el grupo se calculó para un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,3% y para un nivel de confianza del 90%. La necesidad total de expertos que se obtuvo con estos valores fue de siete. El equipo de trabajo quedó integrado por trabajadores y directivos de la entidad.Se considera que los mismos poseen las competencias y habilidades necesarias para pertenecer al equipo: son los de mayor experiencia en la entidad, poseen conocimientos de los procesos a analizar y de gestión. Se realizaron las acciones de capacitación a corto plazo necesarias en la adecuada administración de la metodología, luego de detectadas las principales necesidades de aprendizaje del equipo multidisciplinario, los temas

fundamentales abordados fue la gestión de la calidad y de los riesgos; así como los métodos necesarios para la aplicación de la metodología.

**Paso 2.** Compromiso y participación

Para dar inicio a este paso se procedió a realizar encuentros y reuniones preliminares con los directivos de la organización, así como con los trabajadores del centro, estudiantes, la comunidad y con otras instituciones que interactúan con el hotel. Se les orientó a los directivos de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado a mejorar el desempeño organizacional de la entidad a través de la adecuada gestión de los riesgos de la calidad. Se especificaron los escenarios de aplicación, principalmente en los procesos y subprocesos donde puedan tener un mayor impacto negativo en la satisfacción de los clientes y en los costos de no calidad, de acuerdo a estudios previos realizados en la organización. Por otra parte, se le informó al personal de la organización y al resto de los actores implicados acerca de la aplicación de la metodología, informando la fecha de inicio y la importancia que tendría el mismo.

**Paso 3.** Contextualización

El hotel se subordina a la OSDE Cubanacán perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR). Se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas**.** Los elementos estratégicos que caracterizan la entidad están elaborados de forma adecuada y en su definición está presente la calidad como elemento primordial. El objetivo estratégico No. 2 es relativo al perfeccionamiento y consolidación del SGC. La misión y la visión incluyen la satisfacción del cliente como el factor clave para el éxito.

**Caracterización de los procesos**

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos. Estos se clasifican de la manera siguiente:

1. Estratégicos (encaminados a la mejora continua): dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; calidad y medio ambiente; gestión de diseño y desarrollo de la I+D; gestión de los recursos humanos y gestión comercial.
2. Operativos o Clave: alojamiento, restauración y animación.
3. De apoyo: gestión económico- financiera, aseguramiento (Logística), servicios técnicos y seguridad y protección.

**Principales servicios**

Servicios de alojamiento: el complejo cuenta con 437 habitaciones de las cuales en el hotel hay 2 *junior suite*; por otra parte, en la Villa se cuenta con 80 mini-*sweet*. Del total, 172 son con vista al mar y 256 con vista al jardín. Todas tienen camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

Servicios gastronómicos: Están integrados por dos restaurantes buffet y cinco especializados, siete cocinas y once bares.

**Paso 4**. Diagnóstico relativo al riesgo en el SGC

El diagnóstico relativo al riesgo en el SGC del hotel se realizó a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos referentes al pensamiento, basado en los riesgos estipulados en la NC ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos; mediante la aplicación de una lista de chequeo, la observación directa y la revisión de documentos para valorar el cumplimiento de dichos requisitos. Del resultado de la aplicación de estas técnicas se arribaron los siguientes planteamientos: la variable, pensamiento basada en riesgo, dentro del SGC es un poco incipiente y presenta algunas limitaciones. Pues la organización no aborda los riesgos y oportunidades, ni se tienen en cuenta para planificar el SGC. No se planifican acciones para emprender los mismos, los resultados del análisis no se utilizan para evaluar la eficacia de las acciones tomadas y evaluarlos, la revisión por la dirección no se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre: la eficacia del control de los riesgos y cuando ocurre una no conformidad no se actualizan los riesgos y oportunidades. Sin embargo se puede mencionar que la alta dirección demuestra liderazgo en el uso del enfoque de proceso y el pensamiento basado en riesgos, además de mostrar compromiso con respecto al enfoque al cliente, pues asegura que se determinen y se consideren los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Análisis de Riesgos y Puntos Críticos

**Paso 5.** Selección y análisis de los procesos

Se seleccionaron los procesos de Alojamiento y Restauración por el tiempo limitado del estudio, y por el alto nivel que estos representa del total de quejas del año 2016, siendo de un 35% y 44% respectivamente, además del interés de la organización en comenzar el análisis con los procesos clave. Para el mejor análisis de estos procesos se divide el proceso de Alojamiento en los subprocesos de recepción y ama de llaves. Por otro lado el

proceso de Restauración se dividió en tres subprocesos: cocina, restaurantes y bares. En cada uno de ellos se identificaron entradas, transformaciones (operaciones) y salidas.

**Paso 6.** Identificación de los riesgos

Se realizó la codificación de los riesgos teniendo en cuenta los subprocesos y las operaciones a los que pertenecen. Esta fue necesaria para facilitar el trabajo con los mismos debido a su cantidad, por lo que se utilizará A como ama de llaves, RP como recepción, B bares, C cocina, RE restaurantes, R como riesgo, O como operación y dependiendo de esta y el número del riesgo será la numeración correspondiente a cada codificación. Para la identificación de los riesgos se utilizaron varias técnicas como la revisión documental, entrevistas a trabajadores del hotel, observación directa y la tormenta de ideas. La revisión de documentos como el manual de calidad, las fichas de proceso y las instrucciones de calidad fueron de gran utilidad, pues permitió realizar un levantamiento de los riesgos potenciales para cada una de las operaciones del proceso. En total se identificaron 120 riesgos para ambos procesos. Entre las operaciones que más riesgos presentan en Restauración se encuentran *mice place* en cocina y en restaurantes, elaboración de los platos y realización del servicio en restaurantes buffet y a la carta. Por otra parte para Alojamiento son organización y distribución del trabajo, con 9 riesgos potenciales; pre-alojamiento y limpieza de las áreas comunes, con 8 cada uno; mientras que limpieza y organización de las áreas de alojamiento con 7 riesgos.

**Paso 7.** Determinación de los puntos críticos

Por la cantidad de riesgos detectados y el efecto que se quiere lograr fue necesario identificar los puntos críticos. Para ello se utilizó el diagrama de Pareto a través de la cantidad de reclamaciones, pues esta técnica permite seleccionar las operaciones vitales de las muchas triviales en cuanto a efecto de las quejas se refiere**.**El gráfico de Pareto para el proceso de Alojamineto representa que, de las 18 operaciones de Alojamiento, el 28 % de ellas, es decir 5, generan el 77.33% aproximadamente, casi el 80% de las reclamaciones. Por lo que estas operaciones fueron seleccionadas como puntos críticos al ser las pocas vitales de las muchas triviales: AO4, AO6, RPO1, AO5 y RPO13. Por otro lado el diagrama de Pareto para el proceso A+B evidencia que de las 14 operaciones que tiene el proceso Restauración, elaboración de alimentos, realización del servicio en bares y restaurantes buffet y a la carta son las que generan el 78.24% de las reclamaciones, siendo seleccionadas como puntos críticos.

**Paso 8:** Estimación de los riesgos

La estimación de los riesgos se realizó mediante un método de experto a través de la moda y para ello se realizó un cuestionario, los resultados para cada una de las variables analizadas se procesaron. Los valores más repetidos en la estimación para las variables PO e IC fueron 4 y 5, lo que evidencia que las operaciones escogidas fueron los puntos críticos.

**Paso 9:** Evaluación de los riesgos

Los riesgos se agruparon en las cuatro categorías como se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 1. Clasificación de los riesgos. Proceso de Alojamiento

| Grupos | Riesgo |
|---|---|
| **Aceptable (1-32)** | AR21O4, AR22O4, AR29O6, AR31O6, AR32O6, AR35O6, RPR2O1, RPR4O1, RPR5O1, RPR6O1, RPR8O1, AR25O5, AR26O5, AR27O5, AR28O5 |
| **Tolerable (33-63)** | AR34O6, AR36O6, RPR1O1, AR24O5 |
| **Importante (64-94)** | AR20O4, AR23O4, AR30O6, AR33O6, RPR3O1 |
| **Inaceptable (95-125)** | AR19O4, RPR7O1, RPR47O13 |

Tabla 2. Clasificación de los riesgos. Proceso de Restauración

| Grupos | Riesgos |
|---|---|
| **Aceptables (1 – 32)** | |
| **Tolerables (33 – 63)** | R5C6, R1R3, R2R3, R3R3, R1B2, R3B2 |
| **Importantes (64 -94)** | R1C6, R2C6, R3C6, R6C6, R8C6, R4R3, R5R3, R6R3, R2B2, R5B2,R6B2 |
| **Inaceptables (95 -125)** | R4C6, R7C6, R4B2 |

Tratamiento y Comunicación

**Paso 10.** Control de los riesgos

Para cada uno de los grupos obtenidos de acuerdo a la evaluación realizada existen un grupo de estrategias para la toma de decisión. Para los riesgos que están en el grupo de los aceptables la estrategia es asumir dicho riesgo pues no trae grande problemas a la entidad, el grupo de los tolerables la estrategia a aplicar es compartir y proteger dichos

riesgos para disminuir dicho impacto en la entidad, los pertenecientes al grupo de los importante la estrategia a utilizar es prevenir, proteger y compartir y por últimos los riesgos que se encuentran en el grupo de los inaceptables para los cuales se le aplican un conjunto de estrategias más intensivas como lo es el de evitar, prevenir, proteger y compartir dichos riesgos. Para cada uno de los riesgos identificados se traza un plan de acción que va a contar con medidas para controlar los riesgos, responsables, recursos necesarios, fecha de cumplimiento, y fecha de control. Se propusieron un total de 46 medidas distribuidas en 20 para el proceso de Alojamiento y las 26 restantes para el de Restauración, exceptuando los riesgos aceptables pues la estrategia es asumir.

**Paso 11.** Comunicación

Se estableció un programa de comunicación para informar las medidas de prevención a aplicar y los responsables para cada una de ellas. Se le otorgó orden de prioridad al cumplimiento de las acciones dependiendo de la categoría que pertenecían cada uno de los riesgos detectados. Se realizó una rendición de cuentas a los responsables de las acciones planificadas para puntualizar el cumplimiento de las acciones y determinar las causas de sus incumplimientos.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

1. Para el desarrollo de la metodología para la gestión de los riesgos de la calidad en organizaciones es necesario primeramente el compromiso de la dirección de la entidad y un equipo de trabajo con un alto conocimiento del tema; establecer el contexto, así como una correcta identificación y evaluación de los riesgos.
2. Las metodologías existentes sobre el tema presentan deficiencias, pues generalmente no exponen qué técnicas y herramientas utilizar, en su mayoría no analizan los puntos críticos y no realizan una adecuado tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos.
3. Se propone una metodología para la gestión de riesgos de la calidad en organizaciones que cuenta con tres etapas fundamentales la preparación inicial; análisis de los riesgos y sus puntos críticos; y por último el tratamiento y la comunicación. En la propuesta se describen los pasos y acciones a desarrollar así como el objetivo, posibles técnicas y herramientas a utilizar y se especifica cómo ejecutar cada uno de los pasos.
4. La metodología propuesta cumple con los principios de lógica, trascendencia y sistematicidad por la valoración del Método de Expertos de Concordancia de Kendall.
5. La aplicación de la metodología en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín permitió identificar los riesgos para los procesos de Restauración y Alojamiento.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. AS/NZN 4360:1999. Estándar Australiano de administración de riesgos. Australia.
2. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico José Antonio Hechavarría ǁ, La Habana, Cuba.
3. COSO (2004): Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprice Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary PDF document. Disponible en: www.coso.org/COSO/ExecutiveSummary.pdf. [consultado 22/02/17].
4. Domínguez Cabrera, Belkis. (2017). Procedimiento para la gestión de riesgos organizacionales, aplicación Sucursal Servisa Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias en Gestión Turística. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
5. Melo Crespo, J.C. (2015). Gestión de riesgo. Teoría y práctica en la empresa. Editorial Academia. Cuba, 290 p.
6. NC ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
7. NC ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.
8. NC ISO 31000: 2015. Gestión del Riesgo. Principios y directrices.1 Edición, Cuba. Contraloría General de la República de Cuba.
9. Pacheco León, G. (2014). Diseño y Aplicación Parcial de una Metodología para Gestionar Riesgos en la Planta Productos Parenterales 3 del Centro Nacional de Biopreparados (BioCen). Mayabeque, Cuba.
10. PCC (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora Política. La Habana. 23 p.
11. Ramos García, O. (2009). Procedimiento para la aplicación de la administración de riesgos a la gestión por procesos y su relación con el cuadro de mando integral. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas, Cuba.
12. Vega de la Cruz, Leudis Orlando. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

# PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL DISEÑO DE SERVICIOS HOTELEROS

**AUTORES**

**Ing. Ivis Taide González Camejo, ivis.taide@uho.edu.cu, Universidad de Holguín República de Cuba,**

**Ing. Ricardo González Escalona, ricardo.gonzalez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba. MSc.**

**MSc. Ernesto Batista Sánchez, ernesto.batista@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

Holguín se encuentra entre los principales destinos turísticos cubanos, recientemente fue sede de la feria del turismo FITCUBA 2017, celebrada en el hotel Playa Pesquero, para el cual evaluar la calidad de sus servicios constituye la principal garantía de mejora continua. La presente investigación se orienta a evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros en el hotel Playa Pesquero y tuvo como resultado la propuesta de una metodología y un sistema de indicadores de evaluación del diseño. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se realizó una revisión a la bibliografía relacionada con la gestión de la calidad de los servicios hoteleros y los modelos para el diseño. El procedimiento fue aplicado parcialmente en el servicio de Alimentos y Bebidas, se determinaron las deficiencias en el diseño del servicio y su impacto en los clientes. Se elaboró un plan de acción orientado a erradicar las problemáticas identificadas y se realizó una valoración del impacto de los resultados en el orden económico, social y ambiental. Fueron empleados métodos teóricos y empíricos como el análisis síntesis y las encuestas, respectivamente.

**Palabras clave:** calidad, evaluación de la calidad, diseño de servicios, evaluación de la calidad de diseños de servicios, servicios hoteleros

**ABSTRACT**

Holguin is one of the main tourist destinations in Cuba. It recently hosted the FITCUBA 2017 tourism fair, held at the Playa Pesquero hotel, for which evaluating the quality of its services is the main guarantee of continuous improvement. The present investigation is oriented to evaluate the quality of the design of the hotel services in the hotel Playa Pesquero and resulted in the proposal of a methodology and a system of design evaluation indicators. In order to fulfill the proposed objectives, a review was made of the bibliography related to the management of the quality of hotel services and models for design. The procedure was partially applied in the Food and Beverage service, and the deficiencies in the service design and its impact on customers were determined. An action plan was drawn up aimed at eradicating the identified problems and an assessment was made of the impact of the results in the economic, social and environmental order. Theoretical and empirical methods were employed, such as the synthesis analysis and the surveys, respectively.

**Key words:** Quality, quality assessment, service design, quality assessment of service designs, hotel services

## INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. No obstante, la tarea de su cuantificación en el ámbito de los servicios es especialmente compleja dada la naturaleza intangible de estos (Grönroos, 1984) por una parte, y el carácter subjetivo de la calidad por otra. Los establecimientos del sector hotelero, no escapan a esta realidad, fundamentalmente por pertenecer a un sector que está experimentando una fuerte competencia. En un escenario así, la apuesta por la calidad supone una ventaja competitiva difícil de superar (García-Buades, 2001). Por consiguiente, en lo que se refiere al sector hotelero, la calidad del servicio y, específicamente, su gestión resulta clave para hacer frente a los nuevos tiempos.

Los estudios consultados acerca de la gestión de la calidad del servicio se encaminan hacia la evaluación de la calidad mediante modelos adaptables a las características de los servicios. Esta evaluación , en sentido general, se resume solamente como medición , sin llegar a conclusiones con respecto a la comparación de los resultados obtenidos. La medición se centra en el componente de prestación del servicio, siendo el modelo de

Grönroos (1984) el único que contempla evaluar el diseño del servicio dentro de la calidad técnica. Eiglier y Langeard (1988) y Ulacia Oviedo (2015), entre otros autores, concuerdan en la necesidad de evaluar el proceso de diseño-prestación de un servicio como elemento importante para lograr altos niveles de calidad.

Existen algunos modelos de medición de calidad del servicio en la industria hotelera, estos se dividen en dos corrientes académicas: la escuela nórdica y la escuela norteamericana, Duque Oliva (2015). El modelo más utilizado y que sirve como base a la mayoría de los encontrados es el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), le sigue el SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) y una serie de escalas derivadas de ellos, como son: la escala LODGSERV para la medición de la calidad del servicio en hoteles (Knutson, Stevens, Wullaert y Yokoyama, 1990), LOGQUAL (Getty y Thompson, 1994), la HOTELQUAL (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999) y la HISTOQUAL para casas históricas. Estos modelos y escalas comparten el objetivo de medir la calidad del servicio, suministran información minuciosa sobre las opiniones del cliente sobre el servicio, los niveles del desempeño percibido, los comentarios y sugerencias, la satisfacción del cliente y las impresiones de los empleados respecto a la calidad del servicio. Debe señalarse que ninguno de los modelos, ni siquiera SERVQUAL, incluye el análisis del diseño del servicio, definido por Grönroos (1984), como calidad funcional.

Las dimensiones del diseño del servicio están implícitas en los estudios anteriormente mencionados, sin dejar de considerar que autores como Ulacia Oviedo (2015) establecen varias dimensiones esenciales para el diseño de un servicio hotelero y recomiendan la definición de indicadores específicos en dependencia de las características del hotel y del servicio. Además, proponen la consulta de manuales de las marcas, normas, estándares, procedimientos, etc.

La revisión de la literatura consultada permite concluir que:

1. No se encontró un instrumento metodológico orientado a gestionar la calidad de los servicios hoteleros. Los modelos y escalas existentes, limitan la gestión a la evaluación y medición.

2. Los Modelos de Medición de la Calidad de Servicios Hoteleros analizados, no evalúan la calidad del diseño del servicio.

3. No se encuentra un procedimiento específico para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros

## METODOLOGÍA

En la figura 1 se describe el procedimiento diseñado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros. Se toman como base las metodologías analizadas y las deficiencias detectadas durante su análisis. El objetivo fundamental de esta herramienta metodológica es dotar a las entidades hoteleras de un instrumento efectivo para evaluar la calidad de sus servicios, en uno de sus componentes menos abordados: el diseño. De esta forma el sector hotelero alcanzará mayores niveles de calidad en su desempeño. Este procedimiento se estructura en cuatro fases, en cada una de ellas se enuncian pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas

| | |
|---|---|
| Fase I. Preparación y diagnóstico inicial | Etapa 1. Involucramiento<br>Etapa 2. Caracterización de la organización<br>Paso 1. Caracterización del hotel<br>Paso 2. Análisis normativo de la calidad del hotel<br>Tarea 1. Caracterización del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)<br>Tarea 2. Definición de los Estándares de los Servicios<br>Etapa 3. Diagnóstico al estado actual de la calidad de los servicios<br>Paso 3. Evaluación general de la calidad de los servicios<br>Paso 4. Selección de los servicios más débiles<br>Tarea 3. Definición de las dimensiones de calidad de los servicios<br>Tarea 4. Análisis de los componentes del servicio<br>Tarea 5. Recopilación de la información y cálculo del Índice de Calidad de los servicios (ICS) |
| Fase II. Evaluación de la calidad del diseño de los servicios | Etapa 4. Diagnóstico a la calidad del diseño de los servicios seleccionados<br>Paso 5. Indicadores de la calidad del diseño de los servicios<br>Tarea 6. Análisis de la relación Diseño – Componentes - Dimensiones<br>Tarea 7. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio<br>Tarea 8. Análisis de las dimensiones del diseño<br>Tarea 9. Análisis de los resultados y cálculo del Índice de Calidad del Diseño (ICD)<br>Paso 6. Análisis de las deficiencias del diseño |
| Fase III. Propuesta de soluciones | Etapa 5: Selección de la mejor alternativa |
| Fase IV: Aplicación | |

Figura 1. Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros

Fuente: Elaboración propia

## DESARROLLO DEL TEMA

### Caracterización del hotel

El hotel Playa Pesquero es una instalación hotelera de categoría cinco estrellas, cuyo nombre oficial en el territorio nacional es Unidad Empresarial de Base Hotel Playa Pesquero, ubicado en la playa del mismo nombre, en la costa norte de la provincia de Holguín, explotado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A perteneciente al Grupo de

Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Se encuentra ubicado dentro del Parque Cristóbal Colon, concebido desde el punto de vista arquitectónico-conceptual como una villa ecológica y se enmarca dentro de un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol, que lo unen a una rica historia y cultura local. Los principales mercados emisores son: Rusia, México, Alemania, Italia, Reino Unido y Canadá.

Los documentos normativos que rigen las acciones de calidad en el hotel son:

- La NC 127:2014 Industria Turística Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo.

- La NC 126: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 112 de Turismo.

- Manual de Instrucciones y Procedimientos para hoteles todo incluido el cual está conformado por una serie de normas establecidas para conocer los diferentes procesos que se realizan en la entidad.

**Recopilación de la información y cálculo del Índice de Calidad de los servicios (ICS)**

Para calcular los ICS se aplicó una encuesta. Para determinar el número de clientes que debían encuestarse se utilizó un muestreo aleatorio; se trabajó para una confiabilidad del 95%. El tamaño de la población es la ocupación promedio del hotel en el período febrero-abril/2017; como no se conoce la probabilidad de fallo y éxito se asume ambas de 0.5 y el error se considera del 0.05. A partir de esta información se obtuvo que la muestra a encuestar sea de 292 clientes.Luego de aplicada la encuesta se procedió a su validación en el Software SPSS y se obtuvo un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.89$). De esta forma, se garantiza la fiabilidad de la escala.

Con la aplicación de la encuesta se obtuvieron los indicadores ICS; ICS (g); ICDs y Pv; para los servicios Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Animación, Recepción y Comercialización. Los resultados se muestran en la tabla 2:

Tabla 2. Indicadores de calidad del servicio

Selección de los servicios débiles

De acuerdo con los resultados obtenidos puede afirmarse que los cinco servicios analizados poseen baja calidad, lo cual repercute negativamente en la calidad global del hotel. Como puede observarse el servicio más afectado es Alimentos y Bebidas y las dimensiones con resultados más bajos son confort, fiabilidad y especialización. Teniendo en cuenta estos datos y los intereses del hotel se decide continuar el estudio para el servicio Alimentos y Bebidas.

| | | Servicios | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Indicadores | Dimensiones | Alojamiento | A+B | Animación | Recepción | Comercialización |
| ICDs | Confort | 3.75 (Baja) | 3.86 (Baja) | 4.38 (Baja) | 4.22 (Baja) | 4.43 (Baja) |
| | Fiabilidad | 3.97 (Baja) | 3.97 (Baja) | 4.32 (Baja) | 4.38 (Baja) | 4.47 (Baja) |
| | Empatía | 4.03 (Baja) | 4.19 (Baja) | 4.39 (Baja) | 4.46 (Baja) | 4.58 (Alta) |
| | Seguridad | 4.36 (Baja) | 4 (Baja) | 4.23 (Baja) | 4.64 (Alta) | 4.52 (Alta) |
| | Especialización | 4.40 (Baja) | 3.9 (Baja) | 4.26 (Baja) | 4.19 (Baja) | 4.39 (Baja) |
| ICS | | 4.10 (Baja) | 3.98 (Baja) | 4.32 (Baja) | 4.38 (Baja) | 4.48 (Baja) |
| ICSg | | **4.25 (Baja)** | | | | |

**Análisis de la relación Diseño – Componentes - Dimensiones**

Se aplicó una encuesta a todos los trabajadores del servicio Alimentos y bebidas (168), cuya escala fue validada mediante el Software SPSS y se obtuvo un Alfa de Cronbach (α = 0.76). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Lista de Chequeo del Diseño – Componentes –Dimensiones

| **DIMENSIONES/ COMPONENTES** | | | | | | **Cdc** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Confort | Fiabilidad | Empatía | Seguridad | Especialización | |
| Infraestructura | 3.2 | 2.9 | 4.6 | 2.4 | 1.3 | **2.88** |
| Producto | 2.8 | 4.1 | 4.8 | 4.4 | 1.6 | **3.54** |
| Promoción | 1.6 | 2.1 | 4.4 | 3.9 | 1.9 | **2.78** |
| Personal | 4.7 | 2.6 | 4.1 | 3.7 | 2.1 | **3.44** |
| Costo/Precio | 1.6 | 2.3 | 2.4 | 3.8 | 1.2 | **2.26** |
| Proceso | 1.7 | 2.1 | 4.2 | 4.5 | 1 | **2.70** |
| Cliente | 1.1 | 2.5 | 4.7 | 3.9 | 2.3 | **2.90** |
| **Cdd** | **2.39** | **2.66** | **4.17** | **3.80** | **1.63** | |
| **Cdcd** | **2.92** | | | | | |

Puede concluirse que todos los indicadores calculados para el servicio se encuentran por debajo de 4.5. De esta forma el diseño de los componentes del servicio no garantiza que este alcance las dimensiones de calidad establecidas. En los gráficos 4 y 5 se compara el estado actual de los indicadores Cdd y Cdc con respecto al parámetro establecido para su evaluación.

Gráfico 4. Comportamiento de la Calidad Diseño-Dimensión

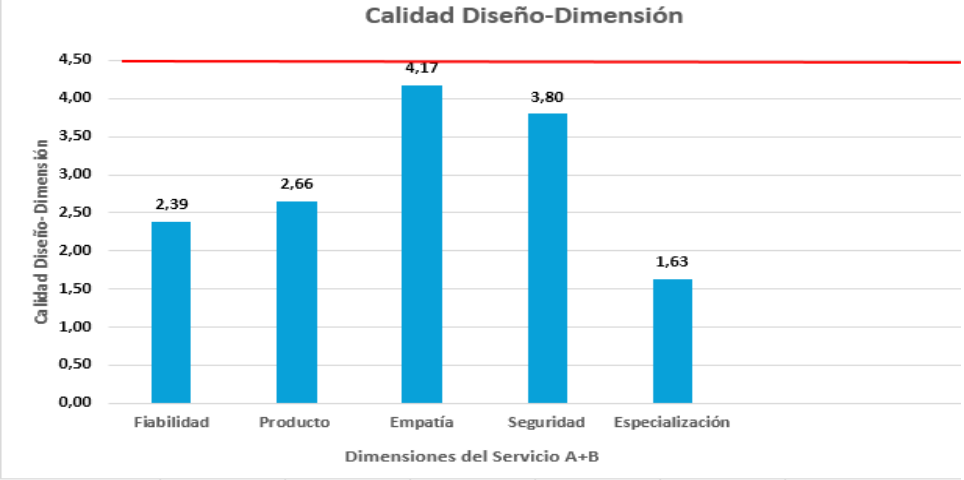
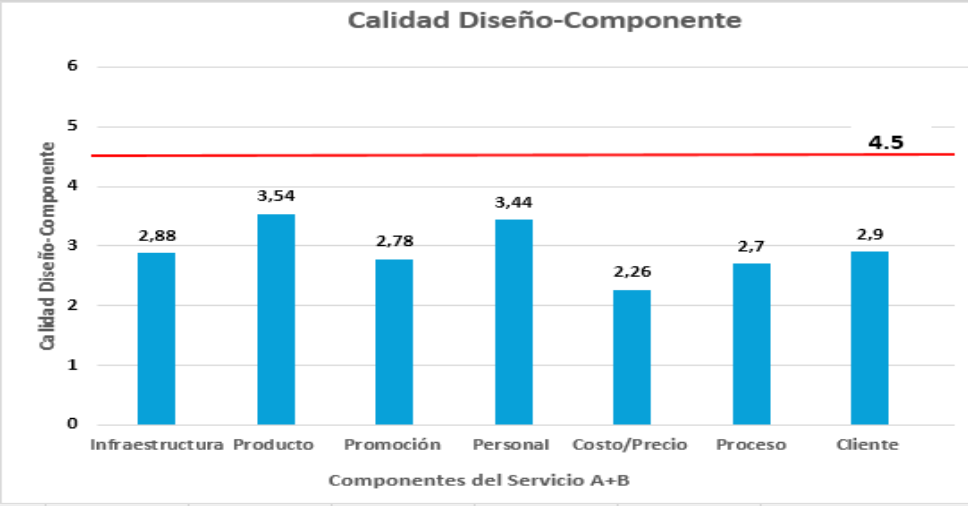



Gráfico 5. Comportamiento de la Calidad Diseño-Componente




**Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio.**

Se analiza el cumplimiento de los requisitos de la NC 126: 2001 para el servicio de Alimentos y Bebidas. Posteriormente se procede a calcular el Índice de cumplimiento de los requisitos del servicio (ICrs) y los índices de cumplimiento para cada requisito de forma individual (ICr). Mediante la observación directa y la entrevista a los trabajadores y clientes se elaboró una lista de chequeo basada en los requisitos del servicio según la NC 126: 2001 y la NC 127: 2014. Estos son sometidos al análisis de siete miembros del Consejo de Dirección del Hotel. Los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Lista de Chequeo para servicio de Alimentos y Bebidas

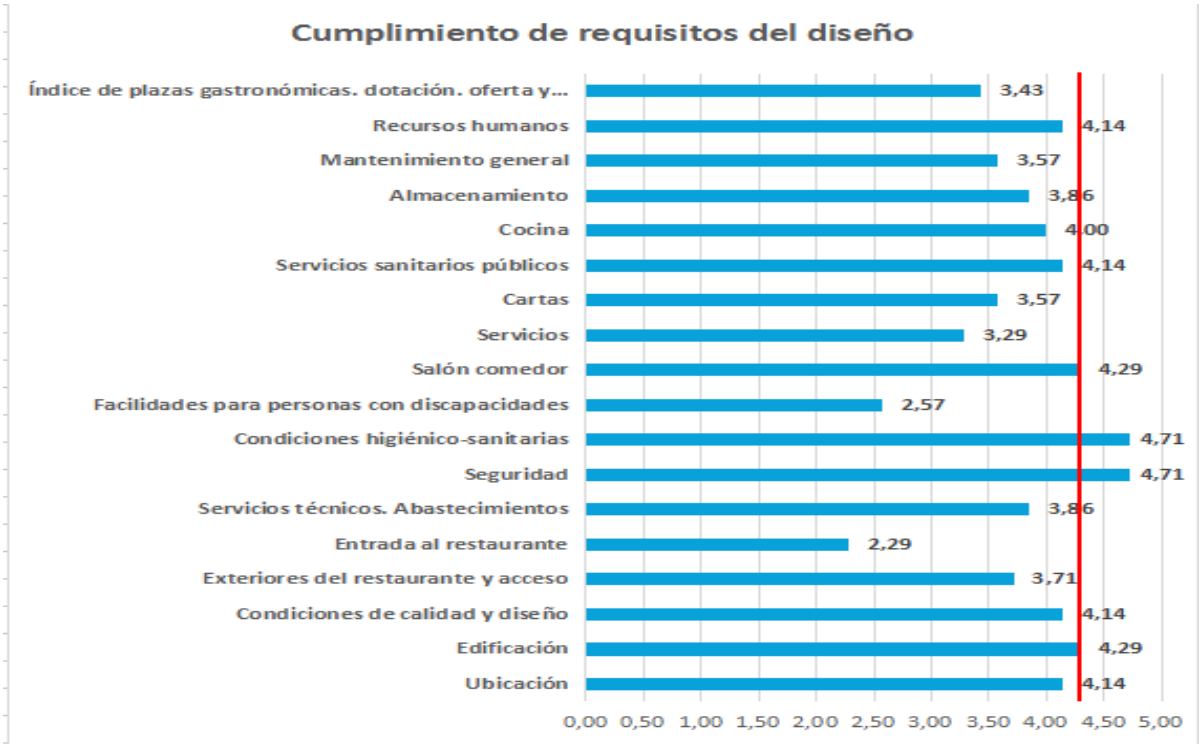
| **Requisitos** | **Descripción** | **Deficiencias** | **Puntuación** |
|---|---|---|---|

| | | | Especialistas | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **ICr** |
| | **NC 126:2001** | | | | | | | | | |
| 5.1 | Ubicación | | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | **4.14** |
| 5.2 | Edificación | | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | **4.29** |
| 5.3 | Condiciones de calidad y diseño | | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | **4.14** |
| 5.4 | Exteriores del restaurante y acceso | | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | **3.71** |
| 5.5 | Entrada al restaurante | | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | **2.29** |
| 5.6 | Servicios técnicos. Abastecimientos | | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | **3.86** |
| 5.7 | Seguridad | | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | **4.71** |
| 5.8 | Condiciones higiénico-sanitarias | | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | **4.71** |
| 5.9 | Facilidades para personas con discapacidades | | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | **2.57** |
| 5.10 | Salón comedor | | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | **4.29** |
| 5.11 | Servicios | | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | **3.29** |
| 5.12 | Cartas | | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | **3.57** |
| 5.13 | Servicios sanitarios públicos | | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | **4.14** |
| 5.14 | Cocina | | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | **4.00** |
| 5.15 | Almacenamiento | | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | **3.86** |
| 5.16 | Mantenimiento general | | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | **3.57** |
| 5.17 | Recursos humanos | | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | **4.14** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **NC 127:2014** | | | | | | | | | |
| 5.3.20.1.1 | Índice de plazas gastronómicas. dotación. oferta y servicios | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | **3.43** |
| **ICrs** | **3.82** | | | | | | | | | |

En el gráfico 7 se ilustra el estado actual del cumplimiento de los requisitos normativos en comparación con el parámetro de evaluación.

Gráfico 7. Cumplimiento de los requisitos del diseño del servicio Alimentos y Bebidas




Los indicadores calculados permiten afirmar que solamente los requisitos asociados a las Condiciones Higiénico sanitarias y Seguridad se cumplen con calidad alta. Los indicadores restantes se comportan de forma desfavorable provocando que el ICrs sea de 3.82, lo cual califica como bajo.

**Análisis de las dimensiones del diseño.**

Se determinan los Índices de Calidad de las Dimensiones del diseño de forma general (ICd) y para cada dimensión (ICdd). Se emplea una lista de chequeo en la cual el grupo de especialistas otorga puntuaciones entre 1-5 a las 8 dimensiones del diseño; basándose

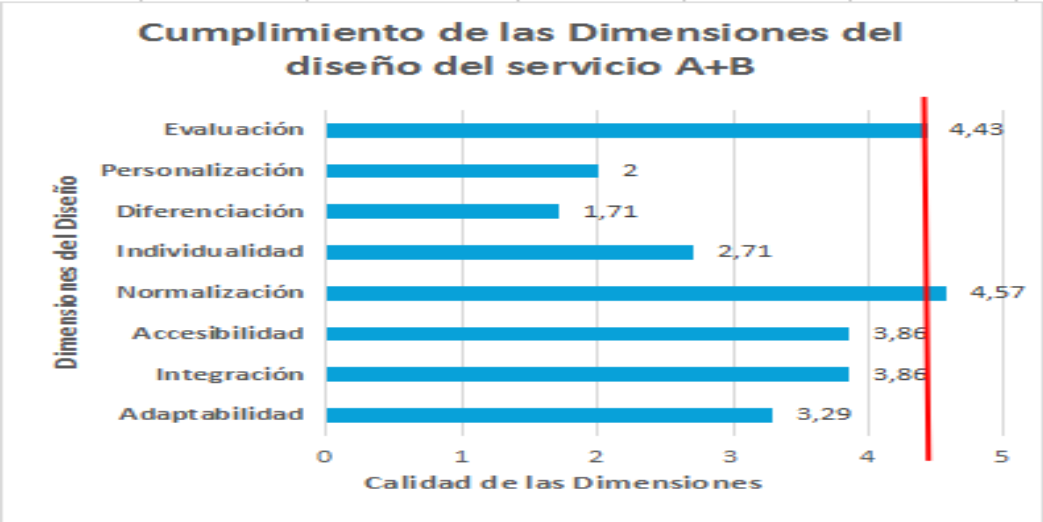
en la revisión documental y la observación directa. En la tabla 8 se muestran los resultados de la lista de chequeo.

Tabla 8. Lista de Chequeo para las dimensiones del diseño

| Dimensiones | Puntuación | | | | | | | **ICdd** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Especialistas | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Adaptabilidad | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | **3.29** |
| Integración | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | **3.86** |
| Accesibilidad | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | **3.86** |
| Normalización | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | **4.57** |
| Individualidad | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | **2.71** |
| Diferenciación | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | **1.71** |
| Personalización | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | **2** |
| Evaluación | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | **4.43** |
| **ICd** | **3.39** | | | | | | | |

En el gráfico 9 se muestra la calidad de las dimensiones del diseño del servicio Alimentos y Bebidas con respecto al parámetro de evaluación establecido.

Gráfico 9. Calidad de las Dimensiones del Diseño del servicio alimentos y Bebidas




La única dimensión del diseño con un comportamiento favorable es Normalización. Estos resultados inciden negativamente sobre la calidad del diseño provocando que el Índice de Calidad de las Dimensiones del diseño sea de 3.39; lo cual clasifica como bajo.

**Análisis de los resultados y cálculo del Índice de Calidad del Diseño (ICD)**

Se procede a comparar los resultados obtenidos y calcular el Índice de Calidad del Diseño (ICD) para el servicio Alimentos y Bebidas. El valor alcanzado permite afirmar que la calidad del diseño del servicio Alimentos y Bebidas es baja. Este resultado se debe al comportamiento desfavorable de los indicadores Cdcd, ICrs y ICd. Los resultados obtenidos evidencian que en el servicio de Alimentos y Bebidas existe:

1. Deterioro de las dimensiones de calidad.
2. Insuficiencias en el tratamiento de los componentes del servicio.
3. Dificultades en la interrelación de los componentes y dimensiones del servicio.
4. Deficiencias en el cumplimiento del 88% de los requisitos normativos del servicio.
5. Insuficiencias en el 87,5% de las dimensiones del diseño.

**Análisis de las deficiencias del diseño**

Mediante la revisión detallada de los comentarios expuestos por los clientes y trabajadores en las encuestas y entrevistas informales unido al análisis de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se determinaron los problemas con relación a la calidad

del diseño del servicio Alimentos y Bebidas que han generado las siguientes deficiencias en la calidad del servicio:

1. Mala cocción de los alimentos.
2. Errores en la conservación de alimentos y bebidas.
3. Insuficiente disponibilidad de utensilios para el servicio.
4. Falta de profesionalidad por parte del personal de servicio.
5. Déficit de personal de servicio en horarios claves
6. Poca variedad de frutas y vegetales
7. Incumplimiento de las medidas de inocuidad de los alimentos
8. Desbalances en el menú
9. Poca variedad de alimentos y bebidas
10. Poca diferenciación entre el buffet y los restaurantes especializados
11. Pocas ofertas para personas diabéticas y/o vegetarianas
12. Demoras en el servicio de buffet
13. Deterioro del inmobiliario de los restaurantes buffet

Las deficiencias en el diseño de los servicios se determinaron mediante una tormenta de ideas con el Consejo de Dirección y la revisión documental al servicio y a los comentarios de los trabajadores y clientes. Para facilitar el trabajo se elaboró un esquema de interrelación de las causas que aparece en la figura 10. Se determinaron las insuficiencias para cada dimensión evaluada tal y como se muestra seguidamente.

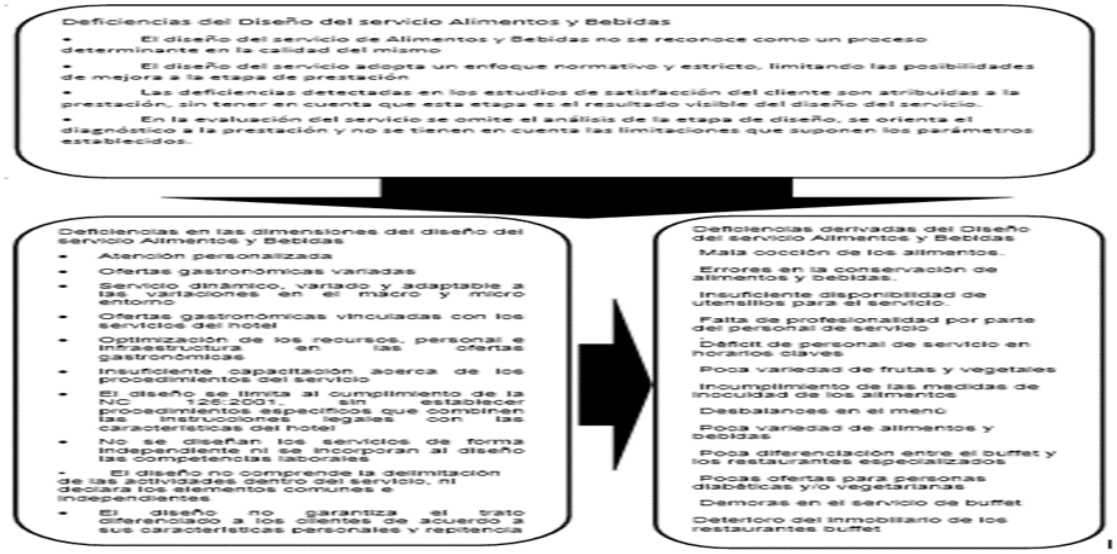



Figura 10. Esquema de Interrelación de las causas

Adaptabilidad

- El diseño de los servicios no establece acciones para atender de forma personalizada a los clientes.
- No se diseñan ofertas gastronómicas adaptables a las variaciones en los períodos de estancia, características de la visita y niveles de ocupación.
- No se diseña el servicio en correspondencia con las características propias del momento; el diseño es rígido y admite poca variabilidad en los procedimientos

Integración

- No se integran armónicamente las ofertas gastronómicas con los restantes servicios del hotel
- El diseño no garantiza el máximo aprovechamiento de los recursos, personal e infraestructura en las ofertas gastronómicas

Accesibilidad

- Existe desconocimiento por parte de los algunos trabajadores acerca de los parámetros y procedimientos del servicio, lo cual genera desorganización

Normalización

- El diseño se limita al cumplimiento de la NC 126:2001, sin establecer procedimientos específicos que combinen las instrucciones legales con las características del hotel

Individualidad

- No se diseñan los servicios de forma independiente ni se incorporan al diseño las competencias laborales

Diferenciación

- El diseño no comprende la delimitación de las actividades dentro del servicio, ni declara los elementos comunes e independientes

Personalización

- El diseño no garantiza el trato diferenciado a los clientes de acuerdo a sus características personales y repitencia

Evaluación

- Las acciones de evaluación de la calidad no comprenden el diseño del servicio como primera y vital etapa en su desarrollo

Otras Generales

- El diseño del servicio de Alimentos y Bebidas no se reconoce como un proceso determinante en la calidad del mismo
- El diseño del servicio adopta un enfoque normativo y estricto, limitando las posibilidades de mejora a la etapa de prestación
- Las deficiencias detectadas en los estudios de satisfacción del cliente son atribuidas a la prestación, sin tener en cuenta que esta etapa es el resultado visible del diseño del servicio.
- En la evaluación del servicio se omite el análisis de la etapa de diseño, se orienta el diagnóstico a la prestación y no se tienen en cuenta las limitaciones que suponen los parámetros establecidos.

**Propuesta de soluciones**

Teniendo en cuenta los resultados, para erradicar las deficiencias que afectan la calidad de los servicios, deben trazarse estrategias orientadas a eliminar las insuficiencias en el diseño del servicio Alimentos y Bebidas. Por tal motivo se deben priorizar las acciones orientadas a la calidad del diseño y posteriormente solucionar las problemáticas planteadas por los clientes. Se elaboró un plan de acción (ver tabla 11) que incluye alternativas para ambos casos. Para organizar la ejecución de las soluciones propuestas se confeccionó un Diagrama de Gantt que puede consultarse en la figura 12.

Plan de acción

| Soluciones |
|---|
| Contratar especialistas de la Oficina Territorial de Normalización y Profesores de la Universidad para elaborar el diseño del servicio Alimentos y Bebidas y |
| Incorporar en el diseño del servicio todos los elementos referentes a las dimensiones evaluadas |
| Capacitar a los directivos y posteriormente a los trabajadores acerca de la importancia de conocer y actualizar el diseño del servicio |
| Incluir el análisis de las dimensiones de calidad del diseño en los procedimientos de evaluación de la calidad del servicio |
| Documentar y actualizar sistemáticamente el diseño del servicio |
| Diagnosticar la calidad del diseño de los servicios Alojamiento y Animación |
| Diseñar procedimientos para supervisar la cocción y conservación de los alimentos y bebidas. |
| Definir estrategias para el cuidado, preservación y gestión de los medios y utensilios de cocina |

| |
|---|
| Establecer procedimientos para garantizar la variedad de alimentos y bebidas, diferenciando los buffet de los restaurantes especializados y asegurando balance en el menú |
| Diseñar planes de mantenimiento al mobiliario y equipamiento del servicio |
| Diseñar planes de capacitación a los trabajadores sobre la importancia de la atención personalizada al cliente y otros temas de interés como idioma y elementos del servicio. |
| Rediseñar el sistema de supervisión al servicio |

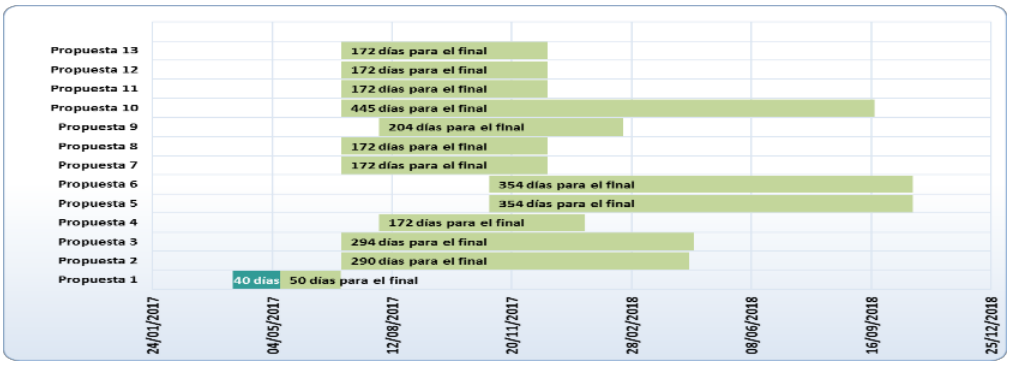



Figura 12. Diagrama de Gantt.

**CONCLUSIONES**

1. La calidad del diseño de los servicios hoteleros constituye un tema poco abordado por los autores que investigan la calidad en los servicios. Los principales aportes en esta materia se concentran en la evaluación de la calidad a través de la satisfacción del cliente.

2. El sistema de indicadores propuesto como parte del procedimiento desarrollado para evaluar la calidad del diseño de los servicios hoteleros permite profundizar en las insuficiencias identificadas y formular soluciones orientadas a la mejora.
3. La evaluación de los indicadores de calidad del diseño de los servicios permite afirmar que:

   El hotel y todos los servicios analizados presentan bajos índices de calidad y Alimentos y Bebidas constituye el servicio más afectado

El diseño de los componentes del servicio Alimentos y Bebidas no garantiza el cumplimiento de las dimensiones de calidad

El servicio solamente garantiza el total cumplimiento de los requisitos asociados a las Condiciones Higiénico sanitarias y Seguridad

La única dimensión del diseño que presenta un comportamiento favorable es Normalización.

La calidad del diseño del servicio Alimentos y Bebidas es baja.

4. Se analizaron detalladamente las causas de las problemáticas identificadas y su interrelación; y se propusieron alternativas de solución para cada una de las deficiencias relacionadas con la calidad del diseño de forma directa e indirecta.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Cronin, J.J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56, 55-68.
2. Duque Oliva, E. J. D., & Parra Díaz, M. C. P., (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. Revista Perspectiva Empresarial, 2(2).
3. García Buades, Esther (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
4. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". Journal of Hospitality & Leisure Marketing 2(3), 3-22
5. Grande Becerra, A.; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B.; Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos, No .139. Madrid, España. pp 95-109.
6. Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". European Journal of Marketing18(4), 36-44.
7. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.: Patton,M.; Yokoyama, F. (1991). "Lodgserv: a service quality index for the lodging industry".Hospitality Research Journal14, 277-284.87.
8. Langeard, P Eiglier – Servuction, (1998): Le marketing des services English edition: Gebauer H, Johnson M, Enquist B

9. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L. (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.
10. Ulacia, O., Z. (2015) Ulacia, O., Z. Sistemas de Servicio y Hospitalidad, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015

# PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS SERVICIOS HOTELEROS

**AUTORES**

**Ing. Ivis Taide González Camejo, ivis.taide@uho.edu.cu, Universidad de Holguín República de Cuba,**

**MSc. Ernesto Batista Sánchez, ernesto.batista@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Gerardo Capó Neyra, dpgraf@holguin.geocuba.cu, Empresa Geocuba Oriente Norte, República de Cuba**

**RESUMEN**

La satisfacción de los clientes constituye un indicador de vital importancia para evaluar la calidad y para el desarrollo de las organizaciones. Este es el motivo por el cual el hotel Brisas Covarrubias perteneciente al grupo hotelero Cubanacán S.A, decidió enfocar sus esfuerzos en evaluar la satisfacción de los clientes con los servicios que oferta. Se profundizó en los fundamentos teóricos asociados a la gestión de la calidad en los servicios hoteleros, lo que permitió conocer que la satisfacción de clientes está directamente relacionada con el desempeño de la instalación y es la principal prueba o muestra de que los servicios ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad. Se desarrolló un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente externo con la calidad de los servicios y fue aplicado específicamente en el servicio de alojamiento, el cual presentó bajos índices de satisfacción. Se definieron indicadores asociados a la satisfacción del cliente y se determinaron una serie de deficiencias para cuya eliminación fue elaborado un plan de acción. Durante el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos teóricos como el Histórico-lógico, Hipotético-deductivo y empíricos como la observación, listas de chequeo, y encuestas.

**Palabras clave:** calidad, satisfacción del cliente, evaluación de la satisfacción del cliente, calidad de los servicios, servicios hoteleros

**ABSTRACT**

Customer satisfaction is an indicator of vital importance for evaluate the quality and for the development of organizations. This is the reason for which the hotel Brisas Covarrubias belonging to the hotel group Cubanacán SA, decided to focus its efforts on evaluating the satisfaction of clients with the services they offer. It was deepened in the theoretical foundations quality management in hotel services, which know that customer satisfaction is directly related to the performance of the facility and is the main test or sample that services offered meet the quality requirements. A procedure to evaluate the external customer satisfaction with the quality of services and was specifically applied to the hosting service, which presented low satisfaction rates. Indicators associated with customer satisfaction and identified a number of shortcomings for which an action plan was drawn up. During the development of the research were used different theoretical methods as the logical-logical, hypothetical-deductive and empirical such as observation, checklists, and surveys.
**Key words:** Quality, customer satisfaction, evaluation of customer satisfaction, quality of services, hotel services

## INTRODUCCIÓN

La calidad siempre fue más compleja para los servicios que para los productos porque están naturalmente intrínsecas la heterogeneidad, la inseparabilidad entre producción y consumo, la intangibilidad y el carácter perecedero. Recurriendo a estas peculiaridades, hay una cierta dificultad en evaluar el nivel de calidad de estos servicios, ya que este nivel de calidad no sólo incluye los resultados obtenidos sino también el proceso de prestación del servicio, Gadotti dos Anjos, França de Abreu (2007).

La calidad de los servicios es abordada desde las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norte-europea y la norteamericana (Valls, 2004). La primera encabezada por Grönroos (1982, 1988) y Lehtinen y Lehtinen (1982), cuyas contribuciones se basan esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la efectúan desde la opinión del cliente, el mismo establecerá si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se ha enfocado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten; lo cual constituye la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores, Santomá, Costa (2007). Encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) la corriente norteamericana

define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

La revisión bibliográfica permite aseverar que los estudios sobre calidad en hotelería adquirieron su momento cumbre en la década 1990 – 2000 y a partir de entonces se entiende que la academia ya no muestra tanto interés al respecto, lo cual no significa haber llegado a conclusiones definitivas; sino que los mismos autores insisten en que debería profundizarse en el tema y mejorar más los instrumentos propuestos (Akbaba, 2006). La anterior afirmación se sustenta en que el sector hotelero abarca todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento con o sin servicios integrados por una contraprestación económica, prestando servicios heterogéneos, combinables e intangibles en su mayoría. Se caracteriza por una fuerte estacionalidad, dominante inversión en infraestructura poco flexible, dependencia de operadores mayoristas, oferta limitada y creciente exigencia del cliente (Ulacia Oviedo, 2015).

Los avances en el sector hotelero tienden a la gestión de la calidad en los establecimientos (tanto desde la ISO 9000 como desde otros modelos) y a la medición de la calidad de servicio en los mismos; por lo que efectuar una evaluación es bien elusivo y no se dispone de una metodología de universal aceptación. Por ello en numerosos contextos su medición está expuesta a multiplicidad de variables exógenas y endógenas en cada caso específico. Generalmente, todos los enfoques examinados por la autora hacen mención a factores como: calidad percibida, expectativas del cliente, valor percibido y satisfacción global del cliente. Con el propósito de clasificar los aportes en materia de gestión de la calidad en los servicios hoteleros, pueden dividirse los resultados en tres grandes grupos: los que forman un análisis teórico del concepto, los que estudian la gestión de la calidad y los que ejecutan una medición de la calidad del servicio en hotelería.

Este último grupo, que constituye el más abordado, puede subdividirse en otros dos, los trabajos que miden la calidad de servicio a partir de los aportes de la escuela norteamericana y los que lo hacen utilizando otros criterios ya sean propios o no (como por ejemplo la zona de tolerancia, incidentes críticos, etc.), Santomá, Costa (2007). El planteamiento anterior permite afirmar que la calidad de los servicios, entre los cuales la hotelería no constituye una excepción, se traduce en el grado de satisfacción que tengan los clientes, como parte fundamental, con el servicio percibido, ya que estos tienen ciertas

expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. Efectuada la compra, el consumidor compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe (Lovelock y Wright, 2001). La literatura consultada, en materia de calidad en los servicios, evidencia que dentro de la gestión, es la evaluación, como una forma de control, el enfoque más tratado por los autores.

Debe precisarse que en la industria de hotelería se ha visto la necesidad de establecer un nuevo concepto que contenga el significado de calidad, servicio y cliente como un conjunto. Para algunos autores, como es el caso de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988) la calidad del servicio es el juicio del cliente sobre el servicio que consumió. En cambio, Stevens, Knuston, Patton (1994) aluden que es la percepción que tiene el cliente de la superioridad que adopta en el servicio donde se implican dos dimensiones: la intangible, que es la atención al cliente y la tangible que son las instalaciones físicas del establecimiento y las personas que allí trabajan, Duque Oliva, Parra Díaz (2015). Un estudio realizado por Santomá, Costa (2007) asegura que debido a que el servicio hotelero es un producto-servicio y comparte características propias tanto de los productos como de los servicios; se apoya tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles (García, 2001) lo que hace que no pueda ser tratado como cualquier tipo de servicio y que se dificulte su evaluación.

Los instrumentos de evaluación más examinados y utilizados en la industria hotelera se derivan del modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), al cual le sucede el SERVPERF de Cronin yTaylor (1992). No obstante, se han desarrollado otras escalas entre las que destacan, la escala LODGSERV para la medición de la calidad del servicio en hoteles (Knutson, Stevens, Wullaert y Yokoyama, 1991), la LODGQUAL aplicable a hotelería (Getty y Thompson, 1994), DINERSERV diseñada para restaurantes, la HOTELQUAL para servicios de alojamiento (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999) y la HISTOQUAL para casas históricas Duque Oliva y Parra Díaz (2015).

Los modelos LODGSERV, LODGQUAL y HOTELQUAL fueron creados para ser aplicados exclusivamente en hoteles; en cambio, para restaurantes está disponible el modelo DINERSERV, sin dejar de señalar que dentro de los hoteles también existen restaurantes. Contrario a lo que ocurre con estos modelos mencionados, SERVQUAL y SERVPERF se pueden utilizar en cualquier tipo de empresa que sea de servicios, como bancos, aerolíneas, empresas públicas de servicios y, por supuesto, hoteles y restaurantes.

El análisis efectuado permite afirmar que la evaluación de la satisfacción del cliente constituye el principal indicador de calidad en los servicios. Además, el fundamento teórico que sustenta las investigaciones de la evaluación de la calidad en el sector hotelero coincide con la analizada para los servicios en sentido general; haciendo alusión a varios instrumentos para evaluar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras.

El modelo más empleado para la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, y en el cual se basa la mayoría de los existentes, es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que se ha denominado SERVQUAL. Constituye, sin lugar a dudas, el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Estos autores emergen del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos (1984), para generar un instrumento que permitiera la evaluación de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio, este se conoce como SERVQUAL

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones; presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo son:

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46).

Según plantea Santomá, Costa (2007); los estudios basados en el modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo evaluar la calidad de servicio y establecer cuáles son los atributos que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. La técnica más empleada para obtener los datos es mediante la aplicación de una encuesta, regularmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que fijan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados ya sea desde el punto de vista del cliente (entre otros Getty y Getty, 2003; Falces et al., 1999) o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados (Saleh y Ryan, 1991). Seguidamente se describen los modelos de medición más empleados en la industria hotelera.

Modelo de Fick y Ritchie (1991): Los autores entendieron hacer una aplicación del instrumento SERVQUAL a la industria turística (tomaron como negocios las líneas aéreas, hoteles, restaurantes y estaciones de esquí). Los objetivos que trazaron fueron rehacer el estudio SERVQUAL con las peculiaridades de las nuevas industrias de servicio consideradas, aplicar el modelo SERVQUAL a la industria turística, cotejar los resultados en la propia industria turística y por último reexaminar la aplicación de la escala de medida sugiriendo mejoras o modificaciones. Analizando los resultados obtenidos dentro del sector hotelero, éstos confirman los atributos del modelo SERVQUAL en la industria hotelera.

Escala LODGSERV – Knutson (1991): LODGSERV, tal como revelan los autores, es un índice de 26 indicadores perfilado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. El estudio parte de la base de que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular. Para realizar la investigación, los autores diseñaron un cuestionario para evaluar la calidad de servicio (percepción de servicio menos expectativas) a partir del trabajo elaborado por Parasuraman et al. (1985). El cuestionario, tras los estudios preliminares, consistió en 26 preguntas. Los resultados ratifican las cinco dimensiones sobre la calidad de servicio del modelo SERVQUAL.

Modelo de Saleh y Ryan (1991): Los autores parten de que el servicio está dividido en tres elementos, tal como desarrolla la escuela norte-europea. Para los autores la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero. La calidad interactiva (funcional) que sería la concerniente a la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se correspondería con la tercera

categoría de la calidad de servicio y sería la consecuencia de los dos primeros componentes: calidad física y calidad interactiva; así como de las acciones comerciales y de comunicación que haya ejecutado el establecimiento hotelero. Los autores muestran que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) son elementos claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

Escala LODGQUAL - Getty y Thompson (1994): El estudio intentó suministrar un instrumento válido (LODGQUAL) para medir las percepciones de los clientes con relación a la calidad de servicio en la industria hotelera. Para realizar el estudio, partieron del modelo SERVQUAL que variaron a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero.

Incidentes de servicio para mejorar la calidad - Lockwood (1994): El autor realiza un estudio para conceder la viabilidad de la técnica del incidente crítico para fijar la calidad de servicio en la hotelería. El trabajo consta de cuatro fases, recogida de los incidentes, análisis de los incidentes, priorización de los incidentes y propuesta de mejora. En la tercera fase, el autor parte del trabajo de Cadotte y Turgeon (1988) y clasifica los incidentes en cuatro categorías, satisfactores (incidentes que su presencia provoca satisfacción), insatisfactores (aquellos incidentes que su ausencia provoca insatisfacción), neutros (no tienen una clara consecuencia sobre la satisfacción) y críticos (si están provocan satisfacción y si no están provocan insatisfacción). En el estudio no se definen atributos de calidad de servicio.

Escala HOTELQUAL – Falces et al. (1999): El objeto del estudio fue confeccionar una escala para medir la calidad percibida por clientes de servicios de alojamiento. En una fase inicial, los autores, a partir de la revisión de la literatura y tomando como base el modelo SERVQUAL, elaboraron un cuestionario adecuado a la industria hotelera. Una segunda fase consistió en aplicar el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles tras la que pasó a admitirse la nueva escala de medida.

Como conclusión general, puede decirse que, aunque necesita ser adecuado al contexto de la hotelería, SERVQUAL resulta el instrumento más utilizado para evaluar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras, al constituir una herramienta de diagnóstico simple y útil para medir la satisfacción del cliente. La mayoría de los modelos

restantes, se derivan de SERVQUAL y no analizan las expectativas de los clientes, ya que sus autores consideran que las apreciaciones de los clientes hacia las expectativas no siempre son reales o fáciles de alcanzar para un establecimiento de servicio y deciden enfocarse únicamente en la percepción, Duque Oliva y Parra Díaz (2015). Generalmente estos modelos se presentan en forma de escala, y realizan un análisis parcial, ya que, en contradicción con lo que establece el modelo SERVQUAL, ignoran las expectativas del cliente, y al igual que este, carecen de propuestas de solución. La correcta aplicación de estos modelos requiere simultáneamente, de la acertada definición y análisis de las dimensiones que mayor incidencia tienen en la satisfacción del cliente.

## METODOLOGÍA

Basado en la revisión bibliográfica, se propone un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros (ver figura 1). Este instrumento dispone de pasos específicos para los servicios alojamiento, restauración, animación y comercialización. Se estructura en cuatro fases y seis etapas y posee un enfoque de mejora orientado al cliente. Las principales técnicas empleadas son la encuesta, la revisión documental, las listas de chequeo, observación directa y entrevistas informal.

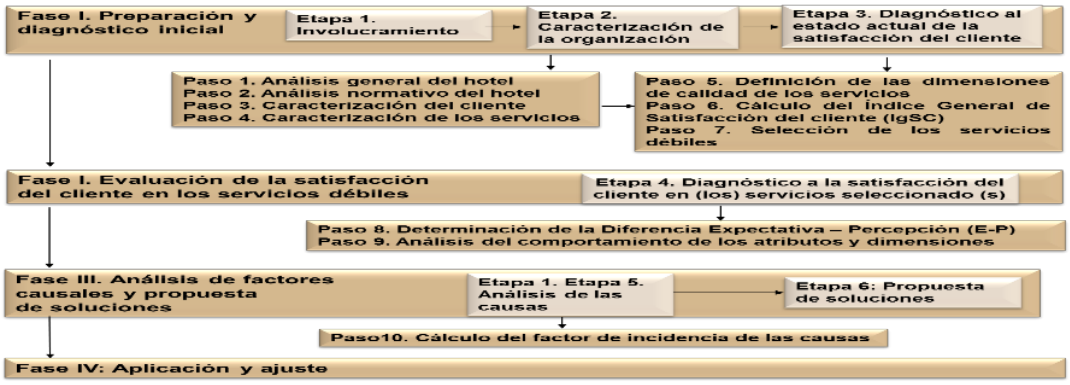



Figura 1. Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros

Fuente: Elaboración propia

## DESARROLLO DEL TEMA

La aplicación del instrumento propuesto en el hotel Brisas Covarrubias del destino Las Tunas en Cuba arrojó los siguientes resultados.

Análisis general del hotel

El Hotel Brisas Covarrubias se encuentra ubicado en el norte de la provincia de las Tunas a 115 km del Aeropuerto Internacional de Holguín y a 45 km de la ciudad de Puerto Padre. Esta instalación hotelera fue inaugurada el 18 de diciembre 1998, perteneció al Grupo Hotelero Gran Caribe, con el nombre Comercial Villa Covarrubias hasta el 6 de diciembre del 2005 que pasó al Grupo Hotelero Cubanacán S.A. Opera en la modalidad todo incluido categorizado como un Hotel marca Brisas (4 estrellas), adquiriendo el nombre de Brisas Covarrubias para una mejor comercialización del mismo, recomendado para familias con niños y amantes del buceo. Su principal mercado es Canadá representando un 80% de la ocupación en el periodo de temporada alta. Durante la temporada baja, es visitado por el mercado interno cubano, Italia, Alemania y otros. Los principales mercados en los que opera el hotel son Canadá y el mercado interno. Existen otros mercados aislados que visitan el hotel como Italia y Alemania, la cantidad de visitantes anuales procedentes de estos destinos no es representativa.

Cálculo del Índice General de Satisfacción del cliente (IgSC)

La medición de la satisfacción de cliente se realiza a partir del análisis del (IgSC) el cual se calcula de forma general y para cada servicio evaluado mediante encuestas. La cantidad de encuestados fue de 332 clientes. Una vez aplicada la encuesta se procedió a su validación en el Software SPSS y se obtuvo un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.83$). Por lo tanto, se garantiza la fiabilidad de la escala. En la tabla 2 aparecen los resultados obtenidos de forma general y para cada servicio. La satisfacción del cliente con respecto al servicio de alojamiento es baja, al contrario de los servicios de animación, restauración, recepción y comercialización lo cuales presentan índices de satisfacción favorables por encima de 4.5. En cuanto a la satisfacción por dimensión, las dimensiones empatía y especialización presentan resultados favorables viéndose afectadas las dimensiones confort, fiabilidad y seguridad. La satisfacción de los clientes con respecto a los servicios brindados por el hotel de manera general es baja.

Tabla 2: Satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de los servicios.

| | | Servicios | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Indicadores | Dimensiones | Alojamiento | Restauración | Animación | Recepción | Comercialización | SD |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sd | Confort | 3.82 (Baja) | 4.66 (Alta) | 4.46 (Baja) | 4.46 (Baja) | 4.3 (Baja) | 4,34 |
| | Fiabilidad | 4.22 (Baja) | 4.57 (Alta) | 4.52(Alta) | 4.4 (Baja) | 4.59 (Alta) | 4,46 |
| | Empatía | 3.97 (Baja) | 4.6 (Alta) | 4.53 (Alta) | 4.75 (Alta) | 4.85 (Alta) | 4,53 |
| | Seguridad | 3.97 (Baja) | 4.54 (Alta) | 4.57(Alta) | 4.46 (Alta) | 4.53 (Alta) | 4,43 |
| | Especialización | 3.98 (Baja) | 4.61 (Alta) | 4.53 (Alta) | 4.86 (Alta) | 4.74 (Alta) | 4,55 |
| ICSs | | 3.99 (Baja) | 4.59 (Alta) | 4.53(Alta) | 4.58(Alta) | 4.6 (Alta) | |
| IgSC | | 4.46 (Baja) | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Selección de los servicios débiles

Al analizar la satisfacción del cliente con los servicios de forma independiente se puede percibir que, con respecto al alojamiento, hay insatisfacción, representada por el 11.3%, lo que influye de forma negativa en la satisfacción general con la calidad de los servicios. Por tal motivo se decide continuar el estudio para el servicio de alojamiento.

Determinación de la Diferencia Expectativa – Percepción (E-P)

Se aplicó una encuesta a los clientes y se determinó el grado de expectativa y percepción de los mismos con respecto al servicio. Se validó la encuesta con ayuda del Software SPSS y se demostró la fiabilidad de la escala con un Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.79$) y la consistencia interna del constructo (KMO = 0.67). El análisis de las encuestas realizadas en el Software Microsoft Excel permitió calcular el índice de expectativa por dimensión (Iexpd), el índice de percepción por dimensión (Ipercd) para cada una de las cinco dimensiones evaluadas y el índice global de expectativa y percepción (Igexp y Igpec). Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Evaluación del Ipercd y Iexpd.

| Dimensiones/Indicador | Ipercd | Evaluación | Iexpd | Evaluación |
|---|---|---|---|---|
| Confort | 4.36 | Baja | 4,98 | Alta |
| Fiabilidad | 4.77 | Alta | 4,97 | Alta |
| Empatía | 4.38 | Baja | 5 | Alta |
| Seguridad | 4.5 | Media | 5 | Alta |
| Especialización | 4.32 | Baja | 4,98 | Alta |
| Igperc | 4.47 (Baja) | | | |
| Igexp | 4.99 (Alta) | | | |
| E-P | 0.52 (Baja) | | | |

Fuente: Elaboración Propia

La diferencia entre las expectativas y percepciones es 0.52. De esta forma se concluye que no existe correspondencia entre las expectativas y la percepción de los clientes con respecto a las dimensiones de calidad del servicio, provocando que la satisfacción del cliente con la calidad del servicio sea baja.

Análisis del comportamiento de los atributos y dimensiones

La percepción de los clientes acerca de las dimensiones confort, empatía y especialización es baja, a diferencia de seguridad y fiabilidad que clasifican de alta y media respectivamente. En cuanto a las expectativas puede concluirse que todas las dimensiones poseen expectativas elevadas y donde más se acentúa la diferencia con respecto a la percepción es en confort, empatía y especialización, tal y como se muestra en las figuras 4 y 5.

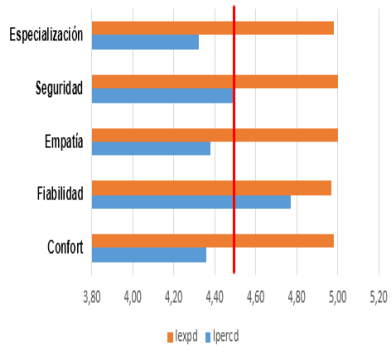



Figura 4: Comportamiento del Iexpd y Ipercd Percepción por dimensión

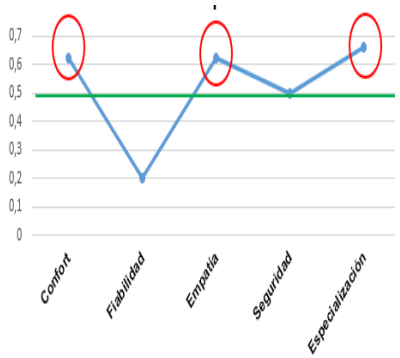



Figura 5: Diferencia Expectativa

Fuente: Elaboración Propia Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del factor de incidencia de las causas

Como parte del diagnóstico se hizo una revisión de los atributos en que los clientes reflejaron sus mayores insatisfacciones. Seguidamente se muestran las principales deficiencias que presenta el servicio de Alojamiento en cada una de las dimensiones analizadas.

Confort:

- Ocurrencia de cortes eléctricos en las habitaciones, especialmente en los baños.
- Descontrol de la temperatura de las duchas eléctricas
- Disminución de la presión de agua en el horario de 6:00 pm-7:00 pm
- El grupo electrógeno no cubre el 100% del servicio
- Todas las habitaciones no cuentan con tomacorriente universal
- Presencia de manchas en las toallas, sábanas y cortinas
- Deterioro de las camas
- Deterioro de la pintura de las paredes y techo de las habitaciones y áreas del hotel
- Mal estado de la piscina
- Insuficiencia y deterioro de las sombrillas y reposeras
- Mal estado de los jardines y patios exteriores
- Presencia de lámparas rotas y mal estado de los televisores controles remotos
- Tamaño insuficiente de las habitaciones triples
- Poca variedad de bebidas en el mini bar de las habitaciones
- Poca disponibilidad de vajilla en las habitaciones
- Inestabilidad de la señal televisiva
- No se cuentan con suficiente cantidad de camas triples, que son de las preferidas de los clientes.
- Colchones en mal estado.

- Muebles deteriorados.
- Almohadas demasiado altas.
- Aires acondicionados en mal estado.
- Llaves de los lavabos que gotean.
- Los elementos de la habitación no son coherentes en diseño, imagen e integración.
- Existe un alto grado de deterioro del mobiliario y otros elementos en las habitaciones por la excesiva humedad interna y externa.
- Mal estado de las puertas de las habitaciones.
- Jardines sucios
- Poca capacidad de estacionamiento.
- Escasa iluminación en el lobby y pasillos cercanos al mismo.

Empatía:

- Falta de profesionalidad de los trabajadores
- Demoras en el check-in y check – out por lentitud del personal
- Desconocimiento del idioma por parte de las camareras.
- Demora de las camareras en la limpieza de las habitaciones.

Especialización:

- El servicio de masajes carece de lubricantes adecuados de acuerdo al tipo de piel
- El personal encargado del cuidado de niños pequeños posee poco dominio del idioma
- Inestabilidad de la conexión a Internet
- El servicio de atención médica no dispone de suficientes especialistas en pediatría

Fiabilidad:

- El personal carece de autoridad para solucionar los problemas de los clientes

- En ocasiones las actividades de animación afectan el horario de descanso de los clientes
- La calidad de las habitaciones no se corresponde con el precio del paquete
- Alto precio del servicio de masajes

Seguridad:

- Presencia de manchas en el baño de las habitaciones y otras áreas
- Deterioro de la lencería
- Presencia de ruido en el área habitacional
- Ausencia de productos químicos para la limpieza de la piscina
- Desorden y suciedad en el lobby y otras áreas comunes del hotel
- Deterioro del sistema de cierre de las habitaciones

Para determinar el factor de incidencia se tuvo en cuenta que la revisión documental arrojó 46 deficiencias en el servicio, distribuidas en las 5 dimensiones evaluadas durante el diagnóstico. Según se aprecia la dimensión más afectada es el confort (61%), por lo cual se decide que es esta la dimensión que debe priorizarse, seguida de seguridad (13%), empatía, fiabilidad y especialización (9%).

Propuesta de soluciones

Se elaboró un Plan de Acción (Tabla 6) que contiene una serie de propuestas para cada una de las deficiencias detectadas durante el diagnóstico. Para organizar la ejecución de las soluciones propuestas se confeccionó un Diagrama de Gantt que puede consultarse en la figura 7.

Tabla 6. Plan de Acción para las soluciones propuestas

| Soluciones | Responsables |
|---|---|
| | |

| | |
|---|---|
| Coordinar con el MINTUR y la dirección de Cubanacán, una revisión al presupuesto anual y fundamentar la solicitud de un incremento basado en las deficiencias detectadas | Director General<br>Sub-director económico |
| Valorar la distribución actual del presupuesto e incorporar paulatinamente las necesidades derivadas del presente estudio | Director General<br>Sub-director económico<br>Sub-director de Abastecimiento |
| Contratar especialistas para evaluar los daños en la infraestructura y elaborar un proyecto de reparación general al hotel. | Director General<br>Sub-director económico |
| Establecer convenios con la inmobiliaria que garanticen el mantenimiento a las instalaciones y al equipamiento | Director General<br>Sub-director económico |
| Gestionar nuevos medios de transporte o destinar presupuesto para contratar el servicio | Director General<br>Sub-director económico |
| Realizar una evaluación de las competencias de los trabajadores y ofertar cursos de capacitación basados en las necesidades específicas de cada trabajador | Director General<br>Sub-director de Capital Humano<br>Sub-director económico |
| Coordinar con la Universidad y Formatur un programa de capacitación para los trabajadores en materia de idioma, servicios y otras temáticas específicas de acuerdo con las necesidades de cada trabajador. | Director General<br>Sub-director de Capital Humano |

| | |
|---|---|
| | Sub-director económico |
| Efectuar una revisión minuciosa que garantice la actualización de los instrumentos de recopilación de información acerca de la satisfacción del cliente | Especialista de Calidad |
| Implementar un sistema de Gestión de la calidad según establece la NC ISO 9001:2015 y trabajar con vista a implementar de un Sistema Integrado de Gestión | Especialista de Calidad |
| Solicitar a la Universidad la realización de investigaciones sobre satisfacción del cliente que profundicen en las deficiencias y posibilidades de mejora | Especialista de Calidad<br>Sub-director de Capital Humano |
| Capacitar a los trabajadores sobre la importancia de la atención personalizada al cliente y fortalecer el sistema de supervisión al servicio | Sub-director de Capital Humano |

Fuente: Elaboración Propia

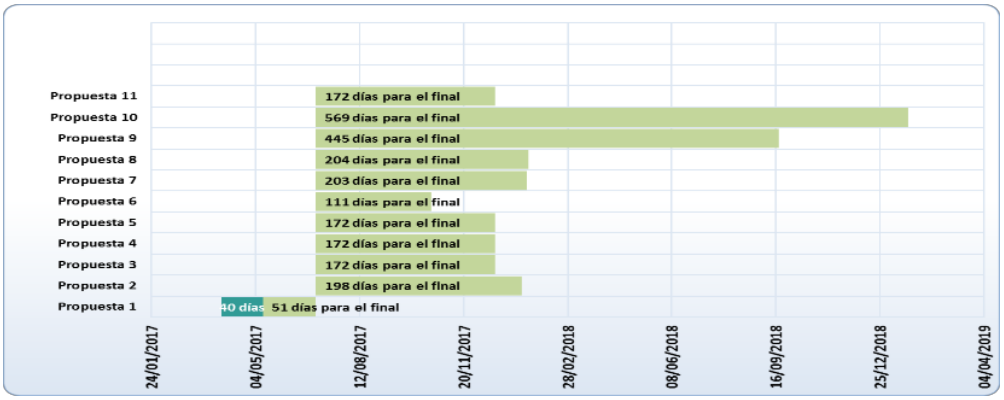



Figura 7. Diagrama de Gantt para las soluciones propuestas

Fuente: Elaboración propia

**CONCLUSIONES**

La evaluación de la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios hoteleros se realiza mediante escalas que se basan, en su mayoría, en las cinco dimensiones definidas

en el modelo SERVQUAL, y generalmente, se centran en la percepción del cliente sobre el servicio, omitiendo el análisis de las expectativas incluido en el modelo original. Las escalas y modelos empleados para evaluar la satisfacción del cliente, solamente constituyen instrumentos de diagnóstico que brindan a la organización una herramienta para identificar deficiencias del servicio, sin incluir su análisis y eliminación. No se encuentra un instrumento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente orientado específicamente a entidades hoteleras.

El procedimiento diseñado y la propuesta del sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del cliente, contribuyen a realizar la evaluación de la calidad de los servicios hoteleros, profundizar en las deficiencias detectadas y proponer alternativas de solución y mejora. Al evaluar los indicadores de satisfacción del cliente con la calidad de los servicios se evidencia que:

- El servicio Alojamiento genera baja satisfacción en los clientes, de forma que incide negativamente en la satisfacción general de estos con respecto al hotel
- Los servicios Restauración, Animación, Recepción y Comercialización generan altos índices de satisfacción en los clientes
- Existen una alta variación entre las expectativas y la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio Alojamiento, la cual se manifiesta en todas las dimensiones de calidad evaluadas
- La dimensión de calidad más afectada resultó ser Confort, representando el 61% de las deficiencias detectadas.

Se profundizó en las causas de las deficiencias planteadas por los clientes y se analizó su incidencia en la satisfacción de estos. Se elaboraron estrategias de solución para cada uno de las dimensiones y componentes afectados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Akbaba, A. (2006). “Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey”. International Journal of Hospitality Management 25, 170-192.
2. Cadotte, E.R.; Turgeon, N. (1988). “Key factors in guest satisfaction”. Cornell Hotel and Restaurant Quarterly 28(4), 45-51

3. Cronin, J.; Taylor, S. (1992). “Measuring service quality: a reexamination and extension”.

4. Duque Oliva, E. J. D., & Parra Díaz, M. C. P., (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. Revista Perspectiva Empresarial, 2(2).

5. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A.; Briñol, P (1999). “Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento”. Estudios Turísticos, 139, pp. 95 – 110.

6. Fick, G. R. y Ritchie, J.R.B. (1991): «Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry», Journal of Travel Research, nº. 30 (2), pp. 2-9

7. García, E. (2001). Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Madrid: Editorial Síntesis.

8. Getty, J.; Getty, R. (2003). “Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery”. International Journal of Contemporary Hospitality Management 15(2); 94-104.

9. Grönroos, C. (1984). “A service quality model and its marketing implications”.

10. Hospitality Research Journal 14, 277-284.36. Getty, J.; Thompson, K. (1994). “The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions”. Journal of Hospitality & Leisure Marketing 2(3), 3-22

11. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.: Patton, M.; Yokoyama, F. (1991). “Lodgserv: a service quality index for the lodging industry”.

12. Lehtinen, J.R. & Lehtinen, O. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper. Service Management Institute, Helsinki.

13. Lockwood, A. (1994). “Using Service Incidents to Identify quality improvement points”. International Journal of Contemporary Hospitality Management 6 (1/2), 75-85

14. Lovelock, C; Wrigt, L. (2001): Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva.

15. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Iten Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, vol. 64, núm. 1, pp. 12-40.

16. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L(1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.

17. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): «Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study», Journal of Hospitality and Leisure Marketing, nº. 2 (2), pp. 39-55.

18. Saleh, F.; Ryan, C. (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". The Service Industries Journal. 11(3), 324-343.

19. Santomá, Costa (2007) VICENS, Ricard Santomà; GUIX, Gerard Costa. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. Revista de análisis turístico, 2007, no 3.

20. Ulacia, O., Z. (2015) Ulacia, O., Z. Sistemas de Servicio y Hospitalidad, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015

21. Valls, J.F. (2004). Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción. Barcelona: Gestión 2000.

# LA ASOCIATIVIDAD COMO MODELO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL SECTOR PLATANERO

**AUTORES:**

**MAE, Aracely Sánchez Briones**

**Docente Principal Tiempo Completo Universidad Técnica de Manabí - Ecuador**

**Correo: ysanchez@utm.edu.ec**

**PhD. Blanca Blanco Campins**

**Profesora Titular Universidad de La Habana - Cuba**

**Correo: blblancocampins@gmail.com**

**RESUMEN**

La asociatividad permite la integración y plantea la necesidad de fortalecer el desarrollo sostenible, por ello el objetivo del presente trabajo consiste en realizar un estudio de los modelos de asociatividad para contribuir al desarrollo de las Pymes en el sector platanero en la provincia de Manabí. Sobre el tema se realiza un análisis conceptual basado en los criterios de diversos autores. Se propone un modelo de asociatividad que aborda las tipologías encontradas en las conceptualizaciones analizadas, partiendo de la concepción, que para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que en este proceso se involucren los agentes económicos y sociales, en especial, los directivos encargados de triangular el marco regulatorio con la participación ciudadana y el control social. Finalmente se pone de manifiesto el concepto de asociatividad en el caso de la Corporación Fortaleza del Valle que representa a cuatro asociaciones de productores de cacao, con el fin de promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y comercio justo, promoviendo así el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias. De igual manera se fundamenta la necesidad de impulsar la asociatividad para los productores de plátano en la provincia de Manabí.

**Palabras claves:** modelos de asociatividad, producción, cacao, plátano.

**SUMMARY**

Associativity allows integration and raises the need to strengthen sustainable development, for this reason the objective of the present work is to carry out a study about models of associativity to contribute to the development of SMEs in the plantains sector in the province of Manabí. About the subject is carried out a conceptual analysis based on the criteria of diverse authors. It is proposed a model of associativity, that approaches the typologies found in the analyzed conceptualizations, starting from the conception, that to make associativity become a mechanism of sustainable development, it is important that in this process the economic and social agents are involved, especially the managers who are responsible to link the regulatory framework with citizen participation and social control. Finally, the concept of associativity is found in the case of Corporación Fortaleza del Valle, which represents four associations of cocoa producers, in order to promote the production and commercialization of fine national cocoa with organic aroma certification, and fair trade, promoting in this way the social, economic and environmental development of its members and families. In the same way, it is encourage the need to promote associativity in plantains producers from the province of Manabí.

**Keywords**: associativity models, production, cocoa, plantain.

## INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales en relación al aparato productivo ecuatoriano se concentran en la necesidad de conformar nuevas industrias y a la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen (Plan Nacional, 2015; Córdova Pacheco, A.C. y Paredes, M., 2016). La agricultura impulsa la economía del Ecuador; es una actividad parte del patrimonio e identidad cultural. Además de ser una actividad comercial es una forma de vida.

La economía en el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenible durante los últimos 7 años logrando expandirse al ritmo de América latina y el Caribe, pero la economía ecuatoriana sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas, siendo el petróleo la principal fuente de ingresos para el país. El gobierno del Economista Rafael Correa, al inicio de

sus actividades propone cambios en la actual matriz productiva lo cual consistirá en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía en la que permita al Ecuador generar un valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir (Villena Izurieta, N.P. 2015).

De ahí que la transformación de la matriz productiva constituye uno de los retos más ambiciosos del actual Gobierno, con el propósito de permitirle al país la oportunidad de superar el actual modelo productivo: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, y que además fomente el conocimiento y promueva las capacidades del talento humano de los ecuatorianos, así se refleja en la Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva (2015). Esta voluntad política está manifestada en el marco jurídico regulatorio del país.

En primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en el artículo 319 - que **"…**se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras, las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentarán la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional"; y, en el artículo 320 indica que "… en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente."

Asimismo, el ámbito de aplicación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), incluye "a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. Además esta normativa busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar la productividad y promover la transformación de la matriz productiva.

Debe señalarse que en Ecuador la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011), señala que "… la micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria"; así mismo en el artículo 18, define al sector asociativo: **"**Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas

naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley".

Otro marco normativo referente a considerarse es el Plan Nacional del Buen Vivir (2013) en los objetivos 8: "Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible"; objetivo 10: "Impulsar la transformación de la matriz productiva", y, el Objetivo 11. "Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica"

El sector agrícola es uno de los principales sectores productivos de Ecuador. El desarrollo económico del país se sustenta en gran medida en esta actividad, es un importante exportador de banano (líder a nivel mundial en producción y exportación) y el octavo productor mundial de cacao fino de aroma. También es significativa su producción de plátano, flores, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmito y café (Pérez Arcos, S.I 2012).

Manabí lidera las provincias con mayor superficie de labor agropecuaria; de las cuales 886.633 hectáreas corresponden a pastos cultivados y permanentes. En Manabí se cultivan productos transitorios y permanentes. Los cultivos transitorios más destacados entre legumbres, hortalizas y cereales son: el maíz y el arroz, seguido por hortalizas como la cebolla perla y el tomate riñón. En cuanto a los productos permanentes la provincia se ha especializado básicamente en la producción de cultivos tradicionales como el plátano, café y cacao, aportando con cerca del 74% de la superficie en la región y más del 50% de la producción zonal Manabí.

La producción anual del plátano en Manabí representa el 37,7%, superior a la producción de maíz seco; siendo considerado el cantón El Carmen como el principal exportador de plátano a los Estados Unidos y Europa (El Diario, 2014). Los plataneros de la zona de El Carmen tienen grandes ventajas respecto a los productores de otras regiones del país. Entre ellas pueden considerarse el clima, el suelo favorable para el desarrollo del cultivo; además el cultivo es generador permanente de empleo directo e indirecto; la demanda del consumo del plátano se da tanto interna como externa; y, hay disponibilidad de tierras aptas para incrementar la producción, en caso de tener perspectivas favorables de demanda del producto.

Sin embargo, todas estas fortalezas no son aprovechadas en su totalidad, denotando debilidades como: una frágil organización de los productores, que no ha permitido conseguir beneficios en cuanto a obras de infraestructura como vialidad, mercados, compra de insumos, mejoramiento de la calidad del producto con un manejo adecuado de las labores agrícolas, de agroquímicos y tratamiento post cosecha, junto a la falta de motivación de los productores, por fortalecer las organizaciones que deben impulsar los procesos de producción y comercialización del plátano. Otro de los puntos negativos es que hay inseguridad en los mercados, los productores no conocen de mercados bien establecidos, sino que están sujetos a compradores intermediarios que manipulan los precios y los sistemas de compra. El sistema de comercialización es deficiente, el valor agregado escaso; los productores no tienen poder de negociación; el acceso a tecnologías de productos o procesos y financiamiento es limitado.

Todas esas debilidades existentes se presentan porque la forma de producir y comercializar es de carácter individual, es insuficiente en los agricultores una vocación de cooperación y existe un alto grado de desconfianza. La aplicación de una estrategia de asociatividad puede contribuir al desarrollo de relaciones efectivas de beneficio mutuo, que agreguen valor a los procesos productivos de las pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad es un modelo que surge, en el ámbito productivo, como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes. La insuficiencia del tamaño de las pequeñas y micro empresas hace muy difícil, por ejemplo, la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, de allí la necesidad de potenciación y asociación de los distintos actores, para el logro de mayor eficiencia productiva (Balseca, 2011).

Otro enfoque manifiesta que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas, donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Mauro, 2012).

En un contexto agrícola complejo e interrelacionado a nivel mundial, la sociedad de pequeños productores, en países en vías de desarrollo, es una necesidad real y un instrumento de progreso para mejorar sus ingresos y condiciones de vida. En este contexto, las empresas asociativas se presentan como un modelo de asociatividad con potencial para crear valor social y económico para las personas pobres en contextos rurales.

El plátano, por años se ha constituido uno de los productos básicos de la dieta alimenticia en los países en vías de desarrollo, que junto con las raíces y tubérculos aporta el 40% del total de la oferta de alimentos en términos de calorías, ubicándose en cuarto lugar a nivel mundial, después del arroz, trigo y maíz. Además de ser un producto considerado básico y de exportación, la FAO lo ha catalogado como un producto generador de ingresos y empleo para las familias campesinas, permitiéndoles que su calidad de vida mejore (Pizco Loja, G.J., 2015; Muñoz, S., 2014).

En la producción de plátanos en la provincia de Manabí, intervienen pequeños productores (1 – 5 hectáreas), que están afiliados a la Federación Nacional de Productores de Plátano del Ecuador (FENAPROPE). Entre las debilidades que presentan están: escasos logros de trabajo colectivo, venden el plátano a intermediarios a precios bajos, existe la migración de la persona joven; todo esto afecta a los productores y limitan sus posibilidades de desarrollo, lo que hace que logren precios bajos por sus productos, escasa generación de valor agregado, difícil la incorporación de tecnología, acceso limitado a nuevos mercados y a la información, limitada visión empresarial.

De ahí que la inexistencia de un sistema coordinado y articulado entre los productores plataneros que interactúan entre sí, no ha permitido definir lineamientos que estructuren las formas de trabajar y actuar en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y se pueda aprovechar los emprendimientos innovadores de esos actores de la producción platanera, dando lugar a la comercialización rudimentaria del producto.

A partir de ahí surge la necesidad de diseñar un modelo de asociatividad de las PYMEs del sector platanero de la provincia de Manabí, que aporte al cambio de la matriz productiva y al Plan Nacional del Buen Vivir.

## METODOLOGÍA

El estudio es de tipo descriptivo, con el uso de los métodos: análisis documental, análisis y síntesis de la revisión de fuentes documentales.

## DESARROLLO DEL TEMA

Los modelos de asociatividad constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las PYMEs (Iguera, M. 2003; Arnoldo Araya, L. 2006); la asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades (Iguera, M. 2003).

Es importante hacer referencia a los diferentes tipos o modelos de asociatividad, que hace de ésta, una estrategia importante en el desarrollo de las empresas en la globalización de la economía, en la cual los nuevos paradigmas se dan en el sentido que se deben asociar para poder desarrollarse.

Los diferentes tipos de asociatividad son la subcontratación que incluye las relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor; alianzas estratégicas: son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades; distritos industriales: son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan; núcleos empresariales: son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto; redes de servicios: son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades; pools de compra: son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen para aumentar el poder de negociación; grupos de exportación: varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación (Iguera, M. 2003).

Otra de las clasificaciones está planteada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, ellas son agricultura de contrato, maquila, "joint venture", alianzas productivas, acciones colectivas, redes y consorcios; como formas y mecanismos de asociatividad.

Las redes de cooperación, son un conglomerado de empresas o personas que comparten información sobre procesos, ofertas de mercados sin renunciar a su independencia empresarial, además, no existe una subordinación, las empresas o personas actúan bajo parámetros cooperativos para realizar actividades pertinentes al objeto de la asociación.

Agricultura por contrato: radica en un compromiso, por parte del agricultor, de entregar un determinado producto, en plazos establecidos, en cantidades y estándares de calidad definidos por el comprador, y en un compromiso por parte de la empresa, de apoyar la producción del agricultor y de comprar sus productos (IICA 2006).

Todo lo anterior demuestra las ventajas de la asociatividad y se enmarca en el mejoramiento, en el aspecto de la reducción de costos a la hora de la producción, cada empresa o persona asume los gastos necesarios que les correspondan de acuerdo con lo estipulado en el convenio.

Un resumen de diversos modelos es analizado en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos de asociatividad.

| **Autor** | **Caracterización del modelo asociativo** | **Fortalezas** |
|---|---|---|
| SEPYME (2003) | Concentra pequeñas industrias en pequeñas ciudades. La relación entre los miembros ha permitido el desarrollo de nuevas tecnologías en un ambiente en el que la confidencialidad es mantenida para el beneficio de todos. Estas redes de confianza son la base de diferentes tipos de asociaciones empresariales, muchas de ellas con la finalidad de exportación de sus productos. | Las redes de confianza son incentivadas por factores como la tradición y la proximidad geográfica. Los dueños de las empresas se conocen entre sí o son familia, lo que favorece estas relaciones de confianza.<br>Ha utilizado formas asociativas para promover el desarrollo socioeconómico, tales como los distritos industriales, logrando un sistema integrado que le permite a ese país tener una estabilidad socioeconómica. |
| Martín, M. (2004) | Generación de empleo y de riqueza | El Estado interviene en este tipo de organizaciones empresariales, mediante el apoyo y la capacitación, como una forma de incentivar la asociatividad entre PYMES y así fortalecer su competitividad |
| Liendo, M. y Martínez, A. (2001) | Es impulsado por el comercio | Está orientada a las exportaciones |
| PromPYME (2004) | Utiliza la subcontratación | Basado en la confianza mutua y el respeto interpersonal<br>El gobierno tiene una participación activa |

| | | |
|---|---|---|
| Lozano, M.A. (2010) | Sistemas productivos conformados por aglomeraciones de empresas de un mismo sector, abarcan proveedores, clientes, prestadores de servicios e instituciones públicas y privadas que los apoyan en la formación y capacitación de recursos humanos, la promoción del aprendizaje y el financiamiento de proyectos colectivos. | Mejoras en los procesos productivos; el lanzamiento de nuevos productos al mercado; la utilización de nuevas materias primas; la apertura de nuevos mercados; la aplicación de nuevas formas de administración, el mejoramiento de los controles administrativos, el control de tiempos y la reorganización de la planta. |
| IICA (2006) | La agricultura por contrato se define como un acuerdo entre agricultores y empresas de procesamiento y comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas | En Gatazo Zambrano, una pequeña localidad ubicada en la provincia de Chimborazo, en el centro del Ecuador, los productores organizados de brócoli manifiestan que sus ingresos han mejorado en un 42% por contrato con dos empresas procesadoras de brócoli. Ahora sienten que su mercado es más seguro y cuentan con asistencia técnica y crédito para manejar sus cultivos. |
| | Consorcios, agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que tienen por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada.<br>Los miembros de un consorcio | El Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador FUNCONQUERUCOM aglutina a más de 70 queserías rurales de la sierra y oriente ecuatorianos. Los miembros del consorcio gozan de privilegios como utilización de la marca colectiva y de los canales de |

| | | |
|---|---|---|
| | comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia | comercialización, pero también tienen la responsabilidad de mantener la calidad de los productos y cumplir con los reglamentos internos que se han impuesto |

Fuente: elaboración propia.

En Ecuador existen varias experiencias de asociatividad. Una de ellas es la Corporación Fortaleza del Valle, de la provincia de Manabí, representa un ejemplo de las potencialidades del trabajo asociativo, dedicado a la producción y comercialización de cacao, como eje para las mejoras de oportunidades de desarrollo de comunidades productoras. La asociación Fortaleza del Valle fue fundada en el año 2005, para mejorar las condiciones de vida de las pequeñas organizaciones de productores de cacao; es una organización que representa a cinco asociaciones de productores de caco, formadas por alrededor de 900 pequeños productores de cacao en la provincia costera de Manabí. Como uno de los principales comerciantes de cacao de la región, su objetivo es mejorar las condiciones de vida de los agricultores de cacao, ayudándoles a obtener un mejor precio para su caco y brindándoles asistencia técnica.

Otro ejemplo es la Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas (APROCANE), es una organización de base de pequeños productores que ha logrado exportar con éxito y de forma continuada a un exigente mercado de chocolates de alta calidad, como el suizo. Su objetivo principal es ofrecer una plataforma de apoyo a las pequeñas organizaciones de agricultores y una eficiente asistencia técnica para la producción y manejo post cosecha. Uno de sus mayores enfoques es mejorar el marketing y ofrecer los canales logísticos para exportar. Actualmente APROCANE se ocupa de la inserción del cacao en el mercado especializado, dándole sostenibilidad a la dinámica productiva; con su sistema de comercialización articula y fortalece el vínculo entre los productores, la empresa asociativa y el mercado. De igual manera, ha logrado promover mejoras en las fases de producción, comercialización y gestión empresarial.

En el Ecuador, EXPOFLORES, con 25 años, a través de asociaciones, desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la agricultura no tradicional de exportación; su surgimiento se debió a la necesidad de resolver problemas de calidad que comprometían el acceso a mercados, cuya resolución en forma individual resultaba imposible, requiriéndose para ello la participación del conjunto de productores.

Los ejemplos anteriores muestran la relevancia que tienen las estrategias de cooperación y asociación empresarial en las políticas gubernamentales de diferentes naciones. En los países de la región centroamericana, la asociatividad productiva se ha convertido en un eje central de la política MIPYME (Cabal, M., 2006). De acuerdo con este autor, en la agenda de política MIPYME de los países centroamericanos, la asociatividad aparece como una prioridad dentro la estrategia de desarrollo del sector. Se ha avanzado en la discusión de diferentes modelos y su adaptación a las condiciones propias de cada país.

La fuerza política con que se impone un modelo asociativo tiene costos psicológicos ya que asociarse supone depender de otros y a nadie le gusta la idea de la dependencia y los campesinos prefieren finalmente trabajar en su propia parcela, aunque saben que los riesgos son mayores; esto se puede comprobar cuando todos finalmente se reparten las tierras, sin embargo la asociatividad para otras razones que no sean la propiedad de la tierra sigue en vigencia, pues eso se puede apreciar en las experiencias del 2014, en la que grupos pequeños se asocian con grupos grandes para beneficiarse mutuamente de materias primas, mercados, y otros.

Las personas del área rural, aunque son comuneros por tradición desde el punto de vista social y organizativo; desde el punto de vista económico les gusta tener total independencia y manejar sus propios activos productivos; además que tienen el control sobre su entornos reducidos y no se interesan por ir más allá; sin embargo eso no hace que rechacen la asociatividad para otros fines, pues la aceptan cuando se sienten en un estado de precariedad y están dispuestos a pagar los costos emocionales que implica la asociatividad.

Del análisis de las experiencias de asociatividad que se han dado en el país, los procesos asociativos han sido inducidos o impuestos para justificar financiamientos o escalas de producción, casi en ningún caso se ha dado por espontaneidad o de otra naturaleza.

De las experiencias de la asociatividad, tanto en Ecuador como en otros países de América Latina, se aprecia que ésta solo se da cuando existe la posibilidad de acceso a financiamiento y para obtener ciertos beneficios que de otra manera no se pueden conseguir. Lo colectivo existe pero no como algo permanente, como interpretaciones de las culturas andinas; visto desde una perspectiva histórica la asociatividad se da en determinados momentos de precariedad.

**CONCLUSIONES**

- La asociatividad puede ser un mecanismo de ayuda a las situaciones planteadas, encaminado a los deseos de varios productores de plátano, buscando crear nuevas formas de comercio que brinde mejores oportunidades de comercialización y por lo tanto desarrollo y productividad en los cultivos de plátano.

- Manabí tiene un ejemplo exitoso de asociatividad entre agricultores: la Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma Fortaleza del Valle, asentada en el cantón Bolívar, la cual realiza diversas actividades productivas y de desarrollo humano en torno a la cadena del cacao y es reconocida por su modelo de gestión asociativa que agrupa a más de 900 pequeños agricultores. Esta experiencia puede ser extendida a la producción de plátanos, lo que exige un estudio detallado de las condiciones y características del sector platanero de Manabí.

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Araque. W. (2013). Factores determinantes de asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias. Consultado en 8 de enero de 2015, disponible en formato electrónico en (PDF), en el sitio web institucional: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3438/1/TD032-Araque-Factores.pdf.
2. Arnoldo Araya, L. (2006). Cooperación empresarial en PYMEs. TEC Empresarial. Vol.1 Ed.1. En https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881098.pdf
3. Astudillo Carpio, K. y Ximena Rocío Uyaguari (2010). Creación de modelos asociativos para el sector de la imprenta en la provincia del Azuay período 2009-2010. Tesis previa a la obtención del Título de ingeniera financiera. Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
4. Balseca, M. (2011). Cómo asociarse en microempresas. Editorial Conejo. Quito – Ecuador.
5. Bonilla. L. (2010). Guía metodológica del Desarrollo Organizacional Participativo. Bogotá.

6. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010). Publicado: registro oficial suplemento # 351. Estatus: vigente. Asamblea Nacional.
7. Córdova Pacheco, A.C. y Paredes, M. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua ENIAC Pesquisa, Guarulhos (sp), v. 5, n. 1.
8. Enrique Romero, C. (2002). El Salvador: La asociatividad empresarial entre PYMEs, San Salvador SV. 2002, http://www.iberPYMEonline.org/noticias.asp?step=1&id=147.
9. Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva (2015). Vicepresidencia de la república del ecuador. Edición – Quito, marzo 2015, pág. 116. En www.vicepresidencia.gob.ec
10. Etchegorry C., Cecilia Magnano y Andrés Matta (2011). Funcionamiento asociativo y funcionamiento cooperativo: límites para la construcción de un modelo económico alternativo. Ponencia en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Católica de Córdoba. Consulta: 12 de mayo de 2016 Disponible http://www.econ.uba.ar/seminario/Ponencias/Eje%202/Funcionamiento%20asociativo%20y%20funcionamiento%20cooperativo-Etchegorry%20et%20al%5B1%5D.pdf.
11. Fernández. E. (1991). Una Tipología de la Cooperación Empresarial. ESIC Market, Disponible en: http://cooperacionempresarialenPYMESpdf. Consultado el 19 de julio de 2015.
12. Franco Clavijo, J. (2009). Asociatividad empresarial camino a la competitividad. Disponible en http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ .pdf. Consultado el 2 de agosto de 2015.
13. González, R. (2008). Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turística. En http://www.oea-ymesturisticas.com/congreso2008/activo/docbase/documento3.pdf
14. Guerrero, (2006). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad. Citado por Acevedo y Buitrago, 2009. Consultado el 20 de octubre de 2014. Disponible en: http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf.
15. Iguera, M. (2003). *Asociatividad en PyMEs*. *Análisis de casos en la Argentina*. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/asociatividad-en-pymes-analisis-de-casos-en-la-argentina

16. IICA (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad. IICA-PRODAR, FAO. Lima. ISBN 92-90-39-698-9. En https://es.scribd.com/doc/312915652/asociatividad-pdf
17. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011). Registro oficial 444 de 10-may-2011. Estado: vigente. Presidencia de la República.
18. Liendo, M. y Martínez A. (2001). "Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de PYMEs. Instituto de Investigaciones Económicas. Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
19. Lozano, M.A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] (Enero-Junio): [Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2016]. Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844015>. ISSN 0120-8160
20. Manabí (2011). Agenda para la transformación productiva territorial. Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. En *www.produccion.gob.ec/wp-content/.../AGENDA-TERRITORIAL-MANABI.pdf*
21. Mauro, A. (2012). La asociatividad micro empresarial. Editorial Superior. Buenos Aires Argentina.
22. Mejía Prieto, R. (2011). Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las Pyme. Universidad Andina Simón Bolívar.
23. Muñoz, S., Carmen de Pablos, José Bermejo, Yanila Granados, Guadalupe Murillo, Yenny Torres, Anton García (2014). Análisis estratégico de cultivo de Plátano en el litoral Ecuatoriano. IV Simposio Latinoamericano de Producción Animal. Celebrado el 13-14-15 de noviembre de 2014. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.
24. Palacios, L. (2012). Estrategias de creación empresarial, Bogotá, Eco ediciones.
25. Pallares, Z. (2006). Desarrollo local y asociatividad territorial. Bogotá, Consultado el 16 de mayo de 2015. Disponible en internet: URL:http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_34_10_Asociatividad%20Territorial%20Pallares.pdf
26. Perales, R. (2003). Asociatividad: Cooperación y Competencia**.** [Documento en línea]. Lima: Perú. Disponible en: http://www.prompyme.gob.pe/
27. Pérez Arcos, S.I (2012). Evaluación y análisis de la huella hídrica y agua virtual de la producción agrícola en el Ecuador. Proyecto especial presentado como requisito

parcial para optar al título de Ingeniera en Administración de Agronegocios en el Grado Académico de Licenciatura. En https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/911/1/AGN-2012-T025.pdf

28. Pérez y Múnera. (2007). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad. Consultado el 20 de octubre de 2014. Disponible en: http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf.
29. Pizco Loja, G.J. (2015). Producción y comercialización de derivados de plátano a través de chifles salados y dulces en la parroquia Bellavista cantón Santa Rosa provincia de El Oro. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención en administración de empresas. Universidad Técnica de Machala, Unidad académica de Ciencias Empresariales
30. Plan Nacional (2015). *Buen Vivir Plan Nacional 2013-2017*. Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva Recuperado el 21 de Diciembre de 2015, de http://www.buenvivir.gob.ec/web/guest
31. Plan Nacional del Buen Vivir (2013). República del ecuador, Consejo nacional de planificación. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013, Quito, Ecuador (primera edición, 11 000 ejemplares). ISBN-978-9942-07-448-5. En http://www.buenvivir.gob.ec/
32. Porter. M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Disponible en: http://www.economia48.com/spa/d/cadena-de-valor/cadena-de-valor.htm. Consultado el 15 de agosto de 2015.
33. Riera, S. (2013). Plan de asociatividad para la asociación de pequeños comerciantes de artesanías "artes en las manos" del cantón Salinas. Consultado el 21 de mayo de 2015. Disponible en http://repositorio.upse.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/800/133.-RIERA%20RODRIGUEZ%20SHAYLI.pdf?sequence=1
34. Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES: cambios estratégicos en las políticas industriales. Caracas, Venezuela. Consultado en junio de 2015. Disponible en http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.
35. Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. Secretaría de Economía, "Empresa Integradora", http://www.economia.gob.mx/?P=7170

36. Sales M. (2002). *Diagrama de Pareto*. *Recuperado de* http://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/, Consultado el 8 de septiembre de 2015.
37. Villena Izurieta, N.P. (2015). El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial. Universidad Estatal de Guayaquil. Revista Eumednet. Observatorio de la económica latinoamericana. En http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA CONVERGÊNCIA DE SUCESSO

*Information Management and Organizational Competitiveness: a convergence of success Gestión de la información y competitividad organizativa: una convergencia de éxito*

**AUTORES.**

**Marília Barreto de Santana**

**mariliabsantana@gmail.com**

**Faculdade Integrada de Pernambuco**

**RESUMO**

Num mercado de concorrência cada vez mais globalizada, a competitividade não deve ser mensurada apenas através do ponto de vista de desempenho técnico, sendo preciso levar em conta a influência de elementos culturais e o contexto dinâmico em que o processo de tomada de decisões está inserido. A inteligência competitiva (IC), dessa forma, utiliza a informação como o principal insumo de vantagem competitiva organizacional. Para este trabalho, considera-se o modelo criado por Valentim (2002), a fim de analisar suas etapas e processos da IC. O modelo foi escolhido por levar em consideração a gestão da informação como elemento facilitador da elaboração de estratégias para a administração deste recurso. A crescente demanda por elementos que dêem destaque para produtos, serviços e instituições, vêm fazendo com que pesquisadores e gestores busquem compreender melhor os conceitos e os processos envolvidos na convergência entre a gestão da informação e a competitividade organizacional. Este artigo, visa portanto, apresentar, a partir dos conceitos de gestão da informação, competitividade organizacional e inteligência competitiva, como é possível ser competitivo, inovador, e diferenciado, por meio de um eficaz gerenciamento informacional. Para tal, será realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico, que coletará e possibilitará a interpretação adjacente dos termos referentes à pesquisa, para uma posterior análise das contribuições e correlações entre os temas. Como resultado, espera-se apresentar os benefícios trazidos

pela gestão estratégica da informação, apoiada nas ferramentas da inteligência competitiva, para o monitoramento da concorrência e o posicionamento das organizações no mercado.

**Palavras-chave**: Gestão da informação; Competitividade organizacional; Inteligência competitiva; Informação estratégica;

## ABSTRACT

In an increasingly globalized competitive market, competitiveness should not be measured solely from the point of view of technical performance, it should consider the influence of cultural elements and the dynamic context in which the decision-making process is embedded. Competitive intelligence (CI), in this way, uses information as the main input of organizational competitive advantage. For this paper, it is considered the model created by Valentim (2002), in order to analyze its steps and processes of CI. The model was chosen because it takes into account information management as an element that facilitates the elaboration of strategies for the administration of this resource. The increasing demand for elements that highlight products, services and institutions have been causing researchers and managers to seek to better understand the concepts and processes involved in the convergence between information management and organizational competitiveness. This article aims to present, from the concepts of information management, organizational competitiveness and competitive intelligence, how can it be competitive, innovative, and differentiated, through effective information management. To this proposal, a bibliographic research will be carried out, which will collect and enable the adjacent interpretation of the terms referring to the research, for a later analysis of the contributions and correlations between the themes. As a result, it is hoped to present the benefits brought by strategic information management, supported by competitive intelligence tools, to contribute to the monitoring of competition and the positioning of organizations in the market.

**Keywords**: Information management; Organizational competitiveness; Competitive intelligence; Strategic information;

## RESÚMEN

En un mercado de competencia cada vez más globalizado, la competitividad no debe medirse sólo desde el punto de vista del rendimiento técnico, teniendo en cuenta la influencia de los elementos culturales y el contexto dinámico en el que está incluido el proceso de toma de decisiones. La inteligencia competitiva (IC), de esa forma, utiliza la información como el principal insumo de ventaja competitiva organizacional. Para este trabajo, se considera el modelo creado por Valentín (2002), a fin de analizar sus etapas y procesos de la IC. El modelo fue elegido por tener en cuenta la gestión de la información como elemento facilitador de la elaboración de estrategias para la administración de este recurso. La creciente demanda por elementos que den destaque a productos, servicios e instituciones, vienen haciendo con que investigadores y gestores busquen comprender mejor los conceptos y los procesos involucrados en la convergencia entre la gestión de la información y la competitividad organizacional. Este artículo, por lo tanto, visa presentar a partir de los conceptos de gestión de la información, competitividad organizacional e inteligencia competitiva, la posibilidad de ser competitivo, innovador, y diferenciado, a través de una eficaz gestión informacional. Para ello, se realizará una investigación de carácter bibliográfico, que recogerá y posibilitará la interpretación adyacente de los términos referentes a la investigación, para un posterior análisis de las contribuciones y correlaciones entre los temas. Como resultado, se espera mostrar los beneficios aportados por la gestión estratégica de la información, apoyada en las herramientas de inteligencia competitiva, para el monitoreo de la competencia y el posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

Palabras clave: Gestión de la información; Competitividad organizativa; Inteligencia competitiva; Información estratégica;

## INTRODUÇÃO

A tentativa de estabilização do mercado econômico na década de 90, decorrente do processo de globalização, e a incessante necessidade de atribuição da inovação e a criatividade às organizações que, na década atual, buscam desviar da crise econômica do país, tornou a competitividade organizacional um assunto altamente discutido. Cada atividade na organização possui elementos que podem contribuir para desenvolver uma vantagem competitiva, dentre eles, os custos, a qualidade e o gerenciamento dos seus recursos.

Um dos recursos mais importantes de qualquer organização é a informação, e o seu valor varia de acordo com objetivo estratégico estabelecido. Em um momento em que o volume informacional disponível no mundo é imensurável, torna-se imprescindível que cada organização consiga definir seu escopo e gerenciá-lo estrategicamente de acordo com ele.

Questiona-se então: como a gestão da informação contribuirá para que a empresa obtenha a almejada competitividade organizacional? A gestão da informação apresenta variados modelos para esta administração, que após estarem devidamente implantados, disponibilizarão fácil acesso à um conteúdo que poderá auxiliar na tomada de decisão.

A partir deste fato, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar de que forma a gestão da informação e a inteligência competitiva tornaram-se uma convergência de sucesso para o alcance da vantagem competitiva. Como objetivos específicos, este trabalho busca revelar os conceitos relacionados ao tema, e assim, demonstrar de forma detalhada a relação entre gestão da informação e competitividade organizacional, revelando assim como é possível ser competitivo, inovador, e diferenciado, por meio de um eficaz gerenciamento informacional.

Dentre as vantagens e justificativas para realização do presente artigo, está a disponibilidade da pesquisa como base para a compreensão dos benefícios da gestão da informação em empresas que estão em busca de vantagem competitiva.

## Metodologia

Este artigo será desenvolvido em caráter exploratório, e como técnica de pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica. Para Gil (1989, p. 71) a principal vantagem desta técnica é "permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente". Isso torna-se importante nesta pesquisa pois é necessário avaliar de forma ampla as contribuições da gestão da informação para a competitividade organizacional, sendo inválido tirar conclusões acerca de um caso único.

A natureza dos dados analisados neste artigo será secundária, advindas de livros, artigos de periódicos e bases de dados científicas. Sendo assim, será possível coletar e portanto viablilizar a interpretação adjacente dos termos referentes à pesquisa, para uma posterior análise das contribuições e correlações entre os temas.

## Gestão da Informação e competitividade organizacional: uma convergência de sucesso

Para que seja possível compreender o sucesso da convergência entre a gestão da informação e a competitividade organizacional é necessário, primeiramente, aprofundar-se nos conceitos relacionados ao tema, os quais serão apresentados a seguir.

## Gestão da informação

Originária do latim *informare* que significa 'dar forma', a informação, se transformou em um valoroso recurso para todos os tipos de organizações, considerando que, em todo e qualquer ambiente, novas informações são produzidas, e assim, passíveis de ser gerenciadas. Portanto, para Davenport (2002, *apud* Monteiro; Falsarella, 2007, p. 85) "a gestão da informação trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento".

Os elementos que compõem a gestão da informação podem ser relatados como a demanda de informação, e o fluxo para solucionar essa demanda, oriundas de um consumidor/produtor, que possuem algum objetivo a partir desta informação, e que, no processo de gestão têm facilitadores as tecnologias e os processos administrativos. (MARCHIORI, 2002) Segundo afirma Valentim (2008), dados e informações que influenciam na tomada de decisão em uma organização e que, possivelmente podem afetar o rumo organizacional, devem ser o ponto principal da gestão da informação.

Starck (2013, p. 62) acredita que a Gestão da Informação "surge em decorrência da necessidade de melhor administrar os recursos informacionais - informações, tecnologias e as pessoas - envolvidos no ciclo da informação: geração, coleta, organização, disseminação e uso". Em consonância à isso, e direcionando-se para o recurso principal desta pesquisa, Valentim et. al. (2008, p. 186) declara que "como qualquer outro recurso, a informação deve ser reconhecida por sua importância na estrutura organizacional, visto que é insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas e operacionais".

Ressalta-se ainda, que dentre os variados conceitos de gestão da informação existentes, o fluxo de informação é encontrado como elemento-chave para sua eficácia e efetividade. Este fato pode ser esclarecido na seguinte afirmação:

O fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário. A gestão da informação organizacional é realizada através da coordenação, administração e planejamento do ambiente informacional e dos seus fluxos de informação. (CALAZANS, 2006, p. 68)

Por conseguinte, sabe-se que a informação e o conhecimento têm recebido à cada dia mais atenção de profissionais, gestores e pesquisadores, por permitir a organização de dados potenciais para análise, além de facilitar a inovação e a aprendizagem. (BARBOSA, 2008)

Ainda assim, "Um dos problemas críticos de hoje é a falta de informações apropriadas ao processo decisório. A forma de se pensar o problema do gerenciamento da informação passa, então, a ser uma questão fundamental na definição de uma estratégia dinâmica de informação" (CHIAVEGATTO, 2002, p. 02). Na literatura, é possível encontrar diferentes propostas de modelos de gerenciamento da informação. Souza (2015) apresenta em seu trabalho uma síntese das etapas que compõem os principais modelos de gestão da informação (Quadro 1).

Quadro 1 - Etapas que compõem os modelos de Gestão da Informação

| **Etapa** | **McGee e Prusak (2003)** | **Davenport (2002)** | **Choo (2006)** | **Beal (2008)** |
|---|---|---|---|---|
| Identificação de necessidades de informação | X | | X | X |
| Determinação de exigências (requisitos) de informação | X | X | X | X |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Busca de Informação | | | X | |
| Aquisição (obtenção) e coleta de informação | X | X | | X |
| Classificação da informação | X | | | |
| Análise da Informação | X | | | X |
| Tratamento da informação | X | | | |
| Apresentação da informação | X | | | |
| Uso da Informação | X | X | X | X |
| Desenvolvimento de produtos e serviços de informação | X | | | |
| Disseminação e distribuição da informação | X | X | | X |
| Armazenamento da Informação | X | | | X |
| Descarte da Informação | | | | X |

Fonte: Souza (2015)

A partir deste quadro, é possível perceber que as etapas que identificam as demandas e exigências informacionais, buscam e/ou coletam informações, utilizam-na e a disseminam estão presentes em praticamente todos os modelos. Sendo assim, pode-se concluir que independente do modelo utilizado, e das suas etapas, o importante é sempre realizar um tratamento de informação adequado, lembrando sua importância. Portanto, "a busca e a utilização de informações, ou seja, realizar a gestão da informação, passou a ser considerada uma atividade essencial à sobrevivência das empresas, à medida que estas perceberam sua grande importância como um recurso estratégico na organização." (MORAIS; FILHO, 2006, p. 124)

Para auxiliar neste processo, existem ainda algumas soluções tecnológicas que podem dar suporte à gestão da informação e a tomada de decisão: Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), Entrerprise Resource Planning (ERP), Sistemas de apoio à decisão (SAD) e o Business Intelligence (BI). (PIMENTA, 2008)

Vale ressaltar ainda a importância da atuação de um profissional da informação, que é multifacetado, capacitado e habilitado para ser interativo, criativo e comunicativo, agregando valor à informação, em ambientes multidisciplinares, que será disseminada para auxiliar na tomada de decisão. (SANTOS, 2016)

## Competitividade organizacional

Na tradicional definição de competitividade associada ao enfoque microeconômico, a indicadores de desempenho ou de eficiência técnica, costuma-se desconsiderar o contexto dinâmico em que ocorre o processo de escolha de estratégias empresariais. A situação concorrencial e a interação entre as estruturas que condicionam esse processo, bem como as condutas inovadoras das organizações que podem transformá-lo, muitas vezes também passam despercebidos (KUPFER, 1991).

Já a abordagem fundamentada na ecologia populacional, que leva em conta os mecanismos biológicos, parte da ideia de que duas espécies que habitam um mesmo nicho enfrentam problemas para ter uma convivência equilibrada, tendo em vista que disputam recursos semelhantes. No mundo dos negócios, isso quer dizer que a competitividade é vista como uma disputa entre organizações, por recursos escassos e essenciais a sua sobrevivência. A habilidade de alcançar uma vantagem competitiva, diante de condições

similares às da sua concorrência, é que vai determinar seu sucesso ou fracasso (MACHADO DA SILVA; FONSECA *apud* HANNAN & FREEMAN, 2010).

Percebe-se que as abordagens supracitadas se concentram na avaliação da eficiência de aspectos organizacionais, confinando o tratamento do ambiente aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os cercam. Nesse sentido, "a abordagem institucional tenta transpor o foco para essa direção, ao privilegiar a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas que aí se desenrolam" (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010).

Alguns padrões de competitividade são propostos por Ferreira (2006) e são eles que demonstram as necessidades e expectativas dos clientes e também são os responsáveis por causar motivação e desejo de aquisição nos compradores: possibilidade de oferta de qualquer país; oferta cada vez mais diversificada; oferta de produtos em menor tempo; agilidade na entrega; inovações tecnológicas; poucos em nenhum defeito; bom serviço pós-venda; garantia por tempo maior; acesso fácil à informação de produtos; e, preços menores sempre.

Roman *et*. *al*. (2012, p. 32) revela que

O estudo dos fatores de competitividade é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, em qualidade e em prazo, e para que se possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido.

Contudo, Machado da Silva e Barbosa entendem que a competitividade não deve levar em conta apenas aspectos econômicos e nem ser vista unicamente do ponto de vista técnico; padrões concorrenciais e padrões institucionais devem ser conciliados, tendo em vista que o ambiente tanto exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes, quanto para que se conformem aos padrões de atuação considerados legítimos pela sociedade (2002, *apud* MACHADO DA SILVA; FONSECA (1996); FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER(1997)).

Piana e Erdmann (2010) buscaram identificar fatores, características ou aspectos essenciais para a geração de competitividade das organizações, e os classificaram em 14 grupos, a saber: Produção Enxuta, Benchmarking, Relacionamento com clientes, Tecnologia, Integração, Responsabilidade Ecológica, Informação, Flexibilidade, Custo, Qualidade, Inovação, Confiabilidade, Treinamento e Rapidez. Para este estudo, o principal fator a ser levado em conta é o de Informação.

## Inteligência Competitiva: o uso da informação estratégica no mundo dos negócios.

Para Rezende (2001, p. 22) "chama-se inteligência competitiva o processo de monitorar o ambiente competitivo e não apenas o ambiente mercadológico, prática há mais tempo consolidada por meio de pesquisas de mercado ou marketing." Segundo Silva (2003), "a informação é parte fundamental de qualquer organização que deseja entrar e competir no mundo globalizado", e, ainda de acordo com o autor, "as empresas que obtiverem, de modo conveniente, informações sobre seus mercados, seus clientes, seus produtos e, principalmente, seus concorrentes, ganharão em vantagem competitiva perante o seu mercado".

Dispersa, no entanto, a informação não constitui inteligência. As pessoas que compõem as organizações devem saber o que fazer com ela: é necessário estruturar e alinhar as informações existentes, com coerência, para que seja vista como inteligência competitiva (IC). Além disso, que gere conhecimento e norteie as ações de tomada de decisões atuais e mesmo futuras (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2013).

Ferreira (2006, p. 4) relata que

A vantagem competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar e coordenar suas atividades. Desta forma, torna-se importante a existência de medidas da vantagem competitiva denominadas medidas de desempenho, que correspondem a medir a performance da organização. A obtenção da vantagem competitiva é expressa pelos valores numéricos das medidas de desempenho. As principais medidas de desempenho estão relacionadas com aprendizado e crescimento, processos internos e clientes, que por sua vez estão associados a: competência dos funcionários, infra-estrutura tecnológica, clima para ação, satisfação dos funcionários,

retenção de funcionários, produtividade dos funcionários, inovação, operações, serviço pós-venda, satisfação dos clientes, retenção dos clientes, captação de clientes, participação de mercado e lucratividade por cliente.

Para este trabalho, consideramos a definição de inteligência competitiva organizacional dada por Teixeira e Valentim (2016): "processo estratégico que permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em diferenciais competitivos para a organização, de maneira a ser aplicadas a qualquer área e/ou setor".

Sobre os processos de IC, em seu modelo, Valentim (2002) ressalta as práticas de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, em 7 fases, em um modelo expresso na Figura 1.

Figura 4 - Processo de Inteligência Competitiva



Fonte: Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002).

São eles: 1. Identificação dos "nichos" de inteligência internos e externos à organização; 2. Prospecção, acesso e coleta de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente; 3. Seleção e filtragem dos dados, informações e conhecimento de interesse para as pessoas e para a organização; 4. Tratamento e agregamento de valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, com foco nas linguagens de interação usuário / sistema; 5. Armazenamento de dados, informações e conhecimento tratados, prezando pela qualidade e segurança, com o suporte das TIC; 6. disseminação e transferência de dados, informações e conhecimento a partir de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; 7. Criação de mecanismos de feedback de geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

A autora lembra ainda que a inteligência competitiva possibilita o desenvolvimento de uma cultura informacional, auxiliando na criação de dados, informação e conhecimento, e assim, será um diferencial nas instituições deste novo milênio.

## CONCLUSÃO

Considerando os conceitos apresentados anteriormente, acredita-se que o primeiro passo para adentrar a competitividade organizacional e criar uma vantagem competitiva é a mudança da cultura na organização, de forma a compreender a importância da informação como um ativo valioso. A partir disso, é possível implantar um modelo de gerenciamento de informação, que permitirá à organização conhecer não só a concorrência, mas também a si mesmo. Como parte deste gerenciamento, torna-se importante a realização de um monitoramento mercadológico, que colete mais dados para serem transformados em informação estratégica e utilizados para a tomada de decisão.

Ademais, pode-se perceber que há uma relação direta entre o gerenciamento informacional na organização e o desempenho que ela tem. A informação organizada facilita a tomada de decisão, pois permite identificar corretamente o problema e assim optar pela decisão mais adequada para a situação.

Neste artigo foram apresentados os conceitos de Gestão da Informação, Competitividade Organizacional e Inteligência competitiva, seus perfis, finalidades, aplicabilidades. A partir deles, foi possível apontar quais as contribuições do gerenciamento informacional para a competitividade organizacional.

## REFERÊNCIAS


BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 14 ago. 2017.

CALAZANS, A. T. F. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, n.18, v.1, p. 63-70, Campinas, jan./abr., 2006. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/683/663> Acesso em: 14 ago. 2017.

CHIAVEGATTO, M. V. A gestão da informação e o processo decisório na administração municipal de Belo Horizonte, **Informação Pública**, v. 2, n. 2, dez. 2002. Disponível em: < http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2_N2_PDF/ip0202chiavegatto.pdf >. Acesso em: 05 ago. 2017.

FERREIRA, J. I. A. X. Como medir a competitividade das organizações. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 6, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/289>. Acesso em: 10 set. 2017.

GIL, A. C.; **Métodos e técnica de pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard University Press. 1989.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade** [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1991.

PIANA, J.; ERDMANN, R. H. O que gera competitividade às organizações? In: SIMPOI, 2010, São Paulo. Redes de Operações Globais: Oportunidades e Desafios,

2010. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00370_PCN27539.pdf

PORÉM, M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, UFRGS, n.27, p. 183-199, dez. 2012.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 2, p. 33-49.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar. 2002.

MONTEIRO, N. A. FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-87, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a06>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MORAES, G.D.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2017.

PIMENTA, R. C. de Q. **Gestão da informação: um estudo de caso em um instituto de pesquisa tecnológica.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

REZENDE, Y. Business Information: the new knowledge agents and management of intellectual capital. **Ci. Inf**., v. 31, n.2, jan. 2002.

SANTOS, J. C. dos. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. **REBECIN,** v. 3, n. 2, p.26-50, jun. 2016. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/51041>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SILVA, W. D. F. Capítulo II: Informação Gerando Vantagem Competitiva; Capítulo III: Informação como fator de Competitividade. p.15-76. In: SILVA, W. D. F. **Introdução à Gestão da Informação**. São Paulo: Alínea, 2003

SOUZA, C. G. B. de. **A política e o gerenciamento de informação na Oficina de Música de Curitiba:** uma análise de dados. 2015. 111 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: < https://goo.gl/bjmZpr >. Acesso em: 04 ago. 2017.

STARCK, K. R.; VARVAKIS RADOS, G. J.; DA SILVA, E. L.;. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. ***Biblios***, *p*.59-73, 2013.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva Organizacional: Um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 3-15, jan. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002 .

VALENTIM, M. L. P. et. al. Gestão da Informação utilizando o método Infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12>. Acesso em: 14 ago. 2017.

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD E INOCUIDAD EN LA FÁBRICA DE QUESOS Y MEZCLAS FÍSICAS DE HOLGUÍN

**AUTORES**

**MSc. Froilán Parra Suárez, froypas@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Yanisleidi Diez Cruz, yanisleidi.diez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Reynier Baquero Guilarte, reynier.baquero@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

En la actualidad, la inocuidad alimentaria constituye un concepto global y juega un papel fundamental en la calidad de los productos y/o servicios que presta una organización. Es por eso que ambas han adquirido mayor importancia en las decisiones empresariales, requiriendo de sistemas de gestión de la calidad e inocuidad que den mayor confianza a sus clientes, permitan mayores niveles de eficiencia y eficacia y una mejor posición competitiva. Para lograr estos objetivos, las organizaciones comienzan a implantar los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad de forma integrada. La presente investigación se desarrolló en la línea de quesos pasta hilada de la Fábrica de Quesos y Mezclas Físicas de Holguín con el objetivo de diseñar un procedimiento para la gestión integrada de la calidad e inocuidad. Para el desarrollo del estudio se utilizaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron al cumplimiento del objetivo propuesto, entre los que se pueden citar: revisión documental, histórico–lógico, análisis–síntesis, inductivo-deductivo, sistémico– estructural, observación y trabajo en equipo.

**Palabras clave:** calidad, inocuidad, gestión integrada de calidad e inocuidad, quesos, procedimiento de gestión integrada

**ABSTRACT**

Nowadays the alimentary innocuousness constitutes a global concept that plays a fundamental role in the quality of the products and services offered by the organizations. For that reason, both characteristics have acquired great importance in the managerial decisions, requiring management systems of quality and innocuousness that bring more security to their clients, allow high levels of efficiency and effectiveness and a better competitive position. To achieve these objectives, the organizations begin to implant management systems of quality and innocuousness in an integrated form. The present investigation was developed in the line of cheeses spun pasta at Cheeses and Physical Mixtures Factory in Holguin with the objective of designing a procedure for the integrated management of quality and innocuousness. For the development of this research, different theoretical and empiric methods were used such as: documental, historical-logical revision, analysis-synthesis, inductive deductive, systemic - structural, observation and work-in-team, and the method of experts for the validation of the proposed procedure that contributed to the execution of the proposed objective.
**Key words:** Quality, safety, integrated management of quality and safety, cheeses, integrated management procedure

## INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo y globalizado actual el éxito de la gestión empresarial requiere de una visión integradora que una las decisiones que influyen en el negocio para esto se necesita que las actividades planificadas en las entidades tengan una correcta visión del futuro y estén encaminadas a lograr resultados satisfactorios en el mediano y largo plazos. Según Cruz Cordovés (2009) la gestión empresarial es una correcta planificación estratégica que incluye aspectos de la logística, el diseño de productos y procesos, los análisis contables y financieros, la gestión de los recursos humanos, el marketing, la calidad, la gestión ambiental y la innovación tecnológica. Puede realizarse de forma separada o integrada sin embargo la primera variante puede ocasionar que la gestión empresarial se perciba de forma fraccionada.

Hoy día la gestión organizacional se ha ampliado a cada una de las actividades desarrolladas en las instituciones para lograr que sean eficientes, eficaces y competitivas, situación a la que se suman las entidades pertenecientes a la industria de alimentos.

Debido a que las enfermedades transmitidas por alimentos no inocuos representan un serio problema para la salud de los consumidores el *Codex Alimentarius* ha hecho del

tema calidad e inocuidad de los alimentos un punto de atención mundial y constituye una referencia internacional para los adelantos asociados con las normas alimentarias. Para integrar las diferentes normas nacionales acerca de inocuidad alimentaria la Organización Internacional para la Normalización publicó en el 2005 la norma ISO 22000.

Elevar la calidad de la producción y los servicios constituye un objetivo clave en todas las entidades. La familia de normas 9000 emite especificaciones acerca de la gestión de la calidad. La gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad (NC ISO 9000:2015). Se caracteriza por un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad e inocuidad basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación pero en ocasiones resulta difícil para los directivos controlarlos por aplicarse como sistemas independientes.

Los Sistemas Integrados de Gestión son una herramienta útil que integra los puntos comunes entre los diferentes sistemas de gestión establecidos en las entidades. En Cuba varias empresas han trabajado en la implementación de Sistemas Integrados de Gestión aprovechando las sinergias resultantes de los mismos y se han realizado estudios que demuestran la factibilidad de la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión en las empresas cubanas (Meizoso Valdés, 2009). A finales del 2013 existían en Cuba 104 organizaciones con Sistemas Integrados de Gestión certificados según la Oficina Nacional de Normalización. De ellas el 21% pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimentaria.

En Cuba la integración se ve favorecida por la presencia, entre otros, de los siguientes aspectos:

- Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución;
- La Resolución 850/2011que exige la implantación de Sistemas de Gestión de la Inocuidad y Calidad en los establecimientos pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimentaria;
- La aprobación de la Resolución 60/2011 sobre las normas de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba;
- La obligatoriedad de aplicar para las entidades pertenecientes a la industria alimentaria la NC 143:2010 Código de prácticas-Principios generales de higiene de los alimentos;

- La obligación de producir con calidad, según los mecanismos internacionales vigentes, para competir con éxito en el mercado.

En el diagnóstico realizado para la implementación del perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Productos Lácteos de Holguín, entidad a la que pertenece la Fábrica de Quesos y Mezclas Físicas, se detectaron una serie de deficiencias:

- No tienen implantadas a nivel de fábricas las Normas ISO;
- En la empresa no se han concretado los proyectos para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad;
- Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad;
- Son aceptadas materias primas que no cumplen las especificaciones solicitadas a los proveedores;
- No se ha trabajado en los indicadores para evaluar los costos de la calidad al no tener un sistema implantado.

La entidad ha sido objeto de varias inspecciones por parte de la Oficina Territorial de Normalización. Las revisiones de los informes de dichas inspecciones muestran una serie de deficiencias como la existencia de productos no conformes teniendo en cuenta el resultado de los ensayos microbiológicos realizados por la Oficina Nacional de Inspección Estatal de la Industria Alimentaria y el incumplimiento de requisitos higiénico-sanitarios obligatorios. No se tienen implementados sistema de gestión de la calidad ni de la inocuidad de los alimentos.

Se tiene documentado un procedimiento para implementar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la línea de quesos de pasta hilada teniendo en cuenta la NC136:2007.

Este procedimiento se está revisando por la Oficina Nacional de Inspección Estatal para adecuarlo a la versión más reciente de dicha norma que fue editada en el 2017. Mediante revisión documental y entrevistas con directivos se llegó a la conclusión de que lo que se realiza actualmente es el aseguramiento de la calidad.

**METODOLOGÍA**

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, se realizó un análisis de diferentes sistemas de gestión como el sistema de gestión de la calidad y el de la inocuidad de los alimentos y la integración de dichos sistemas de gestión, sus ventajas y el estado actual de la gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos en la línea de pasta hilada de la Fábrica de Quesos y Mezclas Físicas de Holguín.

**DESARROLLO DEL TEMA**

### 1.1 Breve mirada a la Gestión integrada de la calidad e inocuidad de los alimentos

En el epígrafe se abordarán aspectos importantes para el desarrollo de los aspectos que guían el desarrollo del presente trabajo.

La gestión de la calidad se caracteriza por un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, el enfoque de proceso y la planificación de la calidad.

Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas. Para gestionar la calidad se utiliza el ciclo de gestión. El ciclo de gestión también es conocido como ciclo (PHVA) pues incluye las actividades de planificar, hacer, verificar y actuar.

La NC ISO 9000:2015 plantea que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

La inocuidad de los alimentos es el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de los alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud.

En las organizaciones que son las industrias de alimentos, la inocuidad es un componente esencial de la calidad total. En las industrias alimentarias, la inocuidad de los productos debe considerarse sin ninguna duda, la prioridad máxima. Que un alimento sea inocuo es frecuentemente uno de los requisitos no escritos incluido en muchas de las especificaciones de los clientes. Esto es evidente y no es negociable, a diferencia de otras características del producto (como el aspecto, el sabor o el costo). Los consumidores demandan y confían en que la inocuidad esté presente en todo tipo de alimento, sea manufacturado, tratado con mínimo proceso, o fresco y la industria alimentaria tiene la responsabilidad legal y moral de cumplir con esas expectativas (Tapia, 2007).

El Codex Alimentarius es una organización no gubernamental que fue creada en 1962 por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), y que se ocupa de elaborar normas alimentarias en concordancia con la Base para Reglamentos Técnicos y Normas obligatorias. Cuba estableció el Comité Nacional del Codex Alimentarius, apenas tres años después de creado el propio Codex. Las palabras Codex Alimentarius provienen del latín y significan código de alimentos.

El Codex Alimentarius ha conseguido que el tema de la calidad e inocuidad de los alimentos sea objeto de atención mundial, y ha contribuido a llamar notablemente la atención de la comunidad mundial acerca de la inocuidad de los alimentos. Es por ello

que el Codex Alimentarius ha pasado a ser el único punto de referencia internacional con importancia decisiva para los adelantos asociados con las normas alimentarias. Los países han respondido ante la actividad del Codex Alimentarius introduciendo en su legislación alimentaria leyes, reglamentos, y normas que se vinculan estrechamente con las Normas Codex, y estableciendo (si no existen) o reforzando (en caso de que se encuentren operando) los organismos de control de los alimentos para vigilar el cumplimiento de tales reglamentaciones (Videaud García, 2009).

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. Posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazos.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la producción de productos y servicios.

Los principios de la gestión de la calidad son el marco de referencia para que la dirección de cada organización guíe a la misma, para la consecución de la mejora del desempeño de su actividad.

Según Guerra (2007) un SIG es aquel que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización, ya sean externas o internas. Otros autores lo definen como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa (González, 2008).

El desarrollo organizacional interno, así como las transformaciones del entorno, que pueden incluir el mercado y la sociedad en general, hacen cada vez más necesaria la integración de los sistemas de gestión.

La perspectiva es a una mejor planificación, operación, control y mejora de los procesos de la organización para ofrecer productos de calidad y rentables, preservando a la vez el ambiente, garantizando la salud y seguridad de los trabajadores y logrando la transparencia y la eficiencia económica.

Con la integración se logra una mejor planificación, dirección y control de todas las actividades de la organización. Además, se consigue una posición más competitiva en el

mercado, al ofrecer productos con requisitos recogidos en varias normas internacionales, así se garantiza mayor confiabilidad por parte de los clientes.

## Diseño del procedimiento para integrar los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad

El procedimiento (figura 1), basado en las propuestas de Tamayo García (2013) y Navarro Monterrosa (2014), tiene en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua. Consta de 5 etapas y 22 pasos.

**Figura 1:** Procedimiento para la integración de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad.




### Preparación delas condiciones

**Objetivo** de esta etapa es preparar las condiciones en la entidad para la posterior implementación del SIG para lo que se requiere asegurar el compromiso de la alta dirección para la implementación del SIG, la participación consiente de los trabajadores y definir el personal responsable que guiará el proceso.

**Paso 1.1:** Toma de decisión para la integración de los sistemas de gestión.

Se presentará el proyecto de integración a la Dirección, explicando la necesidad de implementar el sistema de gestión integrado de la calidad e inocuidad, las ventajas de la integración de los sistemas de calidad e inocuidad, la propuesta preliminar del alcance del proyecto y la metodología a utilizar para la implementación del SIG.

**Paso 1.2:** Selección del grupo gestor.

Se debe crear un grupo gestor cuyos miembros serán representantes de los procesos involucrados, así como integrantes con conocimientos en ambas disciplinas: calidad e

inocuidad alimentaria. Debe seleccionarse además el líder del SIG, persona con responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SIG, informar a la alta dirección sobre el desempeño del SIG y de cualquier necesidad de mejora.

El grupo gestor debe prepararse acerca de los sistemas de gestión presentes en el alcance del proyecto y acerca de los SIG, para esto se impartirán conferencias y talleres que abordarán su importancia, principios, ventajas, metodología para la integración, alcance preliminar del proyecto de integración que se llevará a cabo, principales documentos de referencia.

Para lograr el involucramiento y compromiso, se realizarán charlas a los trabajadores en matutinos para informar de la aplicación del proyecto, así como los beneficios que surgen del mismo, también se expondrá en los murales de la organización información acerca de la integración, el papel que juegan los trabajadores y las principales ventajas que proporciona.

**Paso 1.3:** Interrelación entre los requisitos de los Sistemas de Gestión Organizacional (SGO) considerados en el alcance del SIG.

Para cumplir con los sistemas presentes en el alcance del SIG hay que determinar la relación existente entre los requisitos de las normas de referencia. El grupo gestor elaborará una matriz de interrelación, la cual contribuirá a la definición de una estructura básica para la integración, de acuerdo con los intereses y prioridades de la dirección, su contenido debe considerarse en la realización del diagnóstico inicial, y en la determinación de los procesos necesarios para el SIG, su secuencia e interacción.

**Técnicas y herramientas**: trabajo en grupo; conferencias y talleres; charlas e intervenciones ante los trabajadores en matutinos; divulgación en murales.

## Diagnóstico inicial

**Objetivo:** conocer y evaluar la organización para identificar los aspectos que impiden la integración de los sistemas de gestión de calidad e inocuidad y proyectar acciones para contrarrestar los aspectos negativos detectados.

Para el diagnóstico de la calidad se proponen realizar listas de chequeo para la evaluación de los requisitos de la NC ISO 9001:2015, en el caso de la inocuidad resulta necesario diagnosticar la aplicación de las BPM como PPR fundamental para la implementación del APPCC. Deben evaluarse también las BPAl y las Buenas Prácticas BPD, a través de

los requerimientos planteados en la NC 143:2010. "Código de Práctica. Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

**Diseño y documentación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Inocuidad (SIGCI)**

**Objetivo:** establecer la estructura y contenido del SIG, y las actividades necesarias para asegurar la integración de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad a partir de la confirmación del alcance propuesto y además que el SIG posea un soporte documental actualizado y de fácil utilización, que posibilite una eficiente y eficaz ejecución de las funciones (operaciones, procesos, actividades y tareas). Para esta etapa se propone el procedimiento específico correspondiente (figura 1).

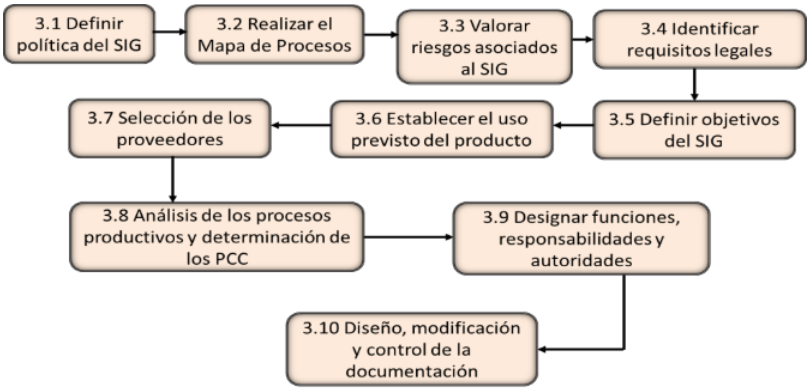



**Figura 2.2:** Procedimiento específico para la etapa de diseño y documentación del SIG.

**Paso 3.1:** Definir la política del SIG.

Se elabora la propuesta de política del SIG, que luego debe ser aprobada por todos los miembros de la dirección. La política debe contener los requisitos expresados en las normas NC ISO 9001:2015 y NC ISO 22000:2005, el compromiso de la alta dirección de cumplir los requisitos del SIG y mejorar continuamente su eficacia, y el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables.

**Paso 3.2:** Determinar los procesos necesarios para el SIG. Diseño del Mapa de procesos.

Para la identificación y representación de los procesos se propone realizar tormenta de ideas con miembros del equipo de trabajo, que integra directivos y especialistas, así como otros participantes que se propongan.

Una vez identificados se clasificarán en procesos estratégicos, claves y de apoyo, para ello se realizan las siguientes preguntas:

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo en el tiempo y el logro de la visión?

Para identificar los procesos claves: ¿Cuáles son los procesos que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos claves para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos claves. Ortiz Pérez (2014)

Para mostrar la secuencia e interacción de los procesos se utilizará el mapa de procesos. Los procesos documentados, así como el mapa elaborado se pondrán en conocimiento del personal implicado en su cumplimiento.

**Paso 3.3:** Valorar riesgos asociados al SIGCI.

El grupo de implantación debe valorar todos los riesgos a los que puede estar expuesto el SIGCI para proponer medidas y acciones a tomar para minimizar sus efectos y en el mejor de los casos eliminarlos. Deben evaluarse los riesgos externos como: físicos, medioambientales, políticos-legales, sociales y tecnológicos; y los internos: los relacionados con todos los procesos organizacionales. Los riesgos asociados a los procesos operativos se evaluarán mediante la aplicación del APPCC.

**Paso 3.4:** Identificación de los requisitos legales relacionados con los sistemas que forman el SIG.

Mediante revisión de documentos y trabajo en grupo se identificarán y actualizarán todos los requisitos legales y reglamentarios que tienen que ver con los sistemas de calidad e inocuidad respectivamente.

**Paso 3.5:** Definir objetivos del SIG.

El grupo gestor propone objetivos que garanticen que el SIG cumple con los requerimientos establecidos y permiten al sistema su permanencia y mejoramiento. Deben adecuarse al tipo de organización pero ser lo suficientemente ambiciosos para garantizar la mejora continua. Deben ser aprobados por la alta dirección y es su responsabilidad que se cumplan.

**Paso 3.6:** Establecer el uso previsto del producto.

Es necesario que la organización haga conocer al cliente la manipulación prevista por el mismo para evitar que el producto afecte la salud del consumidor debido a una mala manipulación durante el consumo. También se deben conocer los grupos de usuarios y consumidores, incluidos los que son especialmente vulnerables al consumo del producto.

**Paso 3.7:** Selección y calificación de los proveedores.

Se deben seleccionar cuidadosamente los proveedores de materiales y servicios, de acuerdo a su capacidad para cumplir los requisitos de calidad e inocuidad establecidos en

la entidad. Los criterios de aceptación se deben establecer y registrar claramente, y hacer un seguimiento para todos los parámetros, incluidos entrega y vida útil. Además deben registrarse los métodos de seguimiento, junto con los métodos para la selección de proveedores y, si es necesario, la eliminación de aquellos no satisfactorios.

**Paso 3.8:** Análisis de los procesos productivos y determinación de los PCC.

En este paso, a partir del conocimiento del proceso productivo, se determinan los puntos críticos y cuales deben controlarse definiendo cuales deben ser las acciones de seguimiento y medición a llevar a cabo para mantenerlos controlados. El análisis de peligros será realizado por el equipo de calidad e inocuidad.

**Paso 3.9:** Designar las funciones, responsabilidades y autoridades de los miembros de la organización con relación al SIG.

Después de realizar una revisión documental el grupo gestor, y la dirección, designarán las funciones, responsabilidades y autoridades de los miembros de la entidad involucrados con el SIG y sus interrelaciones dentro de la organización.

**Paso 3.10:** Diseño y/o modificación y control de la información documentada.

Deben documentarse las actividades que intervienen en el SIG. La información documentada debe ser capaz de explicar la actividad. El tipo y cantidad de documentación dependerá de las necesidades de cada organización y las del SIG.

**Implementación del SIGCI**

**Objetivo:** poner en práctica el SIGCI diseñado de manera eficaz.

**Paso 4.1:** Distribución y control de la información documentada.

El líder del SIG asegura la distribución y control de los documentos que hayan sido aprobados, así se garantiza la disponibilidad de las versiones adecuadas donde sean necesarias.

**Paso 4.2:** Formación de todo el personal.

Cuando todo el personal posee la documentación de su interés dentro del SIG se puede comenzar la implementación, garantizando la formación y comunicación a las personas involucradas acerca de sus responsabilidades en cada proceso, las principales transformaciones introducidas en la entidad, así como en las cuestiones imprescindibles que deben dominar los trabajadores para la correcta manipulación de los alimentos.

**Paso 4.3:** Aplicación del APPCC.

Se debe poner en práctica el APPCC teniendo en cuenta la descripción del proceso productivo, así como la función de la organización dentro de la cadena alimentaria. **Paso 4.4:** Sistema de trazabilidad.

El sistema de trazabilidad debe permitir identificar el material que llega de los proveedores y la ruta de distribución del producto final. Deben mantenerse registros de trazabilidad durante un período definido para la evaluación del sistema. Los registros deben estar de acuerdo con los requisitos legales y reglamentarios y los del cliente y pueden, por ejemplo, basarse en la identificación del lote del producto final.

**Paso 4.5:** Preservación.

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. La preservación puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte y la protección.

**Evaluación y ajuste del SIGCI**

**Objetivo:** asegurar el perfeccionamiento continuo del SIG a través de la evaluación sistemática de su eficacia y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que se identifican.

**Paso 5.1:** Control de no conformidades.

**Correcciones:** La entidad debe asegurarse de que cuando se superan los límites críticos para los PCC o hay una pérdida en el control de los PPR operativos, los productos afectados se identifican y controlan en lo que concierne a su uso y liberación.

**Acciones correctivas:** deben iniciarse cuando se superan los límites críticos o cuando hay una pérdida de conformidad con los PPR operativos. Estas acciones incluyen:

- revisar las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes,
- revisar las tendencias en los resultados del seguimiento que pueden indicar una evolución hacia la pérdida de control,
- determinar las causas de las no conformidades,
- evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que la no conformidad no vuelve a ocurrir,
- determinar e implementar las acciones necesarias,
- registrar los resultados de las acciones correctivas tomadas,
- revisar las acciones correctivas tomadas para asegurarse de que son eficaces.

**Manipulación de productos potencialmente no inocuos:**

Los productos fabricados por encima de los límites críticos son potencialmente no inocuos y la organización debe tomar acciones para evitar el ingreso de estos productos a la cadena alimentaria, a menos que sea posible asegurarse de que:

- los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos en cuestión han sido reducidos a los niveles aceptables definidos;
- los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos en cuestión serán reducidos a los niveles aceptables identificados antes de su ingreso en la cadena alimentaria;
- a pesar de la no conformidad, el producto todavía cumple los niveles aceptables definidos.

Deben documentarse los controles y las respuestas derivadas, así como la autorización para tratar los productos potencialmente no inocuos.

**Liberación de los productos y servicios.**

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.

Cada lote de productos afectados por la no conformidad sólo debe ser liberado como inocuo cuando aplique cualquiera de las condiciones siguientes:

- otra evidencia aparte del sistema de seguimiento demuestra que las medidas de control han sido eficaces;
- la evidencia muestra que el efecto combinado de las medidas de control para ese producto en particular cumple con el desempeño previsto (es decir, niveles aceptables identificados);
- los resultados del muestreo, análisis y/o de otras actividades de verificación demuestran que el lote de productos afectado cumple con los niveles aceptables identificados.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.

**Disposición de productos no conformes.**

Después de la evaluación, si el lote de producto no es aceptable para su liberación, debe someterse a una de las siguientes actividades:

- reproceso o posterior proceso dentro o fuera de la organización para asegurarse de que el peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos se elimina o reduce a niveles aceptables;
- destrucción y/o disposición como desecho.

**Retirada de productos**

Para permitir y facilitar que se retiren de manera completa y a tiempo los lotes de productos finales que han sido identificados como no inocuos, la alta dirección debe designar al personal que tenga la autoridad para iniciar una retirada del producto y el personal responsable de llevarla a cabo. La organización debe establecer y mantener un procedimiento documentado para:

- notificar a las partes interesadas pertinentes (por ejemplo autoridades legales y reglamentarias, clientes y/o consumidores);
- la manipulación de productos retirados, así como los lotes de productos afectados aún en stock, y la secuencia de acciones a tomar.

Los productos retirados deben mantenerse bajo supervisión hasta que se hayan destruido, se utilicen para otros propósitos que no sean los pretendidos originalmente, se determine que son inocuos para el mismo u otro uso previsto, o sean reprocesados de tal manera que se asegure que se vuelven inocuos.

Para el control se propone realizar las siguientes acciones:

- Medir la satisfacción de las partes interesadas aplicando encuestas a los clientes, realizando estudios de clima laboral entre otros.
- Seguimiento y medición de los procesos teniendo en cuenta los límites establecidos mediante el APPCC;
- Realización de auditorías internas para las que se debe formar previamente a los auditores internos.

**5.2** La **mejora continua** es la principal característica de los sistemas de gestión y se logra a través de los procesos de auditoría, verificación y validación. La dirección debe mejorar continuamente su SIGCI por ejemplo a través de:

- Mejoramiento de la eficacia de los procesos productivos;
- Mejora demostrable a través de auditorías internas;
- Mejora demostrable a través de política de calidad;
- Mejora demostrable a través de objetivos.

**CONCLUSIONES**

1. En los enfoques normalizados para la gestión de la calidad, y la inocuidad existen aspectos comunes por lo que su integración es una alternativa posible y recomendada para aumentar la eficacia de las organizaciones.
2. El análisis de la situación actual de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en la Fábrica de Quesos y Mezclas físicas de Holguín demostró la necesidad de implementarlos de forma integrada.
3. Se diseñó un procedimiento para la gestión integrada de la calidad e inocuidad que tiene en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua, basado en el ciclo PHVA.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Álvarez Santos, l. (2014): *Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral*. *Aplicación en hospitales de la provincia Holguín*. (Tesis de doctorado) Universidad de Holguín.
2. Antúnez Saiz, V. (2016): *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba*. Cofin vol.10 no.2 La Habana jul.-dic.
3. Blanco Carvajal, I et al (2012): *Sistema Integrado: Un instrumento para garantizar la calidad e inocuidad en Bodegas Vigía*. ICIDCA sobre los derivados de la caña de azúcar, vol. 46, no. 1 (enero-abril), pp. 51- 57
4. Cuellar de la Cruz, E. (2009): *Diseño de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad ISO 9001-Buenas Prácticas para la Fabricación de Ingredientes Farmacéuticos Activos*. (Tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu. Santa Clara.
5. Cuendias de Armas, J. (2006): *Desarrollo de sistemas integrados de gestión de calidad y medio ambiente*. Revista Normalización No 2. Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
6. Fernández Hatre, A. (s.f.) *Implantación de un sistema de calidad*. *Norma ISO 9001:2000*. Centro para la calidad de Asturias. España.
7. Fernández Hatre, A. (s.f.) *Sistemas integrados de gestión*. Centro para la calidad de Asturias. España.
8. Figueredo Batista J. (2016): *Procedimiento para implementar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la UEB Fábrica de Quesos y Mezcla Física*. (tesis de maestría). Cuba. Universidad Holguín.

9. González Muñoz, Y. (2012): *Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet*. Rev. Gerencia. Política. Salud, 11 (22) pp 123-140. Bogotá, Colombia.
10. Guerrero Aguiar, M. (2012): *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos*. (tesis de maestria). Cienfuegos.
11. Llanes Font y col. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ing. Ind. vol.35 no.3 La Habana sep.-dic. 2014 *versión On-line* ISSN 1815-5936
12. Nieves Julbe, A. El sistema integrado de gestión de capital humano como fase para implantar las normas del ambiente de control en organizaciones cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, 2009, 160 p
13. Peña Escobio, D. Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Cuba. Universidad
14. Pérez Salas, M. Diseño de una estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en la sucursal ARTEX Holguín. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Tutor: Dr. C. Reynaldo Velázquez Zaldívar Universidad de Holguín, 2010
15. Revelo Rosales, D y Gutiérrez Rodríguez, J. Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín, 2006
16. Rodríguez Córdova y col. Necesidad de aplicar sistemas de gestión de la calidad e inocuidad en PyMEs de productos lácteos. www.monografias.com
17. UNE 66175:2003. Sistema de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Ediciones AENOR. España, 29 p
18. UNE 66177:2005 Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión, Ediciones AENOR, España, 26 p
19. Velázquez Zaldívar, R. y col. Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico. Ingeniare. No 5 Año 3. 2008.18 p.
20. Viña S, Montero R. Integración de los sistemas de gestión de la seguridad, medioambiente y calidad. y seguridad en la gestión, Revista Ingeniería Industrial, No. 4, ISPJAE, Cuba 2000

# LA IMPORTANCIA DE INTERPRETAR LA CICLOLOGÍA EN LAS DISCIPLINAS QUE UTILIZAN LAS ORGANIZACIONES.

**AUTOR:**

**César Ruíz Moreno, Maestro en Ingeniería (Investigación de Operaciones),**

**cesar.ruiz@uicui.edu.mx**

**RESUMEN**

Tiempo, ciclos y periodos. Igual de importantes, igual de precisos, igual de imprescindibles: los tres medibles, pero con diferentes características.

Los ciclos, pudieran ser más simples o más complejos según el explorador e investigador, y también el objeto de estudio ciclológico. Por lo general los ciclos se identifican, desde los parámetros económicos sociales por tener facetas, eventos repetibles, aunque lapsos de tiempo no necesariamente iguales, con particularidades identificables para su análisis y comparación con otros. Las facetas pueden ser muchas más, pero las que deben permanecer son: inicio, crecimiento, aceleración, expansión, contracción, desaceleración, cúspide, caída, fondo y fin. Una característica de los ciclos es que vuelven a repetirse, a nacer, y tienen que terminar. Depende mucho de la disciplina y el objeto de estudio, normalmente en las disciplinas económico sociales o blandas vuelven a repetirse, mientras que las ciencias naturales es posible que se finiquite y no se vuelvan a repetir.

Dentro de un periodo puede haber ciclos y dentro de los ciclos puede haber periodos, pero el concepto a medir debe ser diferente, de lo contrario si se habla del mismo ente, no puede haber elementos repetibles y comparables del mismo evento, por qué entonces su correlación medible o conceptual de temporalidad no significaría una diferencia. Lo que es claro, es que tanto ciclos como periodos se encuentran dentro del tiempo y son los que ponen los límites para que éste resulte dinámico y esencial al ser ya un elemento finito para su exploración, explotación y análisis.

Cada disciplina compara sus números consigo misma, después con otra u otras; más la relevancia radica en utilizar adecuadamente los ciclos de vigencia o permanencia.

**Palabras clave: Multidisciplinas, ciclos, periodos, tiempo, organización.**

## ABSTRACT

**The importance of interpreting cyclology in the disciplines used by Organizations**.
Time, cycles and periods. Just as important, just as accurate, just as essential: the three measurable, but with different characteristics.

The cycles could be simpler or more complex according to the explorer and investigator, and also the object of cyclical study. Cycles are usually identified, from the social economic parameters to have facets, repeatable events, although periods of time are not necessarily the same, with identifiable peculiarities for their analysis and comparison with others. The facets can be many more, but the ones that must remain are: beginning, growth, acceleration, expansion, contraction, deceleration, cusp, fall, bottom and end. A characteristic of the cycles is that they are repeated again, to be born, and have to end. Much depends on the discipline and the object of study, usually in the social or soft economic disciplines are repeated again, while the natural sciences may be terminated and not repeated.

Within a period there may be cycles and within cycles there may be periods, but the concept to be measured must be different, otherwise if you speak of the same entity, there can be no repeatable and comparable elements of the same event, why then your Measurable or conceptual correlation of temporality would not mean a difference. What is clear, is that both cycles and periods are within the time and are the limits that make it dynamic and essential to be a finite element for exploration, exploitation and analysis.

Each discipline compares its numbers with itself, then with another or others; But the relevance lies in the proper use of the cycles of validity or permanence.

**Key words: Multidisciplines, cycles, periods, time, organization.**

## INTRODUCCIÓN

Es posible que haya miles de textos que citen al tiempo como valor de riqueza en la construcción de efectos sobre la creación de valor, pero también es posible que si no se tienen bien delimitados los conceptos de los sinónimos por los que se suele llamar a “el tiempo”, su impacto de estudio sea no tan acertado. Es por eso que el presente trabajo

tiene la peculiaridad de diferenciar a uno de estos sinónimos con los que regularmente o viciosamente se le llama al tiempo, al momento de medir su efectividad para resultados: los ciclos en sus diferentes espacios disciplinarios con impacto en las organizaciones.

Es por eso que primero se enuncian las partes o facetas que diferencian a los ciclos de otros conceptos con los que pudieran confundirse, haciendo énfasis en que la intervención del hombre en su comparabilidad hace la distinción para su uso. Posteriormente se describe el beneficio de uso en las disciplinas blandas o duras, y cuál sería la repercusión que sea mal utilizado el concepto para la descripción del comportamiento de un recurso operativo, natural o logístico. Se hace mención de los diferentes ciclos disciplinarios dependiendo de la herramienta misma para la solución de problemas.

En todo momento se pretende que el documento tenga viva la descripción de su uso al momento de utilizarse en procesos o en rutinas de las organizaciones, sin menospreciar que lo más relevante es la prevención de lapsos de tiempo que pudieran causarle pérdidas a la organización. Se hace énfasis que más allá de afianzar un concepto técnico de temporalidad, lo que se pretende es estudiar y discutir a fondo tal, con la finalidad de prevenir actos o hechos, que impacten negativamente a la organización, o generar aquellas facetas de los ciclos que repercutan en beneficio de esta.

Se visualizan varias elementos, la calidad y su diferentes escuelas o los ambientes organizacionales, que en conjunto con la delimitación de la facetas de los ciclos permiten visualizar escenarios que pudieran evadirse, mejorarse e incluso aplicarse nuevamente en beneficio de la organización, a través de la administración de riesgos. Lo anterior, en conjunto con las distintas técnicas para la toma de decisiones, hace que la relevancia no sea menor.

Se considera que se puede seguir indagando, investigando y aplicando la diferenciación del presente concepto con impacto en las organizaciones, es por eso que antes de insertar las conclusiones, se menciona que se deja para futuras implementaciones, discusiones o adiciones a la presente investigación para su enriquecimiento.

El presente trabajo no tiene un contexto, porque no se focaliza como objeto de estudio a un fenómeno, en todo caso se pretende la postulación para delimitar la temporalidad y comportamiento de los fenómenos, cualesquiera que sean a través de los ciclos de temporalidad.

METODOLOGÍA

El presente documento por sus características de separación de conceptos, en tanto estos se usan con relativa frecuencia, indistintamente o en igualdad de circunstancias, tiende a

tener elementos de investigación aplicada, por lo que se utiliza el método de tipo cualitativo, en tal sentido conlleva generalidades del uso vocabulario del tiempo y su administración, si tomásemos como medición en diferentes ámbitos tal sentido; llevándolo a la subdivisión del mismo, atenuando modalidades para su percepción y utilidad, como lapsos de tiempo, periodos y ciclos. Utiliza la modalidad exploratoria por la incursión de revisión literaria para afianzar o discutir las bases teóricas de la postura del documento al pronunciarse por la importancia que se debe tener en los conceptos mencionados para la toma de decisiones y su utilidad en las organizaciones. Se debe hacer mención que solo se hacen referencias de libros, ya que los artículos o documentos encontrados, que no fueran libros, no adicionaban fortaleza alguna a la presente propuesta, por tal motivo fueron omitidos.

OBJETIVO

Relacionar un sinnúmero de conceptos, sin hacer una diferenciación, conlleva a tener vicios de uso al tener soluciones varias y su decisión, sea por uno o varios responsables en problemas sencillos, comunes o complejos. Por tal razón, el objetivo de este documento es delimitar y separar el concepto de ciclos temporales y sus diferentes adjetivos, en el uso rutinario versus tiempo, lapsos de tiempo y periodos, que por sus repercusiones, terminarían en hacer que las decisiones sean acertadas y asertivas en cualquier organización, sin importar cuál serían las disciplinas que utilice para la solución de problemas o la operatividad, siempre en busca de la maximización de beneficios.

**DESARROLLO**

Tiempo, ciclos y periodos. Igual de importantes, igual de precisos, igual de imprescindibles: los tres mediables, pero con diferentes características.

El tiempo en sí mismo no tiene la menor importancia, es estático, y si no tiene límites simplemente es infinito, no tiene como medirse y como compararse; al momento de que entra la mano del hombre y lo secciona, se vuelve dinámico, con lapsos de tiempos, con eventos o hechos que se vuelven equidistantes unos de otros, equiparables y con relevancia en su análisis. Es decir, al momento de la intervención humana para medir algún hecho sobre el tiempo, se centra por lo general en la velocidad y confiabilidad de hacer algo (Collier, 2009).

Los periodos son lapsos de tiempo que por lo general son similares, con eventos no necesariamente iguales en su comportamiento y con singularidades identificables para su exploración y comparación.

Los ciclos, pudieran ser más simples o más complejos según el explorador e indagador, y también el objeto de estudio ciclológico. Por lo general los ciclos se identifican, desde los parámetros económicos sociales, por tener facetas, eventos repetibles, aunque lapsos de tiempo no necesariamente iguales, con particularidades identificables para su análisis y comparación con otros. Las facetas pueden ser muchas más, pero las que deben permanecer son: inicio, crecimiento, aceleración, expansión, contracción, desaceleración, madurez, cúspide, declive, caída, fondo y fin. Una característica de los ciclos es que vuelven a repetirse, a nacer, y tienen que terminar.

También puede que algunos conceptos se encuentren en los ciclos como catarsis o crisis, sin embargo, dependerá en estricto de que se está midiendo; pues si se trata de las disciplinas blandas es posible que se consideren estos conceptos: crisis económicas o financieras. En este documento nos referiremos a las disciplinas que utilizan las organizaciones como Disciplinas Científicas, que son las diferentes formas de agrupación, delimitación y agrupación, que puede justificarse esta delimitación por criterios temáticos, ontológicos, históricos, sociológicos e institucionales entre otros (Gianella, 2006). Más en las disciplinas duras o naturales, posiblemente estos conceptos den por terminado el ciclo: una crisis de una especie en extinción simplemente es el término de su ciclo de vida, al igual que los ciclos de exploración de los bienes del sector primario, cuando son explotados por completo en un espacio determinado, su ciclo termina, más cuando son combinados con elementos de beneficio monetario-económico, se repiten los eventos y comienzan de nuevo. Una cosa es que se acaben los recursos como el petróleo o el gas natural en un área determinada y otra es que en ese mismo espacio se deje de explotar el recurso, con afán de disminuir su oferta, incrementar su precio y así constituir una crisis del petróleo o gas, quizá mal llamado, ya que en realidad se generó la crisis con fines económicos y no naturales, adjudicándole al recurso natural su adjetivo.

Al considerar que el tiempo es continuo, y bajo circunstancias determinadas los periodos solo son la subdivisión del tiempo, que permite hacer mediciones lineales, pudiera percibirse que se deberían utilizarse como sinónimos los periodos y los ciclos, sin embargo párrafos arriba, se menciona que los ciclos tienen facetas y una de las características es que se pueden volver a repetir, pues con elementos similares existe un principio y un fin finito, que hace posible identificar su comportamiento. Entonces el gran beneficio para reconocer el valor del comportamiento de los ciclos, en cualquiera de sus modalidades o presencia en las disciplinas sociales y sobre todo en las organizaciones, es

que desde la administración de los riesgos, se pueden minimizar el impacto de la repetición o la maximización de las utilidades, a través de la administración efectiva de los probabilidad de ocurrencia del hecho. Por ejemplo, los ciclos más comunes que oímos o podemos observar en las lecturas es el económico, que es la repetición de tiempo en tiempo de un crecimiento económico, seguido de proceso de crisis económica (Berumen, 2002), que también puede presentar todas las características que hemos dicho, pero más allá de que se llenen las cualidades de un hecho económico lo más relevante es que saber medir los tiempos en que se presentan y la duración de las facetas de las que se compone un ciclo económico, para poder predecir sus consecuencias, ¿y por qué no? Si los ciclos se repiten, al identificar sus facetas, también podríamos identificar sus orígenes o causas y cuáles de estas permiten o hacen el comportamiento de la faceta determinada. De tal suerte, que podríamos manipular el ciclo, en este caso el económico, para que en alguna de estas facetas se incremente su duración; digamos en la faceta de madurez.

En un hecho económico, pudieran incrementarse algunas facetas como las palabras desarrollo o crisis, que no necesariamente se encuentran comulgando con un ciclo económico. El primero indica un incremento consecutivo durante tres periodos consecutivos de la riqueza o de la utilidad sobre las expectativas o coberturas de las necesidades de quienes originaron la riqueza, pero no necesariamente debe ser un incremento espectacular. Mientras que la crisis, puede destacar la caída total o fin del ciclo, pero quizá para los acontecimientos de la iniciativa privada, una crisis pudiera representarse por la ausencia total de liquidez o excesivo endeudamiento, que no implica el fin de la organización pues esta puede seguir operando.

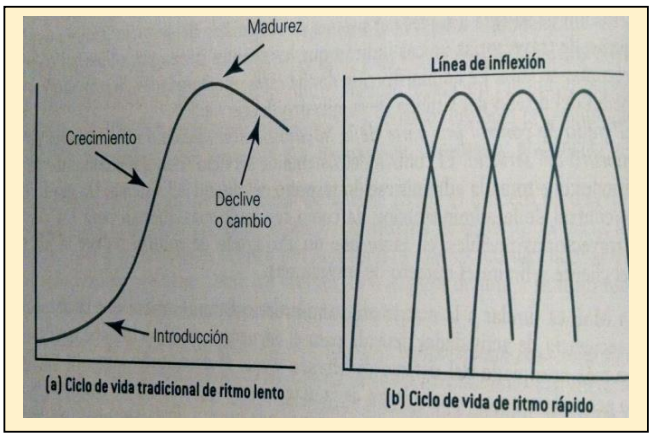
En algún momento, los teóricos, llegan a mezclar los conceptos de tiempo y ciclos, con finalidades realizar modelos de operación en la logística o en las líneas de operación de la producción. Por ejemplo, el tiempo de ciclo es aquel lapso máximo permitido para trabajar en una unidad de cada estación (Krajewski, 2013) o de un proceso de producción o una línea de espera. También llamado tiempo de flujo, ya que se refiere al tiempo que toma realizar un ciclo de un proceso para un trabajo (Collier, 2009). Así que, lo que debe prevalecer en primera instancia es que el tiempo es mayor y más general en su quehacer de medición y después más específico y particular el ciclo, que determina su efectividad por sus características de inicio, crecimiento, aceleración, expansión, contracción, desaceleración, cúspide, caída, fondo y fin.

Para entrar en fase de medición en estricto, es posible que se sobre ponga la palabra tiempo a ciclo, pero los lapsos temporales serán siempre más pequeños en los ciclos.

Existen algunas propuestas de llamar tiempo de preparación, procesamiento, de cola, de espera y ocioso, para identificar un ciclo de producción (Chase, 2009), por tanto, en este documento haremos énfasis en que primero habrá un tiempo genérico, que al momento de medirlos por lapsos iguales, no habrá diferencia en su comportamiento y solo será lineal su impacto. Mientras que, al momento de hacer confiabilidad y su comportamiento, el ciclo se hará presente, en el sentido de inicio, cúspide y fin, y otras facetas, que si bien deben de medirse con lapsos micro, sus comparaciones difieren en tanto la dedicación, sector, subsector, espacio, mercado y no necesariamente en producción y distribución.

Es así, que la complejidad de las organizaciones, cuales quiera la modalidad o tipología de estas, no es si utiliza el tiempo como mejor aliado, sino cual o cuales ciclos utilizan para su consecución, planes o culminación de objetivos. Las decisiones para el incremento o creación de valor de las organizaciones son cruciales en tanto estas se hagan de forma oportuna, por lo que la diferenciación de solo utilizar el concepto tiempo y no las características de los ciclos, que también pueden estar en crecimiento, madurez y declive (Collier, 2009), son sumamente determinantes para que sean exitosas dichas decisiones.

Reconocer la administración del tiempo es crucial para la que las organizaciones, cualquiera que sea su giro o capacidad instalada, puedan determinar los puntos específicos en donde la coyuntura de varios efectos provoca que los ciclos sean de ritmo lento o de ritmo rápido (Collier, 2009) aunque la cúspide o cresta sea la misma, además de ser determinantes para el éxito de cualquier toma de decisiones.




Fuente: Collier & Evans, Administración de Operaciones, 2009.

Una de las áreas que se benefician y constantemente se enriquecen, además de encontrar su medición de confiabilidad son las distintas escuelas de calidad, en tanto es un escalón evolutivo de la eficacia y eficiencia. La mejora continua está presente en la gran mayoría de los procesos de producción, servicios y su combinación, sean estos con valor lucrativo o no. Es así que el ciclo PDCA de Deming, que significa el círculo planear, desarrollar, comprobar y actuar (Chase, 2009), que también podemos encontrarlo como los pasos dentro un ciclo: definir, medir, analizar, incrementar y controlar. También debemos decir que la mejora continua se basa en un precepto chino llamado kaizen que es una filosofía que busca continuamente maneras de mejorar los procesos, lo que implica identificar puntos de comparación (Krajewski, 2013) o ciclos de comparación en comportamiento, utilizando la medición de lapsos dentro de los ciclos. Sin embargo, al momento de ingresar el ciclo planear-hacer-estudiar-actuar, se deben capacitar equipos para la mejora continua (Krajewski, 2013), lo que significa que en todos los elementos de medición por velocidad o confiabilidad al involucrar el recurso humano se convierte en ciclo, por lo que su medición debe ser en función de su comportamiento y no de medición lineal.

Las empresas que tienen bien definidos los procesos y procedimientos, se han enfocado a departamentalizar por tiempos, lo que implica la reunión de un conjunto de personas que realizan similares actividades bajo la supervisión de un gerente o mando medio (Weihrich, 1994). La departamentalización puede ser una costumbre empresarial del Siglo XX, está no ha cambiado mucho en esencia, pues sigue habiendo organizaciones que para la cadena de producción siguen utilizando un estructura piramidal de supervisión, aunque en alguno momentos tienda a llamarse a esta vertical u horizontal; aunque las modalidades de contratación sean diferentes para bajar ciertos costos o gasto: subcontratando, traslado de la producción a un país donde la mano de obra sea excesivamente barata, haciendo autsoursing o maquilando. Las modalidades pueden ser varias, pero la línea de ensamble o transformación es: varias personas con un jefe. Estas actividades de repetición y ordinarias medidas perfectamente a un punto de cronología, se determinan por periodos temporales, más su ciclo de comparación se hace hasta que haya un producto o servicio terminado.

Gran parte de las razones por la cuales hacer diferentes modalidades de subcontratación se debe a la minimización de costos, sin embargo, es posible que en los últimos tiempos las razones de subcontratación se por considerar algunas otras disciplinas que influyen en la producción como la económica, la financiera, la tecnológica, que a su vez significa seguir dividiendo por áreas de responsabilidad los procesos de producción o

departamentalización. Esta práctica, la departamentalización o áreas de responsabilidad, aún se puede subdividir para su comparación temporal en turnos, atendiendo a razones disciplinarias (Weihrich, 1994) en beneficio de producción. La razón esencial, visualizando la generación de valor en la relación de maximización de beneficios versus la minimización de costos, no cambia. La toma de decisiones esencial para la subcontratación de líneas de producción o subdivisión de estas, no está basada en ciclos de producción, que es la propuesta de este documento, sino en la relación lineal beneficio/costo. Esta relación simple, al no comparar los ambientes organizacionales y laborales por ciclos de producción y solo por costos/tiempo, pudieran general no tan buenos resultados. El crear un ambiente laboral, estable, agradable, con remuneración acorde a las condiciones de exigencia y hechura, podrían generar muchos buenos resultados en unidades producidas y con calidad.

En la economía de la globalización o economías de escala, que tiene su origen en la teoría del comercio exterior, que es diferente en algún sentido del comercio internacional por la normatividad y legislación usada que la vuelve una ciencia, tiene su origen la Teoría del Ciclo de Vida (CVP), donde se estipula que la ubicación de producción de ciertos productos fabricados cambia según su ciclo de vida, el cual consiste en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Daniels, 2013). Esto implica generalizar algunas de las características de la teoría de los ciclos, pues omite algunas que para éste documento son primordiales, como la cresta y el fin, así como su repetición y comparación consigo. Se debe puntualizar que los ciclos para que sean comparados y se tengan elementos suficientes para emitir un juicio de eficacia o eficiencia, estos deben ser bajo algunas reglas simples de contenido, además de las facetas que tienen que completar: los procesos que lo integren deben perseguir el mismo objetivos, contener los mismos elementos transformadores o compuestos de hechura, dedicarse al mismo sector económico y disciplinario, en caso de que esté compuesto el ciclo a comparar por disciplinas diferentes o componentes diferentes, llámese tecnología, robótica o algo que sea demasiado evidente en su apreciación, se debe matizar para su valoración.

Lo que muestra el cuadro posterior, se refiere a productos de empresas con cierto grado de globalización por la ubicación de plantas y capacidad instalada, así como por la ubicación de los mercados.

| Ciclo de vida del producto internacional. | INTRODUCCIÓN | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLIVE |
|---|---|---|---|---|
| **Ubicación del producto**<br>**Ubicación del mercado.** | -País innovador con algunas exportaciones. | -Países industriales y principalmente industriales<br>-Cambio en los mercados conforme a los cambios de comercio exterior de de los países en comento. | -Múltiples países<br>Crecimiento en países en desarrollo.<br>-Reducción en países industriales. | -Países en desarrollo. |
| **Factores Competitivos** | -Posición de casi monopolio.<br>-Ventas en la sigularidad del producto más que en el precio. | -Demanda en rápido crecimiento.<br>-Número de competidores aumenta.<br>-El producto se vuelve más estandarizado. | -Demanda estabilizada.<br>-El número de competidores se reduce.<br>-El precio es muy importante, sobre todo en países en desarrollo. | -Demanda en declive.<br>-El precio es arma clave.<br>-El número de competidores continua disminuyendo. |
| **Tecnología de producción** | -Poca producción.<br>Métodos de evaluación para coincidir con la evolución del producto.<br>-Alta aportación de mano de obra y de competencias laborales en relación con la inversión de capital. | -La aportación de capital aumenta.<br>-Los métodos y procesos se estandarizan. | -Grandes volúmenes de producción.<br>-Líneas de producción altamente estandarizada.<br>-Se necesita menos | -Mano de obra no capacitada con grandes líneas de producción mecanizada. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | competencia laboral. | |

Fuente: (Daniels, 2013)

Para empresas que no tienen ese nivel de producción o que simplemente no compiten a nivel internacional, los ciclos de producción se ejecutan desde el diseño, pasando por el proceso de búsqueda de acreedores, de materia prima, recursos humanos, del proceso de transformación, de almacenamiento, de logística y distribución, así como del retorno del capital invertido, incluida su utilidad. Esta fase del producto, no se remite al ciclo de vida, sino al de producción y ciclo financiero. Por lo que respecta al ciclo de vida de un producto se refiere a la oferta o demanda del producto en uno o varios mercados físicos o virtuales. Se refiere a la vigencia del producto en el gusto del consumidor final, del servicio intrínseco adicional y en las mejoras que este se vea favorecido.

Es por ello, que un producto puede tener varios ciclos de vida, con nombres diferentes, cuya delimitación es el cambio de nombre o disciplina a utilizar. Es decir, el mismo producto, que en esencia debiera servir para satisfacción de la necesidad inicial, tiene versiones futuras con adiciones que la gran mayoría de las veces no necesariamente cambian la esencia, sino que solo cambian el interior, exterior, imagen, embalaje o empaque quizá, pero cumple con la función para lo que fue diseñado. Ejemplos claros de ello son las producciones a escala o en masa: los celulares, los automóviles, los relojes, ropa, etc. Todos aquellos productos que cumplen con su factor de funcionalidad para los que fue pensado al momento de ser diseñado, aparte de los elementos técnicos, operativos, emocionales y sociales. Por lo que es vital que las empresas, independientemente de su giro, capacidad o sector, deben tener presente en cualquiera de los departamentos o áreas de producción, la creatividad, la innovación y la mejora continua.

El ciclo de vida organizacional es casi similar al ciclo de vida de un producto (Wheelen, 2013) , aunque sólo cambia en la fase de terminación pues se agrega la fase de desaparición o muerte. Pero en éste tipo de ciclos, donde la dinámica es diferenciada por la esteticidad del producto y por la incursión de los ambientes que rodean a las organizaciones. Es posible que un producto pueda resurgir con una organización diferente, pero difícilmente una organización puede volver a resurgir con un producto.

Con la aseveración anterior, es claro que los ciclos de vida de los productos son menores a los de los ciclos de vida de las organizaciones. En algunos casos existen grandes corporaciones que adquieren otras organizaciones por las bondades del producto, y entonces es posible que sea uno de los cosos con los que el ciclo de vida sea menor el de la organización que el del producto.

| CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Aspecto dominante** | **NACIMIENTO** | **CRECIMIENTO** | **MADUREZ** | **DECADENCIA** | **MUERTE** |
| **Estrategias populares** | Concentración de un nicho de mercado<br>Diseño | Crecimiento horizontal y vertical | Diversificación concéntrica y conglomerado | Estrategia de utilidades seguida por una reducción | Liquidación o quiebra |
| **Estructura probable** | Dominada por emprendedores | Se destaca la administración funcional | Descentralización en la inversión o utilidades | Cirugía estructural | Desmantelamiento de la estructura |

Fuente: (Wheelen, 2013)

Las líneas de ensamble o producción, sea de bienes, productos, mercancías o servicios, al ser mediadas solo en minimización de tiempo por el costo, llega a la rutinización, hartazgo, cansancio y descuido, además que en algunos casos pude producir accidentes con la merma y el gasto que esto significa. La medición es cuadrada o estática, no toma en cuenta factores sociales o de comportamiento humano, ni sus condiciones de trabajo, emocionales o de realización. Si bien, se han propuesto muchas veces que se tomen en cuenta las necesidades del recurso humanos por las distintas teorías, en este documento, se propone que además de tomar en cuenta las condiciones de climas laborales y sus atenuantes, se consideren a los ciclos de producción, de logística, de almacenaje, de

distribución, de venta, de mostrador, etc. La diferencia, es hacer énfasis en tomar en cuenta bajo un algoritmo simple de comparación entre los diferentes ciclos (recordando sus facetas: inicio, crecimiento, aceleración, expansión, contracción, desaceleración, cúspide, caída, fondo y fin) entre los que defina la trayectoria del bien, producto, mercancía o servicio, para la obtención final del recurso monetario en caja. Este algoritmo de comparación temporal, debe tomar en cuenta no solo la habilidad de la mano de obra o su capacidad de rapidez, sino las condiciones físicas, de clima, emocionales y sociales (relaciones humanas internas y externas) que al final determinaran las unidades de producción sobre el tiempo destinado para tal ciclo.

En algunos momentos, la pormenorización de los ciclos en la producción pudieran llegar a ser no tan necesarios si la comparación no significa más que una rutina de actividades, por eso la insistencia en la identificación de sus procesos donde se pueden implementar o no, y para esto se deben utilizar la toma de decisiones, entendiendo esta como la selección de un curso de acción entre alternativas (Weihrich, 1994). Lo que significa conocer al mínimo detalle los procesos, los recursos comprometidos en los procesos, la dirección y el liderazgo de quienes están al frente, incluso de la política y normatividad para llevarlos a cabo.

Los ciclología pude ser tan extensa como las disciplinas lo permitan, pues podemos encontrar los ciclos fiscales, financieros, económicos, administrativos, mercantiles, comerciales; u otros complejos como los ciclos sociales, educativos, de comportamiento del recurso humano, sin embargo, estos no tendrían cavidad en la importancia para las organizaciones, sino se tiene opciones de acción que beneficien y logren algún elemento de utilidad. Por tanto, la toma de decisiones que no es otra cosa que la elección de un curso de acción entre varias alternativas (Munch, 2005) es fundamental en combinación con el reconocimiento de los ciclos. Existen varias propuestas para la toma de decisiones.

En los movimientos o transformación de bienes, productos, mercancías o servicios, sea la empresa u organización, con fines lucrativos o no, tienen ciclos de comercialización, de traslación, de producción, financiero, contable y otros, mismos que pueden ser relacionados con la generación de valor o con la creación de valor. Que en ambos casos se aplican las máximas de la optimización de recursos y de utilidades. Si se aceleran algunos ciclos de los mencionados, los flujos de dinero se aceleran (Chiavenato I. , 2010) por lo que conocer los mecanismos que permitan eficientar los ciclos de producción, de logística, de almacenamiento y otros, permitirá la generación de valor; por otro lado, al identificar ciclos como el financiero a corto plazo, donde se pueden encontrar

mecanismos para ampliar los periodos de pago, también permite tener beneficios financiaros al flujo operativo y financiero, que repercute en el ciclo contable. Entonces la reducción de los ciclos de trabajo, de producción y otros relacionados permite, con simples tomas de decisiones, eliminar las barreras entre departamentos, que puede llevar a la organización al éxito de calidad total (Chiavenato I. , 2010). En tanto se aceleren los ciclos que dependen de la empresa, esta puede incursionar en el ambiente organizacional inmediato, es decir tener impacto en la competencia, en el mercado, en la satisfacción del cliente, y una vez más el ciclo operativo integral lleva a la generación de valor.

En el sentido de hacer conectores circulares en relación a la complementación de un proceso, que algunos autores pudieran llamarle ciclos, puede que se inserten de alguna forma, siempre y cuando se cumplan las diferentes facetas. Este documento se inserta en el análisis de la medición de los tiempos de cuando se completen los ciclos, sin embargo, también como una segunda etapa para que pueda ser de utilidad su impacto necesitamos visualizar las partes que componen un proceso y así visualizar su ciclo. Por ejemplo, para Chiavenato (2010) un ciclo de producción lo componen: proveedores, cliente proveedor, cliente proveedor y cliente externo. Esta relación no menciona mucho en relación a la optimización de tiempos a través de su comparación, pero si ponemos las etapas de su comportamiento en lapsos de tiempo y sus componentes físicos, intangibles e intelectuales, pudiéramos llegar a encontrar puntos de flexibilización y manejables que permitan su optimización en el ciclo productivo.

En el mismo sentido de un ciclo de operatividad, al identificar los insumos-bienes y proveedores en su eficacia y eficiencia, los procesos de transformación internos de los productos, los de almacenamiento y logística interna, más los de comercialización y puesta en mercado de la mercancía, es posible que podamos identificar en este ciclo los alcances de maniobrabilidad para ejercer presión en la minimización de tiempos, sea en lo proveedores, en la fabricación transformación o en los de logística. En todos implica la ejecución de la mano de obra, en todos pudierase encontrar elementos con soluciones desde el empoderamiento de la rutina u operación básica. Simplemente se deben delimitar los ciclos, sus facetas, sus tiempos de repetición y los puntos donde flexibilizar las formas de actuar del responsable de la actividad.

Desde un simple acto de la teoría de sistemas, las opciones que hay para una situación específica deben seguir una valoración de utilidad en cualquiera que de ellas se escoja. Esto no quiere decir que a más ciclos diferentes existen en una situación, más posibles caminos hay de actuar. Lo que se pretende decir en este documento, es que al momento

que se identifican los ciclos determinados y sus facetas, además del lapso de tiempo de ocurrencia, más posibilidades de prevención en el impacto se tiene, reduciendo así las pérdidas o maximizando las ganancias, si es que logrará evadir o ampliar un ciclo o faceta positiva. La toma de decisiones tiene su centro de acción si en las opciones y sus promesas de rentabilidad o beneficio, pero también en el control sobre los causes a seguir, por lo que en un ejercicio de toma de decisiones se debe tener autoridad para utilizar los recursos disponibles para ese sistema con el fin de lograr el propósito dentro de las especificaciones de desempeños específicas y dentro de las restricciones externas de control (Wilson, 1993); siendo entonces una de las grandes virtudes de la diferenciación o conocimiento de los ciclos la toma de decisiones.

El presente documento habla casi en su totalidad de organizaciones de trasformación o servicios con características de iniciativa privada, sin embargo, la propuesta de discusión es aplicable a organizaciones públicas, no gubernamentales, supranacionales, no lucrativas entre otras. Tal es el motivo de dejar con apertura a seguir investigando para el fortalecimiento de la delimitación e los ciclos en las organizaciones.

CONCLUSIONES.

Si bien existen vicios en la declarativa, redacción y posturas de conceptos para atender la medición del tiempo en soluciones de problemas, pues parece ser que no existe una discusión teórica, en el uso de las palabras tiempo, lapsos de tiempo, periodos y el tópico expuesto aquí, el ciclo en razón del tiempo. Es decir, en la literatura revisada, no se encuentra una diferenciación clara en su uso. Por lo que se considera necesario para nuestros tiempos la solución de problemas sencillos, comunes y complejos, a través de la Metacognición. Este concepto dice un libro editado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que:

> *"…es concebido para indicar el proceso ´pensar en pensar´, cuenta con dos componentes: el conocimiento de la cognición –el conocimiento declarativo, de procedimiento y condicional-; y la regulación de la cognición –implica la planeación, monitoreo, control y reflexión--…." (Mevarech, 2014 OCDE, 2017 IPN).*

Por más profundo e implícito que sea el conocimiento de las nuevas sociedades, llamémosle del conocimiento o innovadoras, si existen pequeños elementos no bien definidos para su análisis, comprensión o medición, es posible que los resultados tengan un sesgo de error constante.

Las características que definen e identifican a los ciclos temporales, según podemos apreciar en la presente investigación son: inicio, crecimiento, aceleración, expansión,

contracción o desaceleración, madurez, cúspide o cresta, declive, caída, fondo y fin. Estas características sirven para diferenciar y utilizar elementos de análisis y medición en problemas sencillos, comunes y complejos, a través de una toma de decisiones asertiva y no solamente certera, identificando la presencia de los ciclos y sus elementos, prevenir estos en caso de impacto negativo y haciendo posibles su extensión, si es que se avizora es positivo.

Las organizaciones, cualquiera que sea su giro o tamaño, utilizan procesos y recursos humanos, que ser interactuados, se ha limitado desde la responsabilidad por áreas a medir la eficacia y eficiencia de forma lineal, sin que se pormenorice en el dinamismo de otros entes que afectan esta interactuación, como el ciclo de vida de la organización, el clima laboral y su ciclo de comportamiento, el ciclo de estrés laboral, entre otros; que al momento de tratarlos al mismo tiempo pudieran encontrarse particularidades de las cuales se pueden obtener elementos de optimización.

No se puede omitir aparte de las facetas de los ciclos, la intervención de la mano del hombre para que su comparabilidad tenga frutos en el seguimiento de los objetivos de la organización. De tal suerte que una organización que no delimita adecuadamente sus estándares de ciclos, puede perder elementos de competitividad.

**BIBLIOGRAFIA**

Berumen, S. (2002). Economía Internacional. México: Grupo Patria Cultural, CECSA. ISBN: 970-24-0266-2.

Chase, R. J. (2009). Administración de Operaciones, Producción y cadena de suministros. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. ISBN: 978-970-10-7027-7.

Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias, Los nuevos paradigmas. México: Mc-Graw-Hill/Interamericana Editores. ISBN: 978-607-15-0289-6.

Collier, D. &. (2009). Administración de Operaciones, Bienes, servicios y cadenas de valor. México: Cengage Learning, Inc. ISBN-13: 978-970-686-839-8.

Daniels, J. R. (2013). Negoscios Internacionales, Ambientes y Operaciones. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México. ISBN: 978-607-32-2160-3.

Gianella, A. (2006). Las Disciplinas Cientificas y sus relaciones. Anales de la Educación Común /Tercer Siglo/ Año 2/ Número 3, 74 al 83 edición en papel.

Krajewski, J. R. (2013). Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Suministro. México: Pearson Educación de México, S. A. ISBN: 978-607-32-2122-1.

Mevarech, Z. &. (2014 OCDE, 2017 IPN). MAtemáticas críticas para las Sociedades Innovadoras. El Papael de las Pedagogías Metacognitivas. México: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico e Instituto Politécnico Nacional. ISBN: 978-607-8085-10-1.

Munch, L. &. (2005). Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas. ISBN: 968-24-6757-8.

Weihrich, H. &. (1994). Administración, Una perspectiva global. México: McGraw-Hill/Interamericana de México, ISBN: 968-462-8.

Wheelen, T. &. (2013). Administración Estratégica y Política de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia. ISBN: 978-958-699-255-8.

Wilson, B. (1993). Sistemas: Conceptos, metodologías y aplicaciones. México: MEGABYTE, Grupo Noriega Editores. ISBN: 968-18-4528-5.

# MARKETING HOLÍSTICO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA PODEROSA. UMA BREVE ANÁLISE DA DISNEY

**AUTORES**

**Dayane Alves de Menezes Rodrigues (FAGA/ADM em FLOW) - dayalves.menezes@hotmail.com Me. Gustavo de Lira Santos (FAGA/ADM em FLOW) – gugapessoas@gmail.com**

**ABSTRACT**

Holistic Marketing is responsible for harmoniously and globally combining all elements of marketing, resulting in a competitive differential that seeks to elevate brand positioning in the market. Through the use of bibliographic research and case study, the monograph presents how the orientation of holistic marketing contributes to the development of a powerful brand. It exposes definitions related to holistic marketing and brand power to make it easier to understand about the subject, and also presents the case study of the Disney company portraying their marketing activities and how they contribute to the elevation of their brand in relation to the market. The research results show how the main points of holistic marketing worked by Disney can be applied across the different areas of the company and how they contribute to the brand's power. This information can be applied by marketers and new entrepreneurs in brand development work, helping to position them competitively based on the express image and customer perception.

**KEYWORDS:** Marketing. Holistic Marketing. Brand. Brand power. Disney.

**RESUMO**

O Marketing holístico é responsável por combinar de forma harmônica e globalizada todos os elementos do marketing, tendo como resultado um diferencial competitivo que busca elevar o posicionamento da marca no mercado. Por meio da utilização de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, a monografia apresenta como a orientação do marketing holístico contribui para o desenvolvimento de uma marca poderosa. Expõe definições relacionadas ao marketing holístico e ao poder de marca para facilitar a compreensão acerca do tema, e apresenta também o estudo de caso da empresa Disney retratando suas atividades de marketing e como elas contribuem com a elevação de sua marca em relação ao mercado. O resultado da pesquisa evidencia como os principais pontos do marketing holístico trabalhados pela Disney podem ser aplicados nas diversas áreas da empresa e como eles contribuem para o poder da marca. Essas informações podem ser aplicadas por profissionais de marketing e novos empresários no trabalho de desenvolvimento de marca, ajudando a posicioná-las competitivamente com base na imagem expressa e na percepção dos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Marketing Holístico. Marca. Poder da marca. Disney.

## INTRODUÇÃO

Com a abrangência do poder de escolha nas mãos do comprador, resultado da diversidade de ofertas similares pelo crescimento de mercado, foi necessário desenvolver práticas que atraíssem esse consumidor oferecendo a ele um valor maior comparado à concorrência, por meio de qualidade, agilidade e benefícios em geral.

A evolução dos estudos levou a conceitos e filosofias voltadas para as necessidades dos períodos transcorridos ou para as necessidades específicas das organizações. Essa evolução nos apresenta as seguintes orientações: orientação para produção, orientação para produto, orientação, para vendas, orientação para o marketing e orientação para o marketing holístico. Cada uma com seu objeto de atividade.

A orientação para o marketing tem como centro a opinião do cliente. Sua produção está ligada a criação de bens e serviços que os consumidores desejam. A busca por mercado para seu produto mudou para a criação de produtos que o mercado deseja. Porém esse processo de produção envolve um conjunto de atividades e agentes que vão além desses clientes.

O marketing holístico engloba todo processo de desenvolvimento de valor em uma organização, levando em consideração o efeito da interdependência dos instrumentos que fazem parte desse processo, sejam eles físicos ou intangíveis. A inter-relação das atividades dessa filosofia apresenta quatro componentes de trabalho que englobam as demais filosofias. São eles: o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing de desempenho, que trabalhados em conjunto permite o desenvolvimento mercadológico.

Nas atividades de marketing também é desenvolvido o trabalho de criação de marca, que teve seu propósito adequado ao período vivido pelo comércio. Inicialmente o papel da marca limitava-se a identificar e diferenciaras organizações com base nos produtos e serviços ofertados pelo mercado. Por meio dela busca-se apresentar as imagens e os significados que representam a entidade em relação ao seu trabalho, sua missão e seus benefícios para a sociedade. Seu papel é despertar na memória da coletividade recordações de ações, emoções que são inspiradas e incentivadas pela organização.

Sabendo que o Marketing Holístico trabalha com a interdependência das ações dentro de uma corporação, e que essa cadeia gera maior produtividade e um melhor relacionamento com seus clientes e agente de atuação (Stakeholders) e que a marca traduz a identidade e imagem da organização, questiona-se como a orientação do Marketing Holístico pode contribuir para a construção de uma marca poderosa.

Esta pesquisa tem por objetivo geral entender como a orientação do Marketing Holístico pode contribuir para a construção de uma marca poderosa e como objetivos específicos, apresentar o conceito de Marketing holístico, pontuar com se cria uma marca e a torna forte e fazer um estudo de caso, documental e bibliográfico, sobre a marca Disney.

**MARKETING**

A busca por capital e maximização dos lucros é a principal razão para as empresas produzirem bens e serviços e ofertá-los ao mercado, bem como o aperfeiçoamento dos mesmos. Esse processo de produção tem por objetivos unir a oferta com a procura dos clientes por meio da venda de ativos comercializáveis.

Marketing é um conjunto de atividades que buscam gerar proposta de valor para consumidores, identificando suas necessidades e desejos com objetivo de atração e

fidelização dos mesmos. Kotler e Keller (2012) definem Marketing como responsável por selecionar marcados, captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.

Assim, o marketing é responsável por gerar troca entre partes, onde ambas ofertem algo com certa importância a outra parte. Para o cliente esse valor são serviços e produtos disponíveis para consumo e por ele desejados, o que gera a demanda; já para as empresas é o montante recebido em troca de suas ofertas.

Contudo o marketing não é um mero processo de comércio. Como já citado anteriormente, ele é responsável por gerar qualidade e importância a um determinado objeto, tornando-o valioso de forma que facilite sua comercialização. Sobre isso Drucker (1973, *apud* KELLER; KOTLER, 2012) diz que o marketing busca tornar supérfluo o esforço de venda onde os produtos e serviços vendam a si mesmos, ou seja, a ação mercadológica busca fazer com que os clientes consumam produtos de determinada empresa sem necessariamente haver um esforço de venda direta. O lançamento de alguns itens é tão esperado pelos consumidores que eles mesmos vão à busca da compra desses produtos, o caso de certos smartphones, filmes, acessórios de moda, são exemplos que podem ilustrar essa afirmação.

Desse modo a demanda também pode ser gerada por meio de esforços do marketing, onde a oferta de serviço ou bem de valor desperte desejo de compra sobre algo inovador. Kotler e Keller (2012, p.2) dizem que "um marketing de sucesso pode gerar demanda por produtos". Isso é claramente visto pelas necessidades adquiridas após a introdução de alguns produtos que em períodos históricos anteriores não fariam diferença na vida das pessoas.

A preocupação em ofertar ao consumidor aquilo que ele necessitava e desejava passou a ser essência para o processo de produção e desenvolvimento de produtos e serviços. O marketing então passou a direcionar suas ações para melhorar as experiências e percepções de seus clientes em relação ao produto. Assim as organizações tiveram que identificar e conhecer melhor o seu público, para isso Las Casas (2013) afirma que nesse período houve um esforço em agrupar os grupos de consumidores semelhantes e com isso desenvolver melhores ofertas para cada nicho específico.

As mudanças no mercado fizeram com que em 1990 surgisse uma maior atenção para o todo em que ele interagia. Afirma Las Casas (2009) que o foco das empresas não

era apenas os consumidores, mas também em atender os concorrentes e demais instituições de mercado. Ou seja, além da relação com clientes, as empresas começaram a desenvolver seus relacionamentos com todos os agentes com os quais interagem, seus stakeholdrs. Cada etapa, desde a compra de insumos até a pós-venda, passou a ser um fator de extrema importância para a empresa. Vivemos então a Era do mercado. Nela são aplicados os diversos tipos de marketing: holístico, social, de relacionamento, etc. O marketing passou então a ser de grande importância em toda organização.

**MARKETING HOLÍSTICO E SEUS COMPONENTES**

No marketing são encontradas múltiplas ações baseadas em diversos objetos e ambientes. Por isso há um grande desafio em tornar harmonioso o trabalho globalizado das diversas tarefas que nele é constituído. Mckenna (1997) diz que o marketing é uma nova forma de fazer negócio que trabalha desde a recepção até a diretoria da empresa, sendo uma atividade global. Ela também inclui integrar o cliente na elaboração do produto e busca o desenvolvimento de processos de integração que tornem firme suas relações.

Holísmo é entendido como a analise de um conjunto integrado observando um sistema em sua totalidade, onde seus componentes são indivisíveis. O marketing holístico é responsável por uma filosofia de marketing atual e ele é caracterizado pela união das atividades de marketing em todos os setores empresariais e com todos os agentes ligados a essas atividades, construindo uma cadeia de trabalho e relacionamentos. Kotler e Keller (2012, p. 17) definem que:

O conceito de marketing holístico se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que em marketing "tudo é importante" e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

O principal trabalho da integração é garantir que a relação existente pelos componentes da rede de tarefas seja de fato aproveitada e desenvolvida. Permitindo a amplificação do valor das relações existente entre elas. O processo de criação de um produto, propaganda, venda, e pós-venda ilustra de forma básica a cadeia de atividades de marketing necessária

para que um produto chegue ao cliente, e é possível observar que um atraso em uma das etapas irá interferir na eficiência de outras etapas e do processo como um todo.

Esse trabalho do marketing holístico, dita que toda ação de marketing tem sua importância nas diversas áreas da empresa. Nele são trabalhados quatro componentes para suas atuações, cada um com seu objeto de atividade, porém não isolados entre si, pois o trabalho eficiente de um terá influencia positiva nas tarefas de outro ou vice-versa. São eles: marketing de relacionamentos, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho.

No marketing de relacionamento a principal tarefa é construir relacionamentos de longo prazo e mutuamente satisfatório com todos os agentes (clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, etc.) que estejam ligadas as atividades de marketing, direta ou indiretamente. A construção desses relacionamentos se dá pela necessidade de, em um comércio tão dinâmico, promover canais de informações importantes que sejam aproveitadas para a abertura de acesso as ofertas disponíveis para os clientes.

A mudança no mercado afeta diretamente a demanda e exige cada vez mais que as organizações conheçam o ambiente no qual estão inseridas, evitando investimentos desnecessários em promoções, propagandas e nas diversas atividades que não irão gerar venda. Esse conhecimento é extremamente limitado pela quantidade de informações geradas e expostas diariamente, porém por meio de relacionamentos é possível obter dados de importantes que possam ser usados na construção de estratégias eficazes, na redução de custos e no reposicionamento da marca no mercado.

Grande parte das empresas tem como objeto principal desse marketing o cliente, por ter ele o poder de decisão de compra. Mckenna (1997) afirma que eles são responsáveis por definir quais são suas necessidades e definem uma hierarquia de valor com base no conhecimento do mercado de ofertas e em dados empíricos. Assim é com base nas informações coletadas, direta ou indiretamente pelas atividades da empresa e pela concorrência que o consumidor optar por comprar o bem ou contratar o serviço onde lhe pareça mais provável suprir sua necessidade ou onde haja a oferta de algo a mais pelo mesmo valor.

As tarefas integradas de marketing permitem e demandam de uma comunicação eficiente entre os departamentos. Sem ela, é provável que a mensagem chegada ao consumidor seja divergente nas diferentes etapas de compra. Essa disparidade é

responsável pelo rompimento da confiança do cliente para a empresa, sendo arriscado para o processo de fidelização, especialmente no ambiente competitivo onde organizações e concorrência emitem grande quantidade de informações e publicidades.

A comunicação é então, uma importante ferramenta para o trabalho de integração das tarefas de toda organização. Esse processo busca compreender onde cada atividade influencia em outra e como elas podem trabalhar em conjunto para o desenvolvimento das relações internas e externas. Sobre isso Ogden (2007) diz que o empenho combinado de todos os elementos do negócio gera maior resultado que a soma dos esforços de forma isolada.

A comunicação e o conhecimento devem abranger todos os públicos, externos e internos. Sendo o marketing interno ou endomarketing responsável pelas ações mercadológicas voltadas para o ambiente interno das organizações onde esse direcionamento está voltado para os funcionários ou colaboradores, ele contribui também para melhor propagação de ofertas dentro da empresa. Sua atividade implica em trabalhar de forma que se desenvolva nos funcionários a consciência do objetivo da empresa e os impulsione para a realização de sua missão e planejamento. Nesse caso é necessário perceber que a principal meta desse marketing deve ser a captação e manutenção dos clientes.

A aplicação correta desse marketing vai gradativamente gerando ganhos mútuos, podendo ser eles a sincronia entre ações departamentais, motivação dos funcionários, melhoria da imagem no mercado, satisfação dos clientes, fortalecimento das relações internas e externas, harmonia e redução de conflitos. Para ilustrar de forma clara, Bekin (2004) diz que o endomarketing busca estabelecer lealdade nos relacionamentos com os funcionários por meio da transparência dos objetivos da empresa e pela harmonia dos objetivos do público interno e empresariais.

Todo esforço exercido deve ter como resultado ativo financeiro e para isso é necessário mensurar o retorno das atividades mercadológicas por meio de criação de métricas de desempenho. Assim também se deve levar em consideração, além dos aspectos quantitativos, aqueles que não podem ser quantificados, como por exemplo, o status e o posicionamento na memória do cliente

O marketing de desempenho desenvolve um trabalho que vai além dos aspectos financeiros, ele busca atuar de forma que haja retornos intangíveis, mas que de alguma

forma melhore em sua participação de mercado. Aspectos como trabalho social e ambiental tem grande influência no posicionamento da marca no mercado, Kotler e Keller (2012, p. 22) definem Marketing de desempenho como "[...] o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade [...]" A procura por medir os retornos financeiros e não financeiros faz compreender de forma mais clara o progresso e a eficácia das atividades mercadológicas da empresa e é de grande importância para contribuir na definição de novas metas, de novos objetivos e na organização e aplicação das ações estratégicas.

**MARCA**

A aplicação inicial da marca tinha como objetivo apenas a identificação de posses humanas ou de autorias. O exemplo disso pode ser a existência das assinaturas em obras de artes que identificam o seu autor, a marcação de animais indicando propriedade, os símbolos que distinguiram impérios e tantas outras formas de diferenciar coisas. Acredita-se que na produção de pinturas rupestres também havia alguns sinais para marcar o criador delas, podendo ter sido estilo de desenho ou algumas marcas específicas de identificação.

Sendo assim a marca passa de mero sinal de identificação para um conjunto de sinais, nome, experiência, estilos, e outros elementos que tenham influência na imagem do objeto e que o diferencie de outro que satisfaça a mesma necessidade, expressando e comunicando suas características. Elas são responsáveis por mostrar benefícios aos segmentos-alvo (Lencastre et al. 2007).

A marca é a impressão criada sobre algo. Nas organizações ela é a forma em que se mostra para o mercado, mas também a forma na qual é percebida por ele e pelo consumidor. Imagens, sons e outros sinais comunicados, podem remeter a algo específico na mente do cliente, porém para outra pessoa eles podem não significar nada. A comunicação da marca busca então influenciar na imagem criada pela mente do consumidor por meio das estratégias de branding, sendo elas ações de construção, desenvolvimento e supervisão de marca que trabalham em direção a um bom posicionamento e solidez.

A atuação do branding influência nas atividades de compras e decisão dos consumidores, procurando criar imagens e associações positivas sobre a marca além de experiências adequadas e satisfatórias. Kotler e Keller (2012) declaram que o branding busca criar estruturas mentais que ajudem o consumidor em melhor conhecer o produto facilitando na decisão de compra, e nesse processo, gerar valor para a empresa.

O resultado desse bom gerenciamento é amplo e tem como consequência natural uma vantagem competitiva e solidez da marca. Os efeitos dessas ações podem ser um desenvolvimento de relações fortes e consolidadas, seja com clientes, governo, fornecedores, sociedade e todos agentes envolvidos, assim atraindo parceiros; melhoria de preço e da valorização; influencia na ampliação de atividades; assegurar melhor a demanda; reforço da reputação e da qualidade; dificultar a introdução de novas marcas concorrentes no mercado, intimidando de alguma forma; facilidade em sobreviver aos tempos de crise.

Além desses efeitos a aplicação de um branding eficiente pode gerar outras vantagens para as organizações, Graman (apud Endeavor, p.7) diz, por exemplo, que "A marca é o parque de diversões. O produto é o souvenir. Quanto mais valioso for o souvenir, mais valioso será o parque de diversões. E quanto mais valioso for o parque de diversões, mais valioso será o souvenir". Isso reforça a idéia de que toda ação e experiência interferem na imagem da organização e no valor de venda de seus produtos.

Compreender o que o consumidor deseja e espera é uma das tarefas que mais empresas buscam aplicar, porém apesar de sua importância é apenas um dos passos do posicionamento. Nele deverá ser levado em consideração o ambiente no qual está inserido como um todo: sua concorrência, o mercado, a sociedade, e diversos fatores que possam influenciar no contexto da organização. Definir aquilo que a move também é um passo importante nesse processo, ou seja, a empresa deve buscar estabelecer sua missão, visão e valores, além de seu produto e segmento. Com essas informações é possível direcionar todas as ações para alcance de uma posição privilegiada na mente do consumidor oferecendo o que eles desejam, mas acima disso é procurando ir além do esperado com propostas inovadoras.

Martins (2006) diz que posicionamento é a forma em que são apresentadas as ofertas e a percepção dos clientes em relação a outras referências já conhecidas. Desta forma é necessário conhecer o que a demanda deseja e o que a concorrência está ofertando

e como está ofertando, para que diante dessas informações se desenvolvam ofertas de algo diferenciado. Assim o posicionamento é uma situação, ação e também um compromisso que a organização tem com o consumidor.

Conhecendo as bases para as próximas ações é necessário criar um nome que esteja alinhado com as especificações do posicionamento. Observando os tempos mais remotos percebe-se que o processo de criação de nomes era mais simples, pois marcas antigas tiveram a oportunidade de se fixar melhor na memória do consumidor por existir uma concorrência reduzida. Assim algumas marcas com nomes de pouca clareza e simplicidade são atualmente consagradas, a exemplo da Coca-Cola que também busca ser conhecida por Coke, mas adequado ao momento em questão, além de marcas com nomes extensos e que hoje são conhecidos por meio de siglas. Hoje o trabalho tornou-se complexo e merecedor de atenção pela importância em ser uma das partes que traduz a identidade verbal da marca e pelo vasto número de nomes difundido pelo mundo e em constante multiplicação, isso gera maior dificuldade na sua obtenção e criação inovadora de forma que cause impactos positivos para o comércio.

Qualquer nome de organização deve buscar transmitir aspectos da cultura da empresa e de seu segmento, diferente de antes onde, pela limitação territorial do comércio, a empresa estava normalmente ligada ao nome do proprietário; deve ser compreensível, ou de fácil explicação; é indicado que esteja em busca por ser inovador, uma vez que chama a atenção dos clientes; deve ser de fácil memorização, isso inclui o seu tamanho, pois nomes extensos são mais difíceis de memorizar; deve ser apropriados ao mercado, mesmo em qualquer mudança de cenário; e por fim, em um contexto onde a comunicação internacional é estreita pelos meios de interação é recomendado que o nome seja global e de fácil pronuncia buscando abranger as mais variadas línguas e os vários sotaques.

O resultado de uma boa escolha do nome facilita na identificação da marca pelo cliente e é a parte indispensável para comunicação com o público. Segundo Martins (2005) mesmo com mudanças é por meio do nome que as pessoas saberão quem é e onde encontrá-lo. E por isso a sua criação deve ser adequada de forma que o permita acompanhar a sua evolução econômica financeira. A escolha do nome por si só não garante a atenção dos consumidores, para isso ele também terá de ser combinado a sinais, cores, formas e demais características aparentes que o diferenciem, causando bons impactos para a organização e expressando sua identidade corporativa. Com a grande

quantidade de informações visuais enviadas constantemente, esse trabalho é complexo e exige algumas técnicas para melhorar a chance de atrair atenção do consumido para o produto.

As criações das identidades verbais e visuais são como engrenagens de um sistema trabalhando conjuntamente com outros fatores. É necessário, portanto que seja criada uma unidade entre esses meios com a finalidade de gerar comunicação integrada e eficiente. Cestarolli (2016) define essa comunicação como aquilo que faz a empresa ser conhecida, e por meio dela se reforça o seu diferencial. Para isso as organizações devem trabalhar informando o que é real, de forma clara, carismática, inovadora e unindo a sua linguagem com a forma de gerenciamento, uma vez que alguns meios são ineficientes para publicidade de certos segmentos.

Alguns outros fatores também podem ajudar no desenvolvimento de marca e na sua comunicação com os consumidores, a exemplo da elaboração de um manual da marca, onde deve conter algumas características sobre todo projeto de criação para suporte para os próximos passos e para os profissionais que trabalham com ela, o esforço para contar a história da marca e a criação de um mascote, que pode ser um meio para o desenvolvimento de laços emocionais definidos pelo conhecimento maior das memórias da empresa pelo cliente e associações simbólicas.

**TORNANDO UMA MARCA PODEROSA**

Uma marca poderosa é resultado de diversas ações. O processo de criação e manutenção de uma marca poderosa deve seguir os seguintes parâmetros segundo a Montelatto (2015): tenha orgulho do produto e entregue o que promete isso influência no seu posicionamento na memória do cliente; pegue o consumidor pelos sentidos, de forma que ele crie associações que irão além do grafismo; inove e encante os clientes, atendendo além das expectativas básicas; e por fim conquiste e mantenha a confiança do consumidor com ações direcionadas a atendimento de suas necessidades e desenvolvimento de um bom relacionamento.

A Brand Finance é a maior empresa especializada em avaliação de marcas e todo o ano elabora rankings mundiais, mais conhecidos como brand finance global 500, das principais marcas espalhadas pelo mundo, apoiando profissionais por meio de seus dados e consultorias. A avaliação do poder de marca é um dos estudos no qual essa organização se dedica e tem como base, segundo a Brand Finance (2016), "[...] o nível de

familiaridade, lealdade, promoção, investimento em marketing, satisfação do empregado e reputação corporativa".

O processo de análise para definir quais as marcas mais poderosas do mundo, de acordo com a Forbes (2017) passa por três etapas, a primeira é o uso do resultado de pesquisas com os clientes que escolhem quais empresas eles têm preferência e sua intenção de compra, a segunda mede o valor gasto com ações de marketing, quanto maior melhor a classificação, e a última parte é a avaliação do lucro e dos preços da empresa.

Atualmente a Lego está em primeiro lugar nessa categoria, e isso se deve a forma na qual a marca influência no desempenho da empresa por meio dos investimentos em marketing e a forma de trabalho com seus públicos, sem distinção de gênero para o uso de seus produtos e o apelo à criatividade das crianças, muito apreciada no momento, além de sua influência nas memórias de infância dos mais adultos. O filme Lego também é responsável por impulsionar a marca, pois teve grande sucesso comercial e críticos, superando outros filmes norte-americanos, segundo a Forbes (2017).

Uma marca poderosa pode então ter influência na geração de capital e lucro das organizações, pois por meio do crescimento de sua reputação é possível facilitar o acesso a novos públicos, além de atrair novos investimentos. Esse trabalho deve direcionar investimentos para os setores que de alguma forma melhore a imagem da empresa em relação ao mercado e também para aqueles que divulguem e comuniquem seu trabalho e ações direcionadas ao bem-estar da sociedade.

**CASO DISNEY**

A marca Disney passou por algumas fases importantes em sua história. A princípio Walter Elias Disney, fundador da empresa, era produtor cinematográfico e trabalhava na criação e direção de filmes. Segundo Parques de Orlando (2016) ele abriu uma pequena produtora que criou e vendeu alguns filmes na época, e em 1928 nasce o Mickey Mouse, seu personagem de maior sucesso e também principal mascote da empresa. Walter Disney sempre buscou aperfeiçoamento e maior aproximação com a realidade para seus projetos contratando bons profissionais e incentivando toda equipe de trabalho a buscarem o melhor. Assim foi possível criar filmes de longa-metragem com trila sonora e a cores, além disso, no decorrer do crescimento da empresa Disney foram desenvolvidas algumas novas tecnologias, a exemplo da câmera de multiplanos que dava

maior profundidade as imagens e os robôs com movimentos automatizados similares ao real.

Gradativamente a empresa Disney, contendo o mesmo nome de seu criador, foi gerando lucros e mais capital. Seu fundador então teve a idéia de desenvolver um lugar onde toda família pudesse se divertir junto, e assim, segundo Land e Proud (2005) em 1953 em Anaheim na Califórnia foi iniciado o trabalho da projeção e construção do primeiro parque temático do mundo, inspirado em seu primeiro longa-metragem, Branca de Neve. O projeto contava com uma equipe de criação e engenheiros que foram chamados de imagineers e trabalharam para a construção do sonho da Disneylândia. A sua inauguração contou com algumas grandes dificuldades, entre elas o clima extremamente quente, quebra de brinquedos e a falsificação de 10 mil ingressos, resultando em uma lotação e certa desordem no local. Porém após algumas semanas de ajustes o parque voltou a funcionar e teve grande sucesso.

Esse sucesso fez surgir desordenadamente uma grande quantidade de hotéis em sua volta causando descontentamento em Walter Elias Disney, além dos aspectos internos, como coleta de lixo e transporte de funcionários que de alguma forma não estavam alinhados com a cultura da empresa de sempre transmitir fantasia a seu público. A partir de compra de grandes espaços de terra ele fez com que a Disney também estivesse na Flórida, de clima ameno, com vasta área e próximo a rodovias, e assim nasce a Walt Disney Word.

Atualmente a empresa conta com diversos parques, sendo o Disney's Magic Kingdon, Epcot Center, Disney's Hollywood Studios e o Disney's Animal Kingdom os quatro principais parques da Flórida. Na área do Walt Disney Word também existem parques aquáticos, espaços para entretenimento, restaurantes, rede de hotéis, lojas, e alguns outros parques temáticos espalhados pelo mundo, todos alinhados com a cultura da organização. Em 2016 a Disney foi considerada a empresa mais poderosa, onde a aquisição de grandes marcas impulsionou ainda mais seu poder.

De acordo com Disney Institute (2011) a magia seria o segredo do atendimento da Disney e ela está dividida em quatro partes: a magia do elenco, a magia do atendimento, a magia do cenário e a magia do processo. O trabalho com os funcionários, ou membros do elenco, é algo importantíssimo na organização. Tem seu diferencial no desenvolvimento da visão que os clientes internos têm sobre seu papel, ele busca

incrementar aspectos que expressem a participação desse público em algo maior, que os façam se sentir verdadeiramente parte desse mundo e também ter grandes experiências com a empresa. A integração deles é iniciada por um programa de treinamento chamado Disney Traditions que lida com os aspectos culturais da organização, além disso, o tratamento dos funcionários como parte fundamental do trabalho ajuda a desenvolver a consciência sobre as responsabilidades e dá suporte para a percepção da importância da função exercida por cada um diante da finalidade geral, que é promover uma experiência única aos clientes, seus convidados.

A empresa acredita que a razão de retorno de seus clientes está diretamente ligada ao atendimento exercido pelos membros do elenco, mesmo aqueles que contribuem de forma indireta com esse atendimento, mas que de alguma forma influencie na experiência geral. E é por isso que eles são considerados seus ativos mais importantes.

Esse serviço aos convidados está ligado à busca pelo melhor que pode ser ofertado, e para a Disney isso é a felicidade. O cliente é o principal foco de toda atividade desempenhada, pois é ele o responsável pelo funcionamento e crescimento da empresa. De acordo com Connellan (1998), todo o contato com o cliente é uma chance de desenvolver algo valioso, o bom aproveitamento dessa oportunidade resultará em ganho, enquanto o contrário será uma perda. O esforço em tornar melhor o serviço prestado tem, portanto, grande influência nas vendas e no posicionamento de mercado e esse atendimento pode ser definitivo para a efetivação de compra, por isso é necessária grande atenção a todos os fatores que influenciem na percepção do cliente.

A Disney aplica o melhor atendimento possível e esse trabalho inclui, de acordo com a Disney Institute (2011), quatro padrões. São eles: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. A segurança está relacionada com o bem-estar e a paz de espírito em que se encontra o convidado e tem grande atenção, onde muitas vezes estão além dos padrões exigidos. A cortesia tem relação com o conjunto de atividades que resultem em um tratamento personalizado e específico para que cada convidado se sinta especial. O espetáculo exige a constante manutenção das características de cada área para que nenhum aspecto quebre a fantasia que a Disney busca transmitir, de forma que haja um comportamento adequado o tempo todo com a atenção sempre direcionada aos clientes. Enquanto a eficiência busca maximizar o uso todo espaço em benefício dos clientes.

A preocupação com o cenário esteve presente desde a época em que Walter Elias Disney buscava aperfeiçoamento de seu trabalho com produção de filmes, isso resultou na criação de novas tecnologias que contribuíram com a experiência final. Apesar das limitações que qualquer empresa tem, e não seria diferente com a Disney, Connellan (1998) diz que ela busca injetar recursos em qualquer coisa que melhore a experiência dos seus convidados, seja em curto ou longo prazo. Isso inclui a grandeza dos detalhes nos cenários. Nos parques cada lugar é criado e trabalhado de acordo com os padrões de um tema específico e tem um cuidado especial em sua fase de desenvolvimento.

Os profissionais responsáveis por essa área, os imagineers, tem um grande papel criativo e engenheiro. O Disney Institute (2011) relata que para facilitar o direcionamento das ações nesse setor foram criados os princípios de design chamados de dez mandamentos do Mickey, que guiem as ações com deveres básicos, como: o desenvolvimento de marcos visuais que atraiam clientes, o desenvolvimento de espaços que permitam um bom fluxo de pessoas, a cautela em relação aos excessos, a busca por criar surpresas, a prevenção de contradições em qualquer que seja a parte do cenário, o desenvolvimento de uma linguagem visual (cor e forma).

Toda preocupação com a parte física influência nos processos e para isso eles devem está interligado enquanto todos os membros do elenco devem estar comprometidos com ele para melhor eficiência. Esses processos, segundo a Disney Institute (2011) são ações e mudanças por meio de combinações de recursos humanos e físicos que podem gerar diversos resultados. Dentre os processos trabalhados pela Disney, busca-se: aperfeiçoar operações para redução de esperas que podem ser feitas à por meio de abertura de áreas chaves antes de outras; aperfeiçoar a experiência em filas para reduzir desconforto, usando esse momento para inserir novos produtos a experiência dos clientes, informando coisas relevantes para o passeio e entretendo de alguma forma; aperfeiçoar fluxo de convidados para que eles mesmos administrem suas ações de acordo com indicações antecipadas das opções disponíveis.

Emerson (*apud* Connellan 1998, p.7) diz que "aquilo que você faz ressoa tão forte sobre sua cabeça que não consigo ouvir as palavras que você pronuncia". O trabalho da Disney tem essa finalidade, criar experiências que falem mais alto que as palavras ditas, buscando mostrar seu diferencial positivo em relação a qualquer fato que gere comparação aos concorrentes. Essa atenção aos detalhes, apesar de aparentemente

desnecessária, é uma grande oferta de valor. Ela é responsável por exprimir tantos detalhes que o cliente sempre percebe algo novo a cada visita.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho do marketing holístico compreende a importância da integração das atividades mercadológicas e a influência de suas tarefas contribuindo ou prejudicando todo processo e a finalidade de captação e retenção de clientes. Nesse aspecto os trabalhos da empresa Disney efetivamente atingem essa finalidade por meio do trabalho interrelacionado de todos os departamentos e com foco na construção de relações, abrangendo funcionários, outras empresas, e especialmente os clientes.

A busca constate por atender os desejos de seus convidados e criar vínculos que os estimule a readquirir seus serviços ou produtos expressa suas atividades dentro do marketing de relacionamento e a excelência em atendimento da empresa está diretamente ligada a esse aspecto, onde todo trabalho do elenco os tem como foco principal. Seus clientes são a base para o desenvolvimento de novas atividades e produtos, é nesse aspecto que a empresa fundamenta todas as suas ações em direção a experiência vivida pelo convidado. A busca por conhecê-los é primordial para compreender onde devem ser efetivados os devidos ajustes e investimentos. O relacionamento com fornecedores e outras empresas também ajuda a Disney a atrair investimentos para melhoria da qualidade de seus serviços, e hoje a empresa conta com um grande número de sócios.

A marca Disney, conta hoje com um espaço privilegiado na memória de seus clientes, mesmo aqueles que se quer viveram a experiência em seus parques. E diante da concorrência ela é, não só vista como empresa adversária, mas também exemplo a ser seguido. Isso é notado por suas ações de ensino e treinamento para pessoas e empresas que não fazem parte de sua organização. Os aspectos visuais que contribuem com a marca da empresa estão distribuídos de diversas formas, não reduzidos apenas em seu logotipo. Todo ambiente que gera a experiência com o cliente promove algo que o marque. Seu mascote mundialmente conhecido, o Mickey Mouse é um exemplo dessas peças. O resultado do trabalho criterioso na sua produção visual é atraente na visão daqueles que podem presenciá-los.

A Disney hoje tem excelente reputação corporativa de forma que cria expectativas nos possíveis consumidores para consumir seus produtos, visitar e viver as experiências que a empresa oferece, além de ter sua base de clientes seguidores que procuram de forma

atenta por seus produtos e serviços. O investimento em marketing e promoções está direcionado em grande parte na criação de promessas mágicas e a disposição dessas experiências únicas, desenvolvida por um quadro de funcionários que verdadeiramente estão inseridos na missão da empresa e percebem que sua função é primordial para o eficiente funcionamento do espaço. Resultando no atual posicionamento da empresa que, com sua identidade global, entrega inovação, fantasia, altos padrões de tecnologias e no geral serviços de excelência.

Por fim, a própria empresa acredita e faz trabalhos mostrando que todas essas ações, em conjunto chamadas de magia pela empresa, podem e devem ser aplicadas as mais diversas realidades e seguimentos empresariais, levando em consideração que a Disney enfrenta as mesmas ameaças que as demais organizações mundiais, como: concorrência, mudança de mercados, novas tecnologias, e outros desafios. A realidade e experiência vividas por seus clientes internos transmitem algo positivo aos seus clientes externos, resultando em uma contribuição mútua e na melhor qualidade para a empresa e convidados. Tudo e todos mostram entusiasmo nesse cenário.

**REFERÊNCIAS**

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2004

BRAND FINANCE. **Brand Finance, especialistas en valuación de marcas, presenta su ranking de lãs 500 Marcas Más Valio.** 1 Fev. 2016. Disponível em: <http://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-especialistas-en-valuacin-de-marcas-presenta-su-ranking-de-las-500-marcas-ms-valio/>. Acesso em: 27 Mai. 2017.

CESTAROLLI, Priscila. **Comunicação e marca:** os pontos que todo empreendedor deve saber. 10 ago. 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-organizar-comunicacao-marca/>. Acesso em: 16 Mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversão do mundo. 19ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar clientes:** Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

ENDEAVOR, **Branding:** Qual a alma de sua empresa? 2014. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/ebook-branding>. Acesso em 15 Mai. 2017

FORBES. **Lás marcas más poderosas del mundo en 2017.** 14 fev. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/las-marcas-mas-poderosas-del-mundo-en-2017/>. Acesso em: 27 mai. 2017

GARCIA, Gabriel. **Membranas biodegradáveis prometem substituir garrafas de plástico.** 31 mar. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/ciencia/membrana-biodegradavel-promete-substituir-garrafas-de-plastico/>. Acesso em: 24 Mai. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L. **Administração de Marketing.** 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

LAND, Stepher; PROUD, Geoffrey. **Maravilhas modernas:** O mundo de Walt Disney. 2005. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=u5eHX80e9wA>. Acesso em: 04 Set. 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARTINS, José Roberto. **Branding**: o manual para você criar, gerenciar, e avaliar marcas. 3ª ed. GlobalBrands, 2006

MARTINS, José Roberto. **Grandes marcas, grandes negócios:** como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vendedora. 2ª ed. GlobalBrands, 2005

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** Estratégias bem-sucedidas para era do cliente. 25ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

MONTELATTO, Luciano. **5 dicas para entender como criar ma marca poderosa e mantê-la**. 14 Jul. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/5-dicas-para-entender-como-criar-uma-marca-poderosa-e-mante-la/88753/>. Acesso em: 29 Mai. 2017

OGDEM, James R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos técnicas e práticas. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PARQUES DE ORLANDO. **A história de Walter Elias Disney.** 05 Dez. 2016. Disponível em: < http://www.parquesdeorlando.com.br/parques/walt-disney-world-resort/a-historia-de-walter-elias-disney/>. Acesso em: 04 Set. 2017

# DISEÑO DEL REQUISITO "OPERACIONES" PARA LA GESTIÓN INTEGRADA EN LA ESI DIP TRASVASES

**AUTORES**

**Ing. Yelena López Suárez, yelena.lopez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Dra. Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín.**

**MSc. Luis Felipe Nápoles Rojas. fnapoles1979@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el ambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de sistemas integrados de gestión. A tono con esa perspectiva se desarrolla esta investigación cuyo objetivo es el diseño del requisito Operaciones para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en la ESI DIP Trasvases en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico - lógico, análisis - síntesis, inducción – deducción y sistémico – estructural; métodos empíricos entre los que se encuentran la observación directa e indirecta y la revisión documental; y métodos estadísticos para el análisis y procesamiento de los datos. La metodología aplicada fue la de González Silva (2017) en su etapa 3 Documentación la que permitió diseñar el requisito en la entidad teniendo en cuenta las normativas para dichos sistemas puestas en vigor en el 2015 a través de la modificación de los procedimientos existentes en la empresa y diseño de nuevos procedimientos para que los mismos se ajustaran a las exigencias de dichas normativas.

**Palabras clave:** gestión, sistema integrado de gestión, calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo

**ABSTRACT**

Competitiveness in markets, the need to produce without damaging the environment, the obligation to serve a more demanding customer in the quality of the products and services they receive and the importance of satisfying the different stakeholders, causes the need to change The conception that has been handled in the last years of the organizational management; Which facilitates the emergence and development of integrated management systems. In tune with this perspective is developed this research whose objective is the design of the requirement Operations for the integration of quality, environment, occupational safety and health and internal control in the ESI DIP Transvases in accordance with standard requirements, As well as legal and regulatory in force, that allows the improvement of the results in the organization. Different theoretical methods of scientific research were used as the historical - logical, analysis - synthesis, induction - deduction and systemic - structural; Empirical methods including direct and indirect observation and documentary review; and statistical methods for data analysis and processing. The methodology applied was that of González Silva (2017) in stage 3 Documentation which allowed to design the requirement in the entity taking into account the regulations for such systems put into effect in 2015 through the modification of existing procedures in the Company and design of new procedures so that they conform to the requirements of said regulations.

**Key words:** management, integrated management system, quality, environment, safety and health at work

**INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de gestión (SG) empresarial han experimentado una notable transformación en los últimos años, en los que las exigencias de los clientes y consumidores son las que marcan el ritmo y la dirección de las organizaciones. Una demanda más especializada y normativas cada vez más estrictas en el mercado internacional son algunos de los factores que han condicionado esta transformación.

En la actualidad se refuerza cada vez más, la necesidad que tienen las empresas de asumir la toma de decisiones y desarrollar sus procesos de planeación, organización, dirección y control, basándose en la evidencia documental y no en la intuición y la improvisación. De esta forma, se contribuye a la garantía de la transparencia administrativa, a la rendición

de cuentas y se conserva la evidencia de sus actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo. Por ello, contar con un eficiente Sistema Integrado de Gestión (SIG), resulta para toda entidad administrativa, de producción o de servicios, una necesidad indiscutible.

Diversos autores, como Peña Escobio (2009), Proenza Rivas (2010), Padilla Valdés y Hernández Acosta, y Torres Rojas y Poveda Rojas (2011), Ulloa Enríquez (2012), Tamayo García (2013), Fernández Benlloch (2014), Ricardo Cabrera (2016), González Silva (2017), entre otros, han propuesto métodos para el diseño, implantación y aplicación de SIG basados en los modelos normalizados. Comúnmente estos incluyen el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), considerando los requisitos usuales establecidos en los documentos normativos que lo rigen.

En Cuba para dirigir la construcción de las obras para el traspaso de agua se crea en el año 2007 la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases (ESI DIP Trasvases), adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) y fundada para gestionar la contratación y supervisión técnica de proyectos, investigaciones y obras asociadas a esta inversión.

La ESI DIP Trasvases cuenta con un SGC certificado en el 2012 y ratificado en el 2015. Además, se conoce que en la entidad se gestionan los recursos humanos, pero se tienen en cuenta pocos aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, pues solo se realiza un levantamiento de riesgos y no se ha concluido la elaboración del manual para dicha gestión. En cuanto al ambiente se pudo apreciar que la organización cuenta con las licencias ambientales requeridas, pero su SGA no está certificado.

A lo anteriormente expuesto se le suman las contradicciones generadas por la falta de compatibilización de los diferentes documentos que amparan los procesos de planificación, ejecución, revisión y control en los SG mencionados anteriormente y la inminente transición de los mismos a las nuevas normas puestas en vigor en el 2015 (NC ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos; NC ISO 14001: 2015. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso; NC 18001: 2015. Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos)

De aquí la importancia de gestionar la calidad en conjunto con los factores ambientales y humanos pues los tres son vitales para el desarrollo de esta obra cumbre para el país, desde la fase de concepción del proyecto para la identificación de las partes interesadas y sus requisitos hasta la correcta traducción a los requisitos técnicos del mismo.

Los aspectos señalados permiten abordar como **problema:** ¿cómo lograr la integración armónica de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en el requisito Operaciones para alcanzar un mejor resultado en la ESI DIP Trasvases? El **objetivo** radica en diseñar el requisito Operaciones para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en la ESI DIP Trasvases lo que posibilita mejorar los resultados de la organización.

## METODOLOGÍA

Con el objetivo de determinar la mejor alternativa para facilitar el proceso de integración de la calidad, el ambiente, la SST y el control interno en el requisito Operaciones en la ESI DIP Trasvases se procesaron metodologías, modelos y procedimientos con el uso del software Minitab 16 para lo cual se definieron 12 variables en correspondencia con las fases, etapas y pasos de las metodologías consultadas, realizándose un análisis multivariado a través de un conglomerado por observaciones, con método de vinculación Ward, medición de la distancia Euclidiano cuadrado y un nivel de similitud del 60%.

Debido a lo expuesto previamente se decide tomar como guía para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en el requisito Operaciones en la ESI DIP Trasvases la metodología propuesta por González Silva (2017) la cual aborda la totalidad de las variables declaradas y se muestra a continuación en la figura

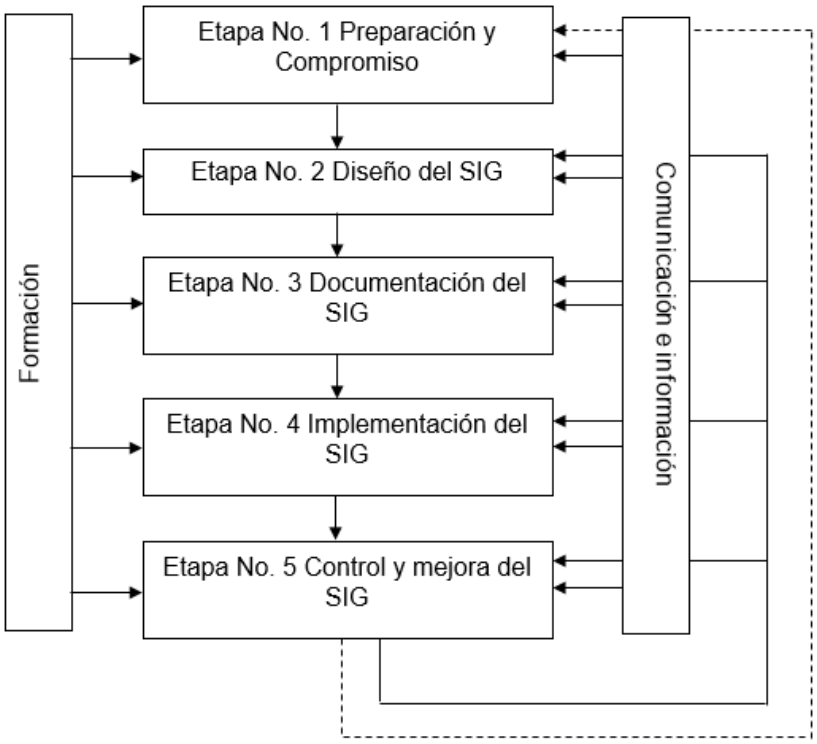



**Figura 1** Metodología para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno. Aplicación parcial en la ESI DIP Trasvases

**DESARROLLO DEL TEMA**

La etapa seleccionada para el cumplimiento del objetivo definido fue la No. 3 Documentación del SIG en la cual se realiza un análisis minucioso de los documentos que posee la empresa (procedimientos generales y específicos, registros, planes, contratos, etc.) para adecuarlos a las nuevas normativas y organizarlos de forma tal que vayan dando respuesta a cada uno de los aspectos referidos en el requisito Operaciones. Esta está diseñada con el fin de ofrecer al SIG un adecuado soporte documental actualizado y de fácil utilización.

El cumplimiento de esta etapa debe lograrse a través de la siguiente actividad:

**Elaboración de la documentación integrada:** es necesario aclarar que un sistema integrado posee documentación específica de cada sistema por lo que se debe declarar y elaborar. Su inicio parte del diseño definitivo del mapa de proceso, del cual se desprende el diseño del SIG en que se deben incluir la documentación general y la específica, documentar las actividades que intervienen en el SIG siempre que esta documentación

sea de utilidad, estableciéndose un nivel de detalle capaz de explicar la actividad, pero sin llegar a desarrollar explicaciones obvias e innecesarias. Para su ejecución eficaz el grupo de implantación debe trabajar en conjunto con el resto de los trabajadores.

**Técnicas y herramientas**: revisión documental, tormenta de ideas, trabajo grupal, talleres del grupo de implantación con el CD y acuerdo de la documentación.

**Resultados esperados** (salidas): documentos del SIG aprobados.

Luego del análisis realizado a través de revisión documental, tormentas de ideas y trabajo grupal, se decidió, para dar cumplimiento a los aspectos regidos por las normativas analizadas en este trabajo para el requisito Operaciones, realizar el estudio de la necesidad de documentos del sistema a partir de barrer cada uno de los subepígrafes que componen dicho apéndice en la NC ISO 9001: 2015, ya que es, de las tres, la que mayor rigor establece para el desempeño del mismo y adicionar, por su importancia para el cumplimiento de los objetivos, el subepígrafe Preparación y respuesta ante emergencias que solo se muestra en la NC ISO 14001: 2015. Además, como la ESI DIP Trasvases posee un sistema de gestión de la calidad certificado por la NC ISO 9001: 2008, se tomaron como referencia los documentos con los que ya contaba la entidad, realizándoles las modificaciones necesarias para que se ajusten a las nuevas legislaciones. A continuación, se muestra el diseño del SIG en el requisito Operaciones.

**Planificación y Control operacional**

La ESI DIP Trasvases tiene determinados los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la planificación como el control operacional de todos sus procesos sean eficaces en cuanto a la calidad como lo establecen las fichas de los mismos, garantizándose que todas las operaciones y procesos con aspectos significativos se realicen bajo condiciones controladas para cumplir la política, los objetivos y metas, monitoreándose el cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables, así como las acciones preventivas para minimizar los impactos asociados a los aspectos y riesgos identificados. Además, la planificación y el control operacional se lleva a cabo en las áreas a través de dos instrucciones de trabajo, un procedimiento específico, la preparación técnica, el plan anual de la entidad, un plan para el autofocal, tres planes de mantenimiento, un plan de manejo de desechos sólidos y un programa de gestión ambiental. Algunos de estos documentos se amplían a continuación.

- IN – TC – 02 “Supervisión de investigaciones y proyectos en proceso”: donde se establecen y controlan los aspectos fundamentales para la Supervisión de las Investigaciones y Proyectos en ejecución, y es de obligatoria aplicación para todas las investigaciones y los proyectos en la ESI DIP Trasvases. Este documento tiene como salidas un anexo para la evaluación de los proveedores llamado “Modelo para la Valoración de los Servicios” y dos registros: RE – GC – 04 – 01 “Reporte de No Conformidades” y RE – GC – 01 – 04 “Entrada y Salida de Documentos”.
- IN – CE – 07 “Supervisión de una obra en ejecución”: describe los aspectos fundamentales del sistema organizativo para la Supervisión de una obra en ejecución, y es aplicable para todas las obras que controla su ejecución la ESI DIP Trasvases. Esta instrucción tiene como salidas tres anexos: el primero titulado “Modelo de Supervisión Técnica a Obras”, el segundo “Orden de Cambio” y el tercero “Relación de las Principales NC (No conformidades) y RC (Registros de control). Lista de Control del Proceso”; y dos registros: RE – CE – 07 – 07 “Acta de Paralización de los Trabajos” y RE – CE – 07 – 08 “Acta de Reinicio de los Trabajos”.
- PE – DR – 01 “Procedimiento Contratación Económica”: se propone que este procedimiento sufra cambios en su nombre pues es utilizado para la totalidad de las modalidades contractuales que se establecen en todas las Direcciones de Regulación y Control (DRC) de la empresa y la Unidades Empresariales de Base (UEB) incluyendo dos de los procesos claves de la organización (Contratación de Investigaciones y Proyectos y Contratación de Obras), por lo que debería asumir un título menos específico, por ejemplo, “Procedimiento para la Contratación”. El mismo tiene como objetivo establecer las acciones administrativas que garanticen que las relaciones que establezca la ESI DIP Trasvases con las entidades del sistema empresarial, presupuestado y con las formas de gestión no estatal, se refrenden mediante contratos y se exija por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos, como instrumento esencial para asegurar que se lleven a cabo de forma sistémica, eficaz, confiable y documentada, en correspondencia con la legislación vigente.
- La Preparación Técnica: se realiza una vez adjudicada la obra donde están presentes todas las partes involucradas en el debate y aprobación de la misma. Para el desarrollo de dicha preparación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Alcance de la documentación del proyecto
2. Documentación gráfica
3. Memoria descriptiva
4. Listado de cantidades o volúmenes a ejecutar
5. Listado de suministros con especificaciones
6. Presupuesto de la obra
7. Proyecto de organización de obra
8. Información sobre la nominación – contratista

- El plan anual de la entidad: se realiza por los ingresos esperados y por las etapas de las obras a ejecutar en el período, y del que se desprenden los planes mensuales de la organización.
- Plan de mantenimiento y recarga de extintores
- Plan de mantenimiento de los equipos de refrigeración y climatización
- Plan de mantenimiento a los equipos de informáticos

Todo lo anteriormente expuesto garantiza que la empresa entregue al cliente trabajos que estén conformes con los requisitos del contrato.

**Requisitos para los productos y servicios**

Para la comunicación con el cliente, en la ESI DIP Trasvases, existe un manual de comunicación y un procedimiento denominado PG – SIG – 04 "Comunicación" en el cual se establecen todos los canales de comunicación y las características de los mensajes para cada tipo de cliente. La misma se lleva a cabo a través de la comunicación externa, propiamente reflejada para los clientes externos de la entidad y proveedores, aunque en este apartado solo se tratarán los clientes externos en este tipo de comunicación, para los cuales la información divulgada es esencialmente sobre los productos y servicios y de la propia organización, la cual se debe dar a través de mensajes claros, canales que permitan la retroalimentación, el diálogo, de fácil acceso, que facilite la mayor interacción posible. La retroalimentación con este público debe servir para evaluar la calidad de los productos y servicios, así como, su satisfacción.

Para los clientes los canales formales de comunicación son:

1. Las encuestas de satisfacción del cliente realizadas como parte del procedimiento de proyectos de servicios en la etapa de cierre.

2. Los medios de comunicación masiva (TV, radio, prensa escrita, servicios de noticias) para informar sobre la empresa y sus actividades.)
3. Las comunicaciones escritas personalizadas para aspectos de especial relevancia.
4. Los eventos y talleres organizados por la empresa.
5. Las publicaciones de la empresa en cualquier tipo de formato y soporte.

La comunicación informal, bien orientada y trabajada, puede convertirse en un efectivo canal de comunicación tanto en el interior de la empresa como entre ésta y su entorno. Son canales informales, tanto para la comunicación interna como externa, los siguientes:

1. Encuentros informales de los directivos con los trabajadores y entre trabajadores de un mismo o de distintos segmentos organizativos.
2. Las opiniones e informaciones de clientes durante la ejecución de los servicios.

Para la determinación de los requisitos para los productos y servicios, así como para su revisión y modificación, la ESI DIP Trasvases, cuenta con uno de sus procesos claves, Contratación de Investigaciones y Proyectos, con su respectiva ficha de proceso donde se establecen todos los momentos del contrato y cada una de las acciones tomadas para garantizar lo anteriormente expuesto.

La contratación parte de la solicitud del servicio, lo que posibilita la posterior realización de la tarea técnica donde se establecen los requisitos deseados por el cliente y las necesidades de los recursos que se requieren para la realización de las investigaciones y los proyectos una vez firmado el contrato para dicha gestión. Posteriormente se realiza la preparación técnica, en la cual participan todas las partes interesadas y se analizan los documentos obtenidos de la tarea técnica una vez adjudicada la obra, es válido resaltar que esta preparación es revisada cada vez que se produce algún cambio en la obra. Luego se hace la revisión de la oferta, la cual, si es aprobada, pasa a convertirse en contrato, si no se transforma en una no conformidad del servicio, reflejándose en el registro correspondiente y entregándose al proyectista para una nueva revisión de la misma. En el caso de convertirse en contrato, se revisa el mismo y se somete a aprobación a través de la valoración que realiza el comité de contratación, si es aprobado, se firma y se entrega, si no pasa nuevamente a ser una no conformidad, tomándose las acciones planificadas para dar respuesta a la misma y se entrega al proyectista para una nueva conformación del contrato. Este proceso es evaluado trimestralmente a través de los indicadores establecidos en la ficha del mismo.

**Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**

Para establecer los pasos para la realización de las compras de forma tal que se garantice la calidad, la seguridad y la integridad de los suministros, en correspondencia con las exigencias requeridas en los contratos que se realizan en la empresa, la ESI DIP Trasvases cuenta con el procedimiento PE – AS – 01 "Organización de las compras", el cual es aplicable para todas las compras y servicios necesarios en el funcionamiento de la misma. En el mismo se abordan los elementos siguientes:

1. La forma de evaluar y reevaluar a los proveedores en función de su aptitud para cumplir con los requisitos especificados
2. La forma en que serán elaboradas las solicitudes de compra de los productos.
3. Los chequeos, controles y verificaciones a que se someterán, tanto los proveedores, como las compras y suministros en general.
4. La forma de realizar las reclamaciones ante incumplimientos de los requisitos pactados con el proveedor.

Además, la organización cuenta con un modelo para la evaluación de los servicios que aparece en el anexo 1 de la IN – TC – 02 que se utiliza para la evaluación de los proveedores que pertenezcan a empresas que no tengan implementado un SGC.

La comunicación con los proveedores se establece en el Manual de comunicación de la entidad y en el procedimiento PG – SIG – 04 "Comunicación'', donde se abordan los canales de comunicación para las distintas partes interesadas de la organización. La información brindada a los proveedores, es esencialmente sobre el sistema de pagos, políticas de compra y la propia organización, es difundida por los medios adecuados (fundamentalmente soportes impresos y comunicación cara a cara). Se realiza en doble vía, para poder reajustar intereses y beneficiar a ambos públicos.

**Producción y provisión del servicio**

Para el control de la producción y de la provisión del servicio, la ESI DIP Trasvases emplea un grupo de documentos y actividades entre los que se encuentran tres

procedimientos específicos y la reunión de Control de Autor y Consultorías, los mismos se detallan a continuación.

- PE – CE – 01 “Revisión de la preparación técnica” el cual es de obligatoria aplicación por el Director y los especialistas de Control de Ejecución de la entidad y que tiene como objetivo establecer los aspectos fundamentales que se recogen para la revisión de la preparación técnica para proceder a la contratación, además define que cuando se produzcan cambios sustanciales en una obra se actualizará la preparación técnica y se firmarán suplementos adicionales al contrato que se correspondan con las modificaciones.
- PE – DCH – 13 “Procedimiento para el permiso de seguridad para trabajos riesgosos”, donde se establecen los requerimientos mínimos para la realización de los permisos de seguridad para trabajos peligrosos y se aplica a todas las actividades peligrosas que se realicen en la empresa y sus UEB. De este procedimiento se derivan el DE – 01 / PE – DCH – 13 “Permiso de Seguridad para Trabajos Peligrosos” y el RE – 01 / PE – DCH – 13 “Control de los Trabajos Peligrosos”, los cuales se ubican en las áreas durante su empleo funcional y transcurrido este tiempo pasan al archivo pasivo de la Dirección de Recursos Humanos por un espacio de un año.
- PE – DCH – 15 “Procedimiento para la determinación y entrega de los equipos de protección personal”, el cual tiene como objetivo establecer los requerimientos y elementos básicos a tener en cuenta en la empresa para, definir la cantidad de Equipos de Protección Personal por puestos de trabajo, la norma de consumo de los mismos por cada trabajador, planificar los recursos financieros para la compra de los EPP necesarios y establecer el sistema de control del destino final de los Medios de Protección entregados al trabajador. Este será de aplicación en todas las Áreas de Regulación y Control y las UEB.
- Las reuniones de Control de Autor y Consultoría las que tienen la misión de lograr la relación directa con el cliente externo, a fin de extender el compromiso con la calidad del servicio brindado en beneficio del cliente, sirviendo además de retroalimentación con el objetivo de mejorar la calidad de la producción o del servicio. Pueden ir acompañadas o no de la asistencia técnica.

La ESI DIP Trasvases garantiza la identificación y trazabilidad del producto desde la recepción de la solicitud, elaboración del contrato y durante todas las etapas de realización del mismo y su entrega final. La documentación de cada trabajo está identificada mediante el código del contrato.

La empresa cuida los bienes que son propiedad de los clientes y proveedores mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. Para ello identifica, verifica, protege y salvaguarda los mismos, lo cuales son suministrados para su utilización durante la realización de la obra. Los bienes que son propiedad del cliente y proveedores generalmente se refieren a documentos, planos e información. La recepción de esta propiedad se realiza mediante la firma de un acta de entrega y se custodia en un local seguro bajo la responsabilidad del jefe del servicio en cuestión.

Si cualquier bien que sea propiedad del cliente o del proveedor se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la entidad debe informar de ello al cliente y mantener mediante un acta el registro del suceso en cuestión, aplicándose las medidas de orden disciplinario que procedan y la consiguiente reparación de la misma, sin costo alguno.

La ESI DIP Trasvases preserva las salidas durante el proceso interno y la entrega al cliente para mantener la conformidad con los requisitos. La preservación incluye la identificación mediante el código del contrato, que garantiza la identificación de la salida desde la recepción de la solicitud, elaboración del contrato y durante todas las etapas de realización del servicio y su entrega final.

En el caso de la documentación de proyectos, se garantiza que la manipulación de la misma se haga en carpetas apropiadas, así como con un embalaje en portafolios o cajas que protejan su contenido. Las copias de archivo se almacenan y protegen en iguales condiciones. La preservación se aplica también a las partes constitutivas de estos productos.

Los planos o informaciones documentadas utilizadas se manipulan de manera que se mantenga su identificación en lugares apropiados que eviten errores de sustitución, pérdidas, deterioro y cualquier tipo de degradación. Si la documentación está en soporte

digital se hacen salvas de seguridad cruzadas en diferentes computadoras, con la consiguiente identificación inicial prevista.

Todos los locales, áreas, medios y prácticas de archivo, tanto de los planos, documentos, diseños o productos que se destinen a un trabajo son adecuados, posibilitando la identificación, localización, separación y protección de los mismos de manera segura.

Los jefes de las áreas de trabajo implementarán las disposiciones necesarias para mantener una adecuada identificación de las partes constitutivas del producto, así como su manipulación, embalaje, almacenamiento y protección, según proceda.

En el caso del proceso de supervisión de obras, cuyo producto final lo constituye la obra construida, se mantienen similares controles para la documentación de la misma.

**Liberación de los productos y servicios**

En la organización la liberación de los productos y servicios al cliente se lleva a cabo luego de haber completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, para ello se cuenta con el procedimiento PE – TC – 08 "Recepción de obra terminada", el cual establece los pasos a seguir para las entregas parciales, provisionales o definitivas y es aplicable a todas las obras que entren en la fase de ejecución – desactivación, adaptándolas en el nivel de detalle, alcance y profundidad según la naturaleza y las características de la misma.

Este procedimiento tiene como salidas los siguientes registros: RE – TC – 01 – 01 "Acta del grupo técnico para la aprobación del equipo", RE – TC – 01 – 02 "Acta del grupo técnico para la aprobación de la construcción terminada", RE – TC – 01 – 03 "Acta de la comisión de recepción" y RE – TC – 01 – 04 "Acta de recepción de trabajos no visibles".

**Control de las salidas no conformes**

La ESI DIP Trasvases identifica las salidas no conformes, a través de la implementación del procedimiento PG – GC – 01 "Servicio no conforme, detección de no conformidades" el cual es aplicable a las no conformidades detectadas en las auditorías internas del SIG, supervisiones, inspecciones, medición de la eficacia de los procesos, insatisfacción del cliente, quejas y a los elementos no conformes que influyan en el proceso de realización

del servicio o producto final. A este procedimiento se le realizaron modificaciones de forma tal que su alcance solo sean las no conformidades obtenidas de la prestación del servicio, y que las que estén fundamentadas en las auditorías realizadas al sistema sean controladas en el apéndice "Mejora" con su correspondiente acción correctiva, además se propone que se denomine "Salidas no conformes del servicio". En él se establecen los requisitos para la identificación, control y tratamiento al servicio no conforme y se describen los 13 puntos de control que se le efectúan al proceso de realización del servicio. Posee un anexo donde se muestra el esquema general para el control del servicio no conforme y tiene como salidas los registros RE – GC – 01 – 01 "Reporte de no conformidad" y RE – GC – 01 – 02 "Control de reporte de no conformidades". Ante la detección de una salida no conforme se toman acciones para eliminar la causa de la no conformidad detectada o para impedir su uso o aplicación prevista originalmente. Las salidas declaradas no conformes deben inspeccionarse nuevamente para verificar y certificar que se han eliminado las causas.

En el caso de detectar no conformidades después de terminado un servicio, previa o posteriormente a la comunicación con el cliente, se actúa inmediatamente, tomando las acciones apropiadas respecto a las consecuencias, o efectos reales potenciales de la no conformidad según lo establece dicho procedimiento.

**Preparación y respuesta ante emergencia**

La ESI DIP Trasvases tiene documentado y mantiene el procedimiento PG - SIG – 01 "Gestión de riesgos y oportunidades" el cual tiene como objetivo, establecer las disposiciones para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos con un enfoque empresarial y abarca todos los riesgos que se gestionan en la organización que se relacionan con las actividades de la misma en todas las áreas y procesos de la empresa. El proceso de actualización de la identificación de riesgos se realiza una vez al año.

Otro de los documentos que se utilizan en la organización para la preparación y respuesta ante emergencias es el PE – DCH – 16 "Procedimiento para la prevención y protección contra incendios", el cual tiene como objetivo establecer el procedimiento para la organización de la prevención y protección contra incendios en la empresa y es aplicable a la misma y sus UEB.

## CONCLUSIONES

Con la realización de la presente investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se construyó el marco teórico práctico de la investigación que permitió la comprensión de los aspectos abordados en el desarrollo del trabajo

2. Se diseñó el requisito Operaciones para la integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno.

3. Se modificaron los procedimientos existentes en la empresa para que se ajustaran a los requerimientos de las nuevas normativas puestas en vigor en el 2015.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


12. Escobio, P. (2009). *Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de Comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín*. Trabajo de Diploma para la obtención del título de Ingeniero Industrial, Holguín, República de Cuba

13. Fernández Benlloch. (2014). *Diseño de un sistema integral de gestión de la Calidad, Medio Ambiente y riesgos laborales*. Tesis presentada para la obtención del título académico de Master en Ingeniería Industrial, Holguín, República de Cuba

14. González Silva, D. (2017). *Metodología para la gestión integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno. Aplicación en la ESI DIP Trasvases*. Trabajo de Diploma para la obtención del título de Ingeniero Industrial, Holguín, República de Cuba

*15*. NC 18001: 2015. *Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos*

16. NC ISO 14001: 2015. *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*.

17. NC ISO 9001: 2015. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*

18. NC ISO 9001:2008. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*

19. NC-PASS 99:2008. *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*, 1.edición, Cuba.

20. Padilla Valdés y Hernández Acosta. (2011). *Implantación de un sistema integrado de gestión aplicado a un centro de investigación, desarrollo y producción en la Unión*

*de Industria Militar*. Tesis presentada para la obtención del título académico de Master en Ingeniería Industrial, Holguín, República de Cuba

21. Proenza Rivas. (2010). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial. Aplicación en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte*, Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, mención calidad, Universidad de Holguín. Cuba.

22. Resolución 60/2011. *Normas del sistema de control interno, Contraloría General de la República de Cuba*. República de Cuba

23. Ricardo Cabrera. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas*. Tesis doctoral en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu", Villa Clara, República de Cuba.

24. Tamayo García, P. F. (2013). *Metodología para la Integración de los Sistemas de Gestión Organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Holguín, Universidad de Holguín. República de Cuba.

25. Torres Rojas y Poveda Rojas. ( 2011). *Diseño del sistema de gestión integrada de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente para la empresa TECA TRANSPORTE SA dedicada al transporte terrestre de carga líquida y seca*.

26. Ulloa Enríquez. (2012). *Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de la calidad. Caso de estudio Empresa de Elaborados Cárnicos SA de Latacunga, Ecuador*. Tesis doctoral en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.

# METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y CONTROL INTERNO.

**AUTORES**

**Ing. Daime González Silva, daime.gonzalez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Ernesto Arias Araus, earauz@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el ambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de sistemas integrados de gestión. A tono con esa perspectiva se desarrolla esta investigación cuyo objetivo es desarrollar una metodología para la gestión integrada de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y control interno en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico - lógico, análisis - síntesis, inducción – deducción y sistémico – estructural; métodos empíricos entre los que se encuentran la observación directa e indirecta y la revisión documental; y métodos estadísticos para el análisis y procesamiento de los datos.

**Palabras claves:** gestión, gestión integrada, calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo

**ABSTRACT**

Competitiveness in markets, the need to produce without damaging the environment, the obligation to serve a more demanding customer in the quality of the products and services they receive and the importance of satisfying the different stakeholders, causes the need to change The conception that has been handled in the last years of the organizational management; Which facilitates the emergence and development of integrated management systems. In keeping with this perspective, this research is developed to develop a methodology for the integrated management of quality, environment, occupational safety and health and internal control in accordance with the standard requirements, as well as the legal and regulatory requirements, that allows the improvement of the results in the organization. Different theoretical methods of scientific research were used as the historical - logical, analysis - synthesis, induction - deduction and systemic - structural; Empirical methods including direct and indirect observation and documentary review; and statistical methods for data analysis and processing.

**Key words:** Management, integrated management, quality, environment, safety and health at work

## INTRODUCCIÓN

Las empresas reconocen la importancia de la calidad y que una vía para conseguir este objetivo es implementar una gestión de la calidad eficaz y eficiente, encaminada a la mejora continua de los productos y procesos de la organización, asociada a los problemas vinculados al ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

Una gestión organizacional se basa en una correcta planificación estratégica que hoy en día abarca una gama importante de aspectos relacionados con la logística, diseño de productos y procesos, análisis contables y financieros, gestión de los recursos humanos, marketing, calidad, así como la gestión ambiental, la innovación tecnológica, entre otros. Puede realizarse de forma separada o integrada sin embargo la primera variante puede traer consigo que la gestión se perciba de forma fraccionada. Tamayo García (2013)

Muchas organizaciones han adoptado o están adoptando los modelos avalados por la normalización internacional dentro de los cuales se encuentra el modelo ISO 9001 para la gestión de la calidad, el modelo ISO 14001 para la gestión ambiental y las normas OSHAS 18001 para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, los cuales se aplican frecuentemente en sistemas independientes. Sin embargo, dichos sistemas tienen elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad esencial de todos estos sistemas en el marco del sistema global de gestión de una organización. De ahí que las organizaciones y diferentes autores cuestionen de forma creciente el enfoque de tener sistemas independientes.

Los sistemas integrados de gestión, tienen desventajas relacionadas sobre todo con la implantación y certificación, pero a su vez presentan ventajas como el incremento de la eficacia, la reducción de información documentada y que facilitan su operación, mantenimiento y control. La integración puede ser resultado de la combinación de sistemas ya aplicados o en proceso de aplicación, o integrando en un sistema los requisitos establecidos en las normas para cada uno dando paso a un sistema integrado de gestión.

Para que el sistema de gestión sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas uno al lado de otro, sino que deben entrelazarse para formar un todo armónico, Fernández Hatre (2003).

En este contexto, la investigación aborda como problema: ¿Cómo lograr la integración armónica de la gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y control interno para alcanzar un mejor resultado en la organización? El objetivo es desarrollar una metodología para la gestión integrada de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y control interno en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización.

**METODOLOGÍA**

Hoy en día la gestión integral concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, ha de compartir filosofía y objetivos. La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto. Así nacen los SIG: Sistemas Integrados de Gestión, en los

que todo el mundo cuenta. Usuarios, consumidores, trabajadores, accionistas, etc., deben quedar satisfechos con el trabajo realizado se quiere que la empresa crezca y salga adelante[30].

La metodología propuesta para la integración de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo a través del control interno como columna vertebral de la misma, teniendo en cuenta la estructura de alto nivel establecida por ISO y que caracteriza la norma NC ISO 9001:2015, tiene como objetivo fundamental constituir la base para la implantación de un SIG que ayude a reducir las duplicidades y la magnitud global del mismo.

La metodología adopta el enfoque basado en procesos, pues implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política integrada y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados[31]

El proceso de integración que propone la metodología está basado en el ciclo PHVA, por considerarse un método de probada eficacia y rentabilidad, que facilita el proyecto (norma UNE 66177:2005). Se concibe para ser aplicada a una organización, sin tener en cuenta el tipo o tamaño de la misma, independientemente del grado de madurez que pueda presentar en los sistemas de gestión que poseen.

La metodología comprende 5 etapas básicas que se despliegan a través de 20 actividades, así como 2 etapas transversales que aplican a lo largo de todas las etapas básicas, la etapa de preparación y compromiso, y la etapa de diseño están en correspondencia con la acción de planificar, en el caso de documentación e implementación a la acción de hacer, la etapa de control y mejora a las acciones de verificar y actuar respectivamente. (Figura 1).

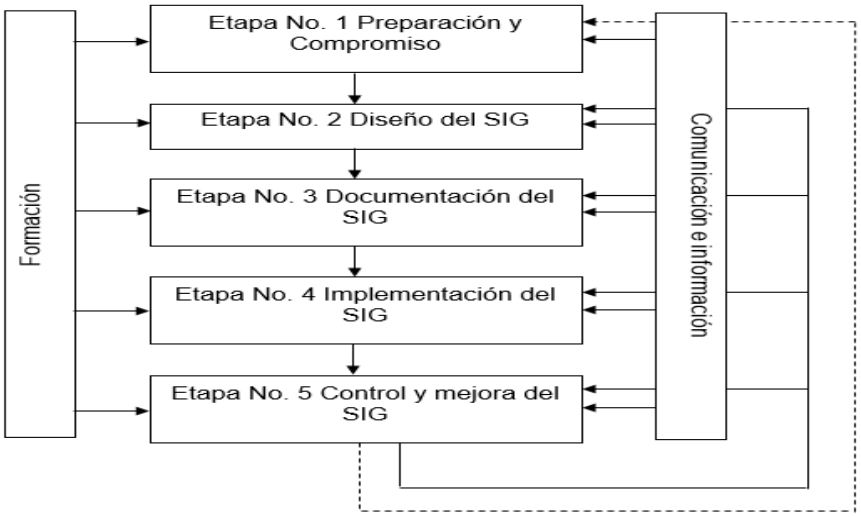



**Figura 1** *Metodología para la integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno*

**DESARROLLO DEL TEMA**

A continuación, se explican cada una de las etapas de la metodología, cuya estructura incluye objetivo de la etapa, actividades a realizar, resultados esperados (salidas).

**Etapa No. 1 Preparación y compromiso**

El **objetivo** de esta etapa es asegurar el compromiso de la alta dirección para asumir el liderazgo en la implementación del SIG, con la participación consciente de los trabajadores, así como definir el personal responsable que guiará el proceso.

Para el logro del objetivo propuesto se desarrollarán las siguientes **actividades:**

**Designación del equipo diagnosticador:** el equipo debe estar integrado por especialistas competentes, con conocimientos de la interacción y sinergia entre los diferentes SG, conocimientos sobre el contexto de la organización (estructura, funciones y relaciones de la organización, conceptos generales del negocio y la gestión, los procesos y la terminología relacionada, entre otros), además tener acceso a la documentación existente y analizarla como parte de su preparación para la evaluación, verificando su estado de completamiento y actualidad.

**Diagnóstico para la integración:** se aplicarán las técnicas y herramientas diseñadas, para obtener la información necesaria que permita conocer la situación actual de la entidad determinando las condiciones que favorezcan o no la integración a través dela

identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el equipo diagnosticador presentará los resultados de la evaluación al Consejo de Dirección (CD) para su aprobación.

**Toma de decisión para la integración:** presentación del proyecto de integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno a la alta dirección mediante exposición en reunión del CD; esta debe estar orientada a las principales dificultades y deficiencias en la gestión de los diferentes sistemas implementados en la organización, así como reiteradas no conformidades en su desempeño, obtenidas a partir de los resultados conocidos de las auditorías internas y revisiones por la dirección efectuadas hasta la fecha, los resultados del diagnóstico, a las ventajas de la integración y a los beneficios esperados.

Como resultado de esta actividad debe esperarse la adopción por parte del CD de un acuerdo para iniciar los trabajos de aplicación del proyecto.

**Selección, preparación del Grupo de Implantación (GI) y compromiso del personal:** para la conformación del grupo se tendrá en cuenta los conocimientos acerca de las principales actividades y tareas a desarrollar en el proceso de integración por lo que se realizará a través de la selección por cargos; para la preparación adecuada del grupo de implantación se impartirán conferencias y talleres acerca de la importancia, los principios y ventajas de los mismos y la metodología para la integración. Se realizarán charlas e intervenciones de miembros del grupo de implantación a los trabajadores en los matutinos semanales, para informar sobre la aplicación del proyecto, significado para la organización y los trabajadores, así como los beneficios esperados. A través de los murales se expondrá información referida a la integración de los sistemas, el papel e implicación de los trabajadores, para lograr su motivación, cooperación y participación consciente en el proceso.

**Determinar la interrelación entre los requisitos de los SG:** para garantizar el cumplimiento de los requisitos de todos los SG involucrados en la integración, resulta conveniente establecer una interrelación entre los requisitos establecidos por los documentos normativos y (o) legales de referencia para los mismos. El grupo de implantación elaborará una matriz de interrelación, la cual contribuirá a la definición de una estructura básica para la integración, de acuerdo con los intereses y prioridades de la dirección, por lo que su contenido debe ser considerado tanto en la realización del

diagnóstico inicial, como en la determinación de los procesos necesarios para el SIG, su secuencia e interacción.

**Resultados esperados** (salidas): matriz de interrelación de los documentos de referencia para los sistemas a integrar, integración del grupo de implantación, personal informado y preparado para implantar, resultados del diagnóstico.

**Etapa No. 2 Diseño del SIG**

El **objetivo** de esta etapa es establecer la estructura y contenido del SIG, así como las actividades necesarias para asegurar la integración de los sistemas de gestión de la organización a partir de la confirmación del alcance.

El cumplimiento de este objetivo debe obtenerse mediante la realización de las siguientes **actividades**:

**Comprensión de la organización y de su contexto:** la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para el logro de los resultados previstos con el propósito de determinar la estrategia, acciones a desarrollar y recursos requeridos para el establecimiento e implantación del SIG, puede tomarse como base los elementos definidos en la segunda actividad de la etapa 1.

**Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:** debido a su efecto en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables la entidad debe establecer las partes interesadas pertinentes al SIG, así como sus requisitos, para lograrlo se propone elaborar una lista de las posibles partes interesadas de la organización, describir sus necesidades, expectativas, caracterizar su participación ( tipo e información documentada que se establece), relacionar las partes interesadas y su participación en el sistema, considerar la influencia e importancia de las de las mismas, identificar sus requisitos y realizar el seguimiento y la revisión sobre el cumplimiento de los mismos.

**Definir el alcance:** la entidad debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema integrado para establecer su alcance teniendo en cuenta las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los servicios que presta la organización. Para la determinación del alcance se propone identificar las unidades organizativas que componen su organización y que generan servicios, estableciendo los

mismos, valorar que influencia tienen los requisitos de las partes interesadas pertinentes en los servicios que se ofrecen así como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, definir el alcance del sistema considerando los resultados de las acciones anteriores confirmando que contribuye a la estrategia, la misión y visión de la organización y por último identificar el alcance

**Definir la política del SIG:** partiendo de la proyección estratégica aprobada por el CD, el GI elabora, una propuesta de política del SIG. Esta propuesta debe ser consultada con los cuadros ejecutivos de primer nivel y sometida a aprobación en reunión del CD, mediante acuerdo firme. En la elaboración de la política se debe asegurar la integración de los requisitos contenidos en los documentos normativos base de lacalidad, el ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, con especial énfasis en su adecuación a los propósitos de la organización, el compromiso de la alta dirección de cumplir los requisitos del SIG y mejorar su eficacia, así como el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y otros que la organización suscriba. En su diseño se debe garantizar que los cuadros ejecutivos a todos los niveles entiendan la política y sus implicaciones para la organización, que las partes interesadas vean que lo establecido por la política es realista para la organización y que se asignan los recursos adecuados para su implementación de acuerdo a las prioridades que se fijen. Esta política constituye un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del SIG y debe ser comprendida dentro de la organización, además de estar disponible para todas las partes interesadas. A partir del momento de su aprobación la política será revisada periódicamente para su continua adecuación.

**Determinación y representación de los procesos para el SIG:** un aspecto clave en el establecimiento del SIG lo constituye la determinación de los procesos de la organización. En correspondencia con el enfoque de proceso adoptado en la metodología diseñada, mediante el trabajo del grupo de implantación, se clasifican los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, teniendo en cuenta los elementos siguientes: la asignación de la responsabilidad y autoridad para cada proceso (dueños de los procesos), las actividades dentro de cada proceso: elementos de entrada y resultados esperados, las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados, la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso y cómo se llevará a cabo cada actividad, los requisitos de seguimiento y medición: dónde y cómo deberían aplicarse, tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del mismo, así

como la necesidad de registrar los resultados, los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.

Los procesos se documentarán tanto como sea necesario para apoyar una ejecución eficaz y eficiente. Se determina la forma en que se van a documentar; para ello pueden usarse diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas de verificación, diagramas de flujo, se propone la utilización de las denominadas fichas de procesos en las que se establecerá para cada proceso: la misión o finalidad del proceso, límites (inicio y fin) del proceso, también denominado ámbito del proceso o fronteras del proceso, elementos de entrada y sus proveedores, elementos de salida y sus clientes, dueño o propietario del proceso y los participantes en el proceso, interrelación con otros procesos, parámetros de control, seguimiento y medición, indicadores de eficacia y eficiencia, criterios de evaluación, diagrama de flujo, otro aspecto que se decida sea importante explicitarlo.

Para definir los indicadores de cada proceso el grupo de implantación debe saber lo que se quiere medir, determinar la información necesaria, seleccionar los indicadores más adecuados, definir los estándares o valores a alcanzar, así como la forma de recoger los datos, con lo cual podrán documentar en las fichas de procesos los indicadores para cada proceso de la siguiente manera: denominación del indicador (nombre claro y sin ambigüedades), descripción del indicador (lo que mide, característica, actividad o aspecto al que está asociado), unidad de medida (preferentemente unidades normalizadas), forma de cálculo (operaciones para realizar el cálculo y obtener el valor asociado al indicador), responsable de recopilar los datos, procesar e informar, estándar a alcanzar (valor de referencia), evolución deseada (tendencia: disminuir, aumentar), frecuencia de medida.

La propuesta de indicadores debe ser colegiada con los responsables de los procesos y posibles implicados en su cumplimiento.

Las fichas de procesos serán elaboradas por integrantes del grupo de implantación con conocimientos específicos de los procesos determinados y en consulta con el garante del proceso y personal implicado en su aplicación, sometido a aprobación por una autoridad competente.

Luego los procesos se clasifican para agruparlos de acuerdo a la forma en la cual contribuyen a la finalidad de la organización. A continuidad corresponde determinar la

secuencia e interacción de los mismos, la herramienta más ajustada para indicar la forma de interacción y mostrar interfaces entre los diversos procesos es el mapa de procesos.

Para realizar el mapeo de los procesos, a partir de los procesos determinados y clasificados previamente, se puede priorizar la importancia de los mismos, dentro de cada categoría, agrupándolos en prioritarios y secundarios (o identificando subprocesos) y a continuación se interrelacionan en secuencias ordenadas que, habitualmente, se agrupan alrededor de los procesos claves.

Los procesos documentados, así como el mapa diseñado se pondrán en conocimiento del personal implicado en su cumplimiento, dejando evidencias de su comunicación y estudio a partir de lo cual se consideran implantados.

**Determinar los objetivos:** el grupo de implantación establecerá los objetivos para las funciones y niveles pertinentes, así como los procesos del sistema teniendo en cuenta que deben ser coherentes, medibles, estar en correspondencia con los requisitos aplicables, ser pertinentes para la conformidad de los productos, servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente, ser objeto de seguimiento además de comunicarse y actualizarse cuando sea necesario.

**Evaluación de los riesgos asociados al SIG:** al planificar el SIG la organización debe considerar las cuestiones referidas a la determinación de los riesgos y las oportunidades con el fin de asegurar que el sistema logre los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y alcanzar la mejora, para la realización de esta actividad se pueden tomar en cuenta los resultados del diagnóstico de la etapa 1 y los elementos establecidos en la Resolución 60/11 de la CGRC.

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los servicios. De manera que se integre e implemente las acciones en sus procesos evaluando la eficacia de estas acciones.

Los riesgos identificados se clasificarán en externos, relacionados con el entorno y sus variaciones (factores tales como los económicos-financieros, físicos o medioambientales, políticos-legales, sociales y tecnológicos), e internos que incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Una vez clasificados los riesgos, se valoran las principales vulnerabilidades, es decir, aplicar el principio de importancia relativa, combinando la estimación del impacto y la probabilidad de ocurrencia, en correspondencia con los criterios expresados en la tabla 1 y la figura 2; en los casos que sea posible se cuantifica (valoración estimada) la afectación o pérdida de cualquier índole que anualmente pudiera ocasionarse, matemáticamente expresado como PE= F * V, donde PE es la pérdida estimada o exposición expresada en pesos, F es la frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año y V es la pérdida estimada en pesos para cada caso en que el riesgo se concrete.

A partir de los objetivos de control determinados, se definen las acciones y (o) procedimientos de control con los que se conforman los planes de prevención en los niveles pertinentes de la organización. Los riesgos regulados por disposiciones legales de los organismos rectores se gestionan según los modelos de administración previstos.

Tabla 1. Criterios de evaluación de riesgos

| Severidad | Frecuencia |
|---|---|
| Baja (B) | Baja (B) |
| • Ligera afectación del cumplimiento de la misión del proceso | |
| • Ligera insatisfacción de los diferentes clientes | Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. |
| • No ocurrencia de pérdidas económico-financieras | |
| No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción. | |
| Moderada (M) | Moderada (M) |
| • Afecta el cumplimiento de la misión del proceso | |
| • Insatisfacción de clientes | Puede ocurrir en algún momento. |
| • Media o baja pérdida económico-financiera | |
| No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción. | |
| Alta (A) | Alta (A) |
| • Afecta el cumplimiento de la misión del proceso | |
| • Clientes extremadamente insatisfechos | Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias. |
| • Alta pérdida económico-financiera | |
| Ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción. | |

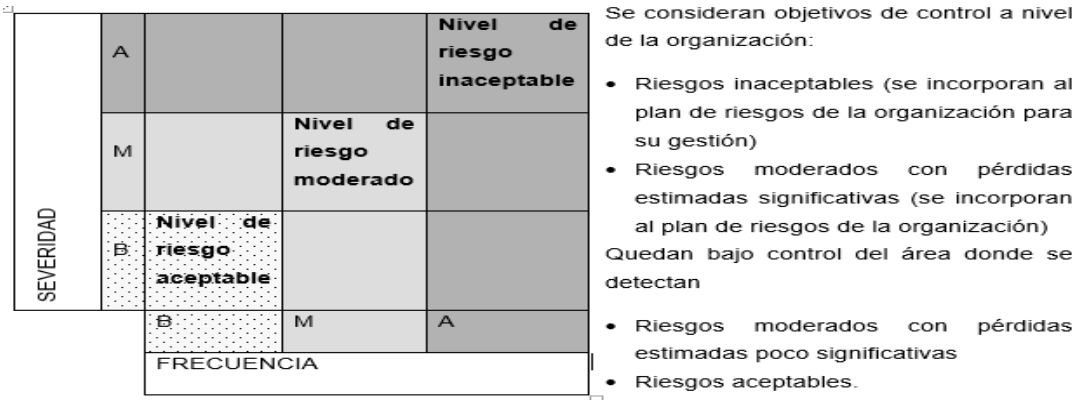



Figura 2. Nivel de riesgo

La evaluación de los riesgos identificados, la definición de los objetivos de control y la conformación del plan de prevención conlleva un amplio proceso de consulta y propuesta con los trabajadores de los procesos y áreas, donde participa al menos uno de los integrantes del grupo de implantación, con la información y antecedentes específicos del área; se evalúan las propuestas por el comité de prevención y control y se aprueban por el CD, a partir de lo cual se pone en práctica; en lo adelante se evalúa su cumplimiento, mensualmente en las áreas, trimestralmente en reunión del CD, y se actualiza en correspondencia con los resultados de su aplicación y control.

Se propone además realizar un listado de los riesgos que puedan perseguir una oportunidad y de los que se mantendrán mediante decisiones informadas.

**Determinar requisitos legales y reglamentarios aplicables:** generalmente las normas de sistema de gestión establecen la necesidad de identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba, para lo cual se requieren procedimientos, la determinación de los mismos se realizará en cada proceso. El grupo de implantación establecerá la forma en que la organización asegurará el acceso y la actualización sistemática de los requisitos legales y de otro tipo relacionados con sus actividades y servicios que sean pertinentes al alcance del SIG, a todo el personal implicado en su cumplimiento; en lo adelante se mantendrá su actualización sistemática en correspondencia con el mecanismo establecido. Estos requisitos deberán tenerse en cuenta tanto para la evaluación de riesgos como para todo el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento del sistema.

**Determinar los roles, responsabilidades y autoridades:** el grupo de implantación en conjunto con la dirección, asignarán y comunicarán los roles, responsabilidades y

autoridades de los miembros de la organización involucrados con el SIG y sus interrelaciones dentro de la organización

**Resultados esperados** (salidas): política del SIG aprobada, fichas de procesos con indicadores planificados, mapa de procesos del SIG, plan de prevención de riesgos, requisitos legales y reglamentarios vigentes aplicables, objetivos del SIG, roles, responsabilidades y autoridad del personal.

**Etapa No. 3 Documentación del SIG**

El **objetivo** de esta etapa es ofrecer un adecuado soporte documental actualizado y de fácil utilización, con la finalidad de posibilitar una eficiente y eficaz ejecución de los procesos, actividades y tareas asociados al SIG.

El cumplimiento de este objetivo debe lograrse a través de la siguiente **actividad:**

**Elaboración de la documentación integrada:** es necesario aclarar que un sistema integrado posee documentación específica de cada sistema por lo que se debe declarar y elaborar. Su inicio parte del diseño definitivo del mapa de proceso, del cual se desprende el diseño del SIG en que se deben incluir la documentación general y la específica, documentar las actividades que intervienen en el SIG siempre que esta documentación sea de utilidad, estableciéndose un nivel de detalle capaz de explicar la actividad, pero sin llegar a desarrollar explicaciones obvias e innecesarias. Para su ejecución eficaz el grupo de implantación debe trabajar en conjunto con el resto de los trabajadores. En el caso que se posea el SGC documentado se puede tomar como referencia rediseñándose con la óptica de integración para documentar parte del SIG en correspondencia con las exigencias de las normativas internacionales que rigen calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

**Resultados esperados** (salidas): documentos del SIG aprobados.

**Etapa No. 4 Implementación del SIG**

El **objetivo** de esta etapa es poner en práctica, de forma controlada y bajo la autoridad de personas competentes la integración de los sistemas planificados, colocando a disposición de los involucrados la documentación, orientaciones para su aplicación e instrucciones que faciliten el cumplimiento con lo establecido en el SIG.

Las **actividades** que se proponen realizar para cumplir el objetivo definido incluyen:

**Distribución y control de la documentación:** la distribución debe ser controlada y que garantice que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso. La utilización de redes informáticas en la organización facilitará esta tarea.

**Seguimiento del desempeño y cumplimiento de las orientaciones emitidas:** para verificar progresivamente que las orientaciones contenidas en los documentos son comprendidas y que estos facilitan la comunicación de los propósitos de la organización, así como que las acciones y operaciones se pueden realizar de forma coherente en las condiciones especificadas para cumplir con las políticas y objetivos establecidos, los requisitos legales y otros aplicables, los propietarios de los procesos desarrollarán el seguimiento a los mismos en correspondencia con los parámetros definidos en las fichas y la periodicidad establecida, mediante el análisis de los registros evaluarán el resultado de las acciones emprendidas y su eficacia, la competencia y desempeño del personal que ejecuta las acciones, la provisión y aprovechamiento de los recursos y la infraestructura requerida para el logro de los objetivos. En los casos en que se detecte que algunas de las condiciones especificadas dificultan el cumplimiento de los objetivos o se verifica en la práctica la posibilidad de su realización de forma más simple y eficaz, se realizan los ajustes necesarios en conformidad con las nuevas prácticas propuestas.

**Resultados esperados** (salidas): documentación aprobada disponible y en uso, personal consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades para el logro de los objetivos del SIG, actividades y servicios en conformidad con las condiciones especificadas.

**Etapa No. 5 Control y mejora del SIG**

El **objetivo** de esta etapa es asegurar la evaluación sistemática de la conformidad y eficacia del SIG, la adopción de acciones correctivas y preventivas y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que se identifican.

Su cumplimiento incluye las siguientes **actividades**:

**Evaluación global de la eficacia del SIG:** para evaluar la eficacia del SIG y estimar donde emprender posibles acciones de mejora se propone analizar los procesos que integran el sistema a partir de los indicadores que se utilizan en la evaluación de los mismos reflejados en las fichas de procesos, considerando que el SIG es eficaz si el 90%

de los procesos son eficaces siempre y cuando en el 10% restante no se encuentre ningún proceso clave.

**Realización de evaluaciones del desempeño:** las evaluaciones del desempeño se realizarán a través de revisiones pues la revisión del SIG tiene ventajas sobre la revisión individual de cada sistema, ya que permite: un análisis global de los hechos y los resultados, mejorar la coherencia de las decisiones, determinar las prioridades en los diferentes ámbitos del SIG, aprovechando todas las sinergias disponibles (UNE 66177:2005).

Una vez implantado el SIG, el mismo será evaluado periódicamente por la dirección como parte del proceso estratégico de revisión por la dirección, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, se evalúan oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SIG.

Se definen los elementos de entrada para la revisión: el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas, los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema, la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema, incluidas las tendencias relativas a: la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, el grado en que se han logrado los objetivos, el desempeño de los procesos y conformidad de los servicios, las no conformidades y acciones correctivas, los resultados de seguimiento y medición, los resultados de las auditorías, el desempeño de los proveedores externos, la adecuación de los recursos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora, cualquier necesidad de cambio en el sistema, las necesidades de recursos.

En todos los casos sus resultados serán analizados en reunión con el CD.

**Aplicación de acciones de mejora:** Durante el funcionamiento del SIG se pueden identificar no conformidades incluida cualquiera originada por quejas, cuando esto pase la organización debe: reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla y hacer frente a las consecuencias. Mediante la aplicación de un procedimiento documentado se realizará la revisión y el análisis de la no conformidad, la determinación de las causas de la no conformidad, la determinación de

si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir, implementar cualquier acción necesaria, revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada, si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación, y si fuera necesario, hacer cambios al sistema. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

**Resultados esperados** (salidas): información completa sobre la satisfacción de las partes interesadas; procesos en condiciones controladas; conformidad de los servicios; listado de auditores aprobados y mantenimiento de su competencia; programa de auditorías internas y su cumplimiento, acciones para el mantenimiento y (o) mejora del SIG.

**Etapa de formación:**

El **objetivo** de esta etapa es asegurar que el personal asimile los conocimientos fundamentales y adquiera conciencia sobre la importancia de sus actividades en la aplicación progresiva de la metodología para la integración y el logro de los objetivos propuestos, en correspondencia con su nivel de participación.

Se considera una etapa transversal pues se realizan intervenciones prácticamente en todas las etapas de la metodología propuesta, mediante las modalidades de cursos, talleres, conferencias y charlas.

**Resultados esperados** (salidas): desarrollo de las competencias requeridas en cada etapa para la aplicación del proyecto.

**Etapa de comunicación e información:**

El **objetivo** de esta etapa es motivar al personal para la aplicación de las tareas previstas en cada etapa del proyecto de integración.

La implantación del SIG requiere de comunicación permanente y multidireccional, tanto de carácter interno como externo.

Se definirán las acciones a desarrollar de comunicación e información interna, vinculadas con las etapas de la metodología y que incluyan básicamente: responsable de la comunicación, canales para la comunicación, frecuencia.

Se organizará la comunicación externa en correspondencia con la estrategia definida por el organismo superior, considerando información a intercambiar con otras partes interesadas y público en general, aprovechando los canales y medios disponibles en el

territorio.

**Resultados esperados** (salidas): Involucramiento paulatino del personal requerido en la implementación del SIG.

## CONCLUSIONES

1. Manejar de forma integrada la gestión de calidad, ambiente, control interno y seguridad y salud en el trabajo teniendo en cuenta la actualidad de las normativas que rigen los elementos mencionados anteriormente, permite perfeccionar el sistema de gestión organizacional, sistematizar todos los procesos de la organización y en mayor medida los procesos claves que intervienen en el desarrollo de la misma, para así aumentar la eficiencia y la eficacia. Además, proporciona a las organizaciones un mejor resultado empresarial al integrar los sistemas, los procesos que los soportan y las actividades que componen dichos procesos.

2. Se diseñó una metodología para la integración de calidad, ambiente, control interno y seguridad y salud en el trabajo, en conformidad con los aspectos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes.

## REFERENCIAS


1. Hatre, F. (2003). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad-Gestión Medioambiental-Prevención de Riesgos Laborales*. España
2. Llanes, M., Lorenzo, E. y Moreno, M. (2017). *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. ¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y Liderazgo*. Holguín. Editorial Conciencia. Universidad de Holguín, República de Cuba.
3. NC 18001: 2015. *Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos*
4. NC ISO 14001: 2015. *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*
5. NC ISO 9001: 2015. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*
6. Resolución 60/2011. *Normas del sistema de control interno, Contraloría General de la República de Cuba*.
7. Tamayo García, P. F. (2013). *Metodología para la Integración de los Sistemas de Gestión Organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín*. Tesis presentada en opción al título académico de

Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Holguín, Universidad de Holguín, Cuba.

**8.** UNE 66177:2005. *Sistemas de gestión*. *Guía para la integración de los sistemas de gestión*, Ediciones AENOR, España.

# "DISEÑO DE LOS REQUISITOS CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD, EL AMBIENTE, LA SEGURIDAD Y SALUD Y EL CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP TRASVASES"

**AUTORES**

**Dra. C Maira Rosario Moreno Pino, mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba,**

**Ing. Lisandra Saavedra Lahera, lisandra.saavedra@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Maida L. Grimaldy Ramírez, salario@holguin.geocuba.cu, Empresa Geocuba Oriente Norte**

**RESUMEN**

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el medioambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de sistemas integrados de gestión. A tono con esa perspectiva se desarrolla esta investigación cuyo objetivo es el diseño de los requisitos Contexto de la organización y Liderazgo, para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en la ESI DIP Trasvases en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico - lógico, análisis - síntesis, inducción – deducción y sistémico – estructural; métodos empíricos entre los que se encuentran la observación directa e indirecta y la revisión documental; y métodos estadísticos para el análisis y procesamiento de los datos. La metodología aplicada fue la de González Silva (2017) en su etapa 2 Diseño del SIG la que permitió

diseñar los requisitos en la entidad teniendo en cuenta las normativas para dichos sistemas puestas en vigor en el 2015 a través de la determinación de los aspectos internos y externos que influyen en la organización, se definió la posición estratégica de la misma, se determinaron las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la política y el alcance del Sistema Integrado de Gestión (SIG) y los principales aspectos que debe cumplir la organización para asumir el liderazgo y compromiso.

**Palabras clave:** calidad, liderazgo, contexto de la organización, gestión integrada de calidad-ambiente y seguridad y salud en el trabajo, trasvases

**ABSTRACT**

The competitiveness in the markets, the need to produce without damaging the environment, the obligation to serve a most demanding customer in quality as the products and services that they receive and the importance to satisfy the different been interested in parts, you provoke the need to change the conception that has been managed of late years of the organizational step; What makes easy the appearing and development of systems integrated of step. You develop in harmony with that perspective this investigation whose objective is the design of the requirements Context of the organization and Leadership, for the integration of quality, the environment, the certainty and on-the-job health and the internal control in the ESI DIP Trasvases in compliance with the requirements normalized, as well as the legal and required in use, that it enable the improvement of the results in the organization. – deduction and systemic – syntheses, structural induction utilized different theoretic methods of the scientific investigation like the historic themselves - logician, analysis -; empiric methods between which the direct observation and innuendo and the documentary revision are found; And statistical methods for analysis and processing of the data. The applied methodology matched give it González Silva ( 2017 ) in his stage the SIG's 2 Design the one that you allowed designing the requirements at the entity taking into account the ground ruleses for the aforementioned systems made in force in the 2015 through the determination of the internal aspects and day boys that influence the organization, the strategic same position of her defined itself, determined needs and interested parties' expectations, the policy and the reach of the System Integrated of Step ( SIG ) and the principal aspects that the organization to assume the leadership and commitment must fulfill.

**Key words:** Quality, leadership, organization context, integrated management of quality-environment and safety and health at work, transfers

## INTRODUCCIÓN

El éxito de toda institución depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia misión y objetivos, donde cada uno de sus individuos comprenda la importancia de su labor en el logro de los mismos, estas están inmersas en escenarios que se modifican constantemente en un contexto globalizado, dinámico y muy exigente, con productos con alto valor agregado y basadas en el conocimiento y las nuevas tecnologías.

"El entorno de la organización estará sometido a cambios continuamente, independientemente de su tamaño (grande o pequeño), sus actividades y productos, o su tipo (con o sin ánimo de lucro); en consecuencia, la organización debería realizar el seguimiento de esto de manera constante. Este seguimiento debería permitir a la organización identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las partes interesadas y sus necesidades y expectativas cambiantes"[32]

Un sistema integrado se define como el conjunto de estructuras organizativas, la planificación de las actividades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa en materia de calidad, ambiente y prevención de los riesgos laborales[33].

Estos sistemas se basan en normativas internacionales, asumidas por nuestro país, en correspondencia con las exigencias de los clientes: las ISO 9000 para el SGC, las ISO 14000 para el SGA, las OSHAS 18000 para el SGSST y la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. Estas pueden aplicarse separadamente. Sin embargo, las coincidencias en principios, enfoques, filosofías y requisitos de gestión, procesos y componentes, facilitan su integración en un sistema único, lo cual permite que se reconozcan, se utilicen de la forma más fácil y provechosa posible en la organización.

Aunque estos sistemas de gestión presentan desventajas relacionadas con la implantación y certificación, también presentan ventajas como son la reducción de documentos y registros, el incremento de la eficacia y que facilitan su operación, mantenimiento y control. La integración puede resultar de la combinación de sistemas ya aplicados o en proceso de aplicación, o "nacer" integrando en un sistema los requisitos establecidos en las normas para cada uno, dando lugar a un sistema integrado de gestión. (Peña Escobio, 2009)

La ESI DIP Trasvases, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, se crea en el año 2005 para gestionar la contratación y supervisión técnica de proyectos, investigaciones y ejecución de obras a entidades especializadas en la construcción de los trasvases Este-Oeste, Centro-Este y Norte-Sur, tiene como objetivo trasvasar el agua para el abasto de la población y de la economía en el volumen, la calidad, plazos y con los valores de inversión previstos o inferiores y para contribuir al aumento de la satisfacción del cliente cumpliendo con sus expectativas por el producto o servicio prestado.

A lo anteriormente expuesto se le suman las contradicciones generadas por la falta de compatibilización de los diferentes documentos que amparan los procesos de planificación, ejecución, revisión y control en los SG de la Calidad, Ambiental y de SST y la inminente transición de dichos sistemas a las nuevas normas puestas en vigor en el 2015 (NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos; NC ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso; NC 18001: 2015 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos)

De aquí la importancia de gestionar la calidad en conjunto con los factores medioambientales y humanos pues los tres son vitales para el desarrollo de esta obra cumbre para el país, desde la fase de concepción del proyecto para la identificación de las partes interesadas y sus requisitos hasta la correcta traducción a los requisitos técnicos del mismo.

Los aspectos señalados permiten formular el siguiente **problema científico:** ¿Cómo lograr la integración armónica en los requisitos "Contexto de la organización y Liderazgo"de la gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo a través del control interno para alcanzar un mejor resultado en la ESI DIP Trasvases?. El **objeto de investigación** es la Gestión Organizacional (GO). Para dar solución al problema

definido se propone como **objetivo general:** aplicar parcialmente la metodología propuesta por González Silva, 2017 para la implementación de los requisitos "Contexto de la organización y Liderazgo" en la integración de la calidad, el ambiente y la seguridad y salud en el trabajo a través del control interno en la ESI DIP Trasvases. Para cumplir el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Implementar los requisitos "Contexto de la organización y Liderazgo" para la gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, a través del control interno en conformidad con los aspectos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes.

**METODOLOGÍA**

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos métodos científicos de la investigación del nivel teórico, empírico y estadísticos. Del nivel teórico se destacan: el histórico-lógico: para la construcción del marco teórico y práctico de la investigación. Permite conocer el comportamiento actual y las tendencias de los sistemas en el tiempo, el estudio de la situación problemática, su evolución histórica, conceptos, nexos y lógica seguida en la investigación; el de análisis y síntesis: para el análisis de la bibliografía y el estudio de los procesos; permite el tratamiento y resumen de la información, determinar características, resultados, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones parciales y finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis; inducción - deducción: que permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y el Sistémico-estructural: para el diseño de los requisitos. Del nivel empírico: entrevistas, observación y revisión documental y los métodos estadísticos: para el análisis y procesamiento de los datos.

Con el objetivo de determinar la mejor alternativa para facilitar el proceso de integración de la calidad, el ambiente, la SST y el control interno en el requisito Operaciones en la ESI DIP Trasvases se procesaron metodologías, modelos y procedimientos de integración de sistemas de gestión (Peña Escobio (2009), Proenza Rivas (2010), Padilla Valdés y Hernández Acosta, y Torres Rojas y Poveda Rojas (2011), Ulloa Enríquez (2012), Tamayo García (2013), Fernández Benlloch (2014), Ricardo Cabrera (2016), González Silva (2017); con el uso del software Minitab 16 para lo cual se definieron 12 variables en correspondencia con las fases, etapas y pasos de las metodologías consultadas,

realizándose un análisis multivariado a través de un conglomerado por observaciones, con método de vinculación Ward, medición de la distancia Euclidiano cuadrado y un nivel de similitud del 60%.

Debido a lo expuesto previamente se decide tomar como guía para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en el requisito Operaciones en la ESI DIP Trasvases la metodología propuesta por González Silva (2017) la cual aborda la totalidad de las variables declaradas y se muestra a continuación en la figura 1.

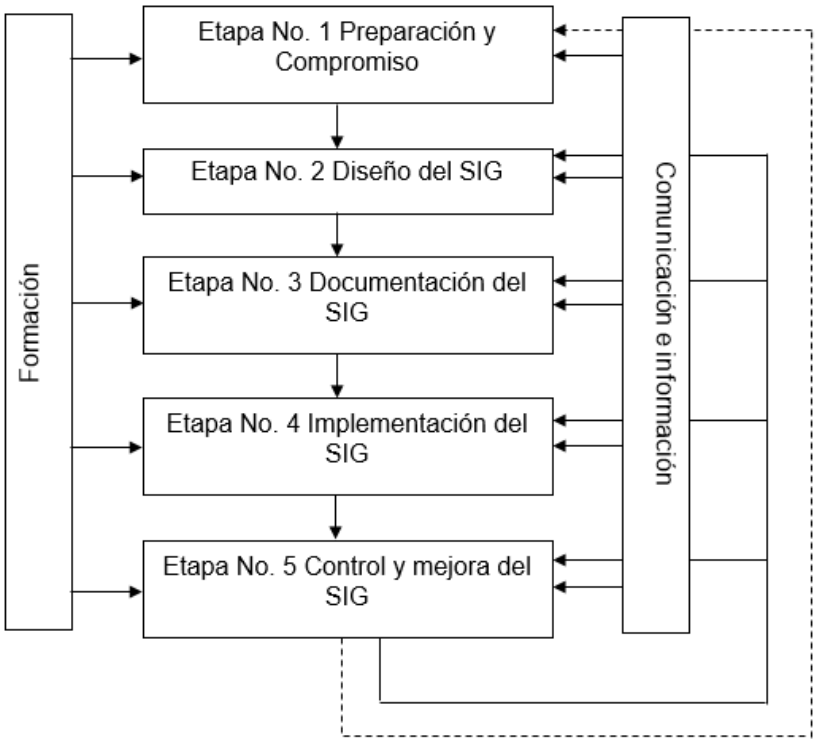



**Figura 1** Metodología para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno.

La etapa seleccionada para el cumplimiento del objetivo definido fue la No. 2 Diseño del SIG, pero en este caso en específico de los requisitos: contexto de la organización y liderazgo.

***DESARROLLO DEL TEMA***

***Para llevar a cabo el diseño de estos requisitos para el SIG, se desarrollaron las siguientes actividades:***

*1. Comprensión de la organización y de su contexto*

*2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

*3. Definir el alcance*

*4. Definir la política del SIG*

*5. Determinación y representación de los procesos para el SIG*

*6. Determinar requisitos legales y reglamentarios aplicables*

*7. Determinar los roles, responsabilidades y autoridades*

*A continuación se brindará una síntesis de algunas de estas actividades. En el caso de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas se determinó primeramente las partes interesadas como se muestra en la figura 2.*

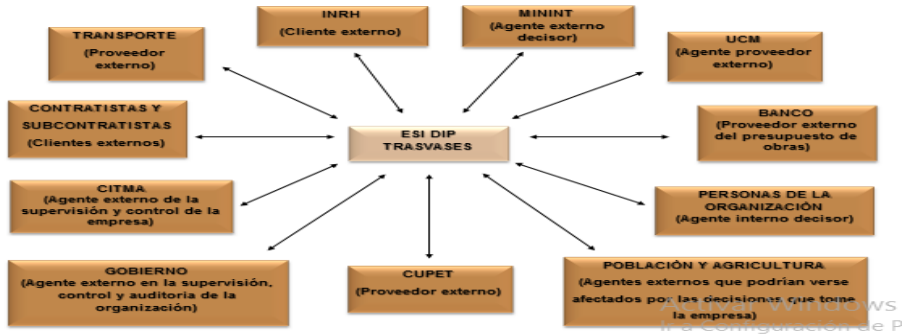



*Figura 2. Mapa de las partes interesadas de la ESI DIP Trasvases*

*En la tabla 1 se muestran las partes interesadas con sus principales necesidades y expectativas.*

*Tabla 1. Necesidades y expectativas de las partes interesadas*

| **Partes interesadas** | **Necesidades y expectativas** |
|---|---|
| INRH | La entrega por la ESI DIP en los plazos y costos establecidos de las diversas obra que realizan con la calidad explicitada en los contratos |
| Contratistas y subcontratistas | Calidad en los servicios de contratación y supervisión técnica |
| CITMA | Cumplimiento de la legislación ambiental |

| | |
|---|---|
| UCM | Requisitos para la construcción de las obras |
| Banco Popular de Ahorro (BPA) | Cumplimiento de sus obligaciones financieras |
| Personas de la organización | Estabilidad laboral<br>Relaciones de respeto internamente y motivación<br>Condiciones seguras trabajo<br>Canales de comunicación directa para el conocimiento de sus necesidades y expectativas<br>Mejora de los pagos y beneficios económicos.<br>Reconocimiento<br>Participación en la toma de decisiones |
| Población y agricultura | Abastecimiento de agua en cantidad, calidad y oportunamente |
| Transporte | El conocimiento a tiempo de todas las necesidades de transporte |
| Cupet | El conocimiento a tiempo de todas las necesidades de combustibles |
| Gobierno | La terminación de las obras con alta calidad y en el tiempo establecido |
| MININT | Trabajadores que cumplan con los principios revolucionarios |

***Se realizó la determinación y representación de los procesos para el SIG, lo cual implica:***

- Se determina el proceso estratégico, Gestión Estratégica Empresarial, donde se definen los sistemas de gestión empresarial de manera global.
- El proceso de Gestión de Recursos Humanos que anteriormente se encontraba como un proceso de apoyo se incluye dentro de los estratégicos de la organización puesto que el capital humano constituye el principal recurso en la ESI DIP Trasvases por la necesidad apremiante que requiere la contratación de personal adecuadamente preparado y capacitado para la realización de las contrataciones y las supervisiones técnicas.
- Se añaden dos nuevas entradas, las restantes partes interesadas y el contexto de la ESI DIP Trasvases, teniendo en cuenta que estos constituyen requisitos establecidos en las nuevas normas que anteriormente no se definían, mientras que en el mapa de proceso actual solo se especifican los requisitos de los clientes.
- En las salidas además de la satisfacción al cliente se añade los restantes resultados del SIG puesto que en el mapa de proceso ya se establece el SIG.

Los procesos quedan definidos de la siguiente manera:

**Procesos Estratégicos**

Gestión Estratégica Empresarial

Gestión del Capital Humano

**Procesos clave**

Contratación de investigaciones y proyectos

Supervisión técnica de proyectos

Supervisión técnica de investigaciones

Contratación de obras

Supervisión técnica de obras

**Procesos de apoyo**

Gestión de compras

Gestión económica financiera

Los cambios explicados con anterioridad y los procesos correctamente determinados e interrelacionados entre si se muestran en el Mapa de procesos de la ESI DIP Trasvases en la figura 3.

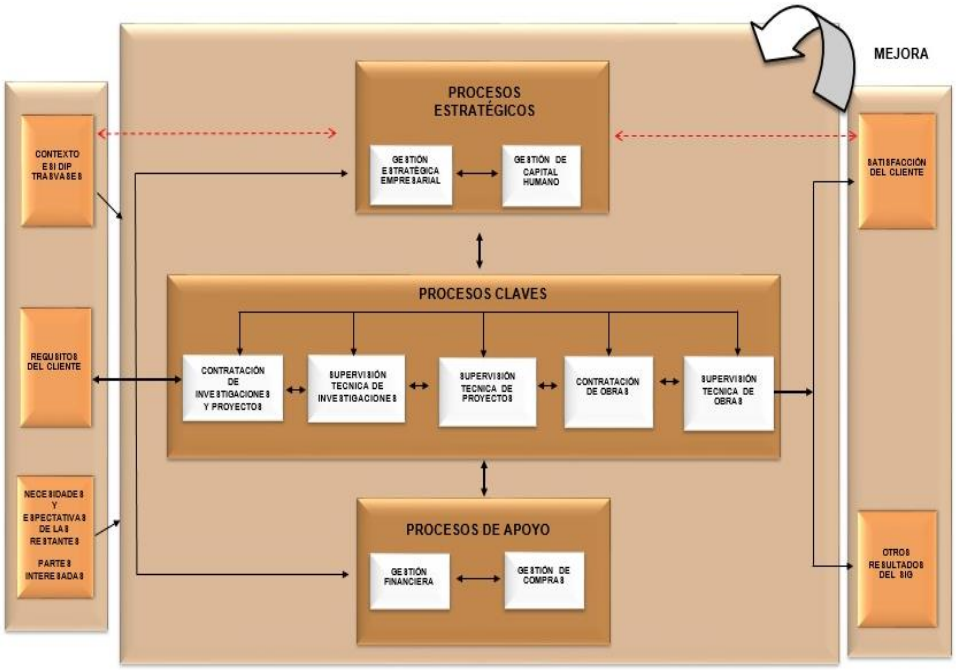



***Figura 3. Mapa de procesos de la ESI DIP Trasvases.***

Otra actividad importante en el diseño del SIG lo constituye la definición de la política del SIG. La misma se desarrolló teniendo en cuenta los requisitos establecidos por las normas NC ISO 9000: 2015, NC ISO 14000:2015, NC 18000:2015 y la Resolución 60/2011 de control interno, quedando definida como a continuación se muestra:

**Política del Sistema Integrado de Gestión:**

La ESI DIP Trasvases aprende mientras hace. Gestionando la contratación y supervisión técnica de investigaciones, proyectos y ejecución de las obras a entidades especializadas en estas funciones y garantizando un desarrollo armónico en las inversiones con la integralidad requerida entre todos los programas. Logrando una eficaz y eficiente gestión de los plazos, los costos y la calidad; la mejora continua de los procesos así como el análisis oportuno de los riesgos y los cambios, unido a la capacitación y formación del personal para lograrla mitigación de los impactos negativos y la protección del medio ambiente y garantizar condiciones de trabajo seguras; con vistas a satisfacer las necesidades del cliente y demás partes interesadas, de manera que se garantice la confianza necesaria en el cumplimiento de las legislaciones vigentes aplicables y los requisitos del Sistema Integrado de Gestión según las normas NC ISO 9001: NC ISO

14001, NC 18001,tomando como columna vertebral el Sistema de Control Interno implementado según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Como parte del diseño también se determinaron los roles, responsabilidades y autoridades.Se elaboró la "matriz de roles, responsabilidades y autoridades" para asignar responsabilidades y autoridades para cada rol establecido en los procesos contratación de investigaciones y proyectos, supervisión técnica de investigaciones, supervisión técnica de proyectos, contratación de obras y supervisión técnica de obras, a partir delos cuales, a la hora de la implementación del SIG se podrá realizar al resto de los procesos. En la tabla 2 se puede observar algunos de los ejemplos de las matrices realizadas.

T**abla 2.** Matriz de roles, responsabilidades y autoridades de algunos procesos clave

## CONCLUSIONES

1. Se diseñaron los requisitos Contexto de la organización y liderazgo para la integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno a través de:

- La determinación de los aspectos externos e internos que influyen en la ESI DIP Trasvases y la estrategia a seguir por la empresa
- La identificación de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas
- La determinación del alcance del SIG
- La política del SIG
- La definición de los Roles Responsabilidades y autoridades

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

27. Escobio, P. (2009). *Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de Comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín*. Trabajo de Diploma para la obtención del título de Ingeniero Industrial, Holguín, República de Cuba

| Proceso: Contratación de investigaciones y proyectos | | |
|---|---|---|
| Roles/Cargos | Autoridad | Responsabilidad |
| Director Técnico | Gestionar el proceso de contratación de investigaciones y proyectos para la ejecución de obra, cumpliendo con los parámetros acordes con los requisitos del cliente, los plazos y los valores de inversiones previstos o menores. | Sobre el proceso de contratación y supervisión |
| Proceso: Supervisión técnica de investigaciones | | |
| Roles/Cargos | Autoridad | Responsabilidad |
| Director Técnico | Gestionar la supervisión técnica de investigaciones para la ejecución de una obra, cumpliendo con los parámetros establecidos según los<br>requisitos del cliente, los plazos y los valores de inversión previstos o menores. | Sobre el proceso de contratación y supervisión |
| Proceso: Supervisión técnica de proyectos | | |
| Roles/Cargos | Autoridad | Responsabilidad |
| Director Técnico | Gestionar la supervisión técnica de Proyectos para la ejecución de una obra, cumpliendo con los parámetros establecidos según los requisitos del cliente, los plazos y los valores de inversiones previstas o menores. | Sobre el proceso de contratación y supervisión |

28. Fernández Benlloch. (2014). *Diseño de un sistema integral de gestión de la Calidad, Medio Ambiente y riesgos laborales*. Tesis presentada para la obtención del título académico de Master en Ingeniería Industrial, Holguín, República de Cuba

29. González Silva, D. (2017). *Metodología para la gestión integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno. Aplicación en la ESI DIP Trasvases*. Trabajo de Diploma para la obtención del título de Ingeniero Industrial, Holguín, República de Cuba

*30*. NC 18001: 2015. *Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos*

31. NC ISO 14001: 2015. *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*.

32. NC ISO 9001: 2015. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*

33. NC ISO 9001:2008. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*

34. NC-PASS 99:2008. *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*, 1.edición, Cuba.

35. Padilla Valdés y Hernández Acosta. (2011). *Implantación de un sistema integrado de gestión aplicado a un centro de investigación, desarrollo y producción en la Unión de Industria Militar*. Tesis presentada para la obtención del título académico de Master en Ingeniería Industrial, Holguín, República de Cuba

36. Proenza Rivas. (2010). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión empresarial. Aplicación en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte*, Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, mención calidad, Universidad de Holguín. Cuba.

37. Resolución 60/2011. *Normas del sistema de control interno, Contraloría General de la República de Cuba*. República de Cuba

38. Ricardo Cabrera. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas*. Tesis doctoral en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu", Villa Clara, República de Cuba.

39. Tamayo García, P. F. (2013). *Metodología para la Integración de los Sistemas de Gestión Organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de*

*Normalización de Holguín*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad. Holguín, Universidad de Holguín. República de Cuba.

40. Torres Rojas y Poveda Rojas. ( 2011). *Diseño del sistema de gestión integrada de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente para la empresa TECA TRANSPORTE SA dedicada al transporte terrestre de carga líquida y seca*.

41. Ulloa Enríquez. (2012). *Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de la calidad. Caso de estudio Empresa de Elaborados Cárnicos SA de Latacunga, Ecuador*. Tesis doctoral en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.

# DISEÑO DEL REQUISITO PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD, EL AMBIENTE Y LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO A TRAVÉS DEL CONTROL INTERNO EN LA ESI DIP TRASVASES

**Autores**

**MSc. Froilán Parra Suárez, froypas@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. María Luisa Hernández Yáñez, maria.hernandez@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba.**

**Ing. Ernesto Arias Arauz, earauz@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba**

**RESUMEN**

La competitividad en los mercados, la necesidad de producir sin dañar el medioambiente, la obligación de servir a un cliente más exigente en la calidad de los productos y servicios que reciben y la importancia de satisfacer a las distintas partes interesadas, provoca la necesidad de cambiar la concepción que se ha manejado en los últimos años de la gestión organizacional; lo que facilita la aparición y desarrollo de sistemas integrados de gestión. A tono con esa perspectiva se desarrolla esta investigación cuyo objetivo es el diseño del requisito Planificación para la integración de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en la ESI DIP Trasvases en conformidad con los requisitos normalizados, así como los legales y reglamentarios vigentes, que permita la mejora de los resultados en la organización. Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico - lógico, análisis - síntesis, inducción – deducción y sistémico – estructural; métodos empíricos entre los que se encuentran la observación directa e indirecta y la revisión documental; y métodos estadísticos para el análisis y procesamiento de los datos. La metodología aplicada fue la de González Silva (2017) en su etapa 2 Diseño del SIG la que permitió desarrollar el requisito en la entidad teniendo en cuenta las normativas para dichos sistemas puestas en vigor en el 2015 a través del diseño de nuevos procedimientos para que los mismos se ajustaran a las exigencias de dichas normativas y la modificación de los objetivos existentes en la entidad.

**Palabras clave:** gestión, gestión integrada, calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo

**ABSTRACT**

The competitiveness in the markets, the need to produce without damaging the environment, the obligation to serve a most demanding customer in quality as the products and services that they receive and the importance to satisfy the different been interested in parts, you provoke the need to change the conception that has been managed of late years of the organizational step; what makes easy the appearing and development of systems integrated of step. You develop in harmony with that perspective this investigation whose objective is the requirement's design Planning for the integration of quality, the environment, the certainty and on-the-job health and the internal control in the ESI DIP Trasvases in compliance with the requirements normalized, as well as the legal and required in use, that it enable the improvement of the results in the organization. – deduction and systemic – syntheses, structural induction utilized different theoretic

methods of the scientific investigation like the historic themselves - logician, analysis -; empiric methods between which the direct observation and innuendo and the documentary revision are found; And statistical methods for analysis and processing of the data. The applied methodology matched give it González Silva (2017) in his stage the SIG's 2 Design the one that you allowed developing the requirement at the entity taking into account the ground ruleses for the aforementioned systems made in force in the 2015 through the design of new procedures stops than the same adjust him to the requirements of the aforementioned ground ruleses and the modification of the existent objectives at the entity.

**Key words:** Management, integrated management, quality, environment, safety and health at work

## INTRODUCCIÓN

Respondiendo al desarrollo de las ciencias de la administración y las exigencias del entorno, y como consecuencia de un proceso de perfeccionamiento continuo, se aprobó por el Consejo de Ministros, en agosto de 2007, el decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el reglamento para su implantación (Decreto 281). En estos documentos se establece que el sistema debe abarcar, entre otros sistemas, el de Gestión de la Calidad (SGC), el de Gestión Ambiental (SGA) y el de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).
Estos sistemas tienen orígenes basados en normativas internacionales, asumidas por nuestro país, en correspondencia con las exigencias actuales de los clientes: las ISO 9000 para el SGC, las ISO 14000 para el SGA y las OSHAS 18000 para el SGSST. Su desarrollo ha estado condicionado por diferentes partes interesadas, por lo que pueden aplicarse separadamente. Sin embargo, coincidencias en principios, enfoques, filosofías y requisitos de gestión, procesos y componentes, facilitan su integración en un sistema único, lo cual permite que se reconozcan y utilicen de la forma más provechosa posible en el marco del sistema global de una organización.
En Cuba existen condiciones que favorecen y en cierta medida determinan la necesidad de desarrollar un SIG, como respuesta a las exigencias del entorno y como consecuencia del reordenamiento del modelo económico que se lleva a cabo, que incluyen entre otras:

- La aprobación de la Resolución 60/2011 sobre las normas de control interno (CI) de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC)

- La apertura a la inversión externa en diversos sectores económicos del país
- La empresa nacional debe competir y licitar con firmas extranjeras
- La obligación de producir con calidad, según los mecanismos internacionales vigentes, para competir con éxito en el mercado
- La necesidad de cumplir con un amplio cuerpo de leyes y regulaciones en materia de medio ambiente, laboral y de calidad.

Los SIG, aunque tienen desventajas relacionadas sobre todo con la implantación y certificación, también presentan ventajas como son la reducción de documentos y registros, el incremento de la eficacia y que facilitan su operación, mantenimiento y control.

La integración puede resultar de la combinación de sistemas ya aplicados o en proceso de aplicación, o "nacer" integrando en un sistema los requisitos establecidos en las normas para cada uno, dando lugar a un sistema integrado de gestión. Peña Escobio (2009).

Para que el sistema de gestión (SG) sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas, sino que deben entrelazarse para formar un todo armónico, Fernández Hatre (2003).

Diversos autores, Peña Escobio (2009), Proenza Rivas (2010), Padilla Valdés y Hernández Acosta, y Torres Rojas y Poveda Rojas (2011), Ulloa Enríquez (2012), Tamayo García (2013), Fernández Benlloch (2014), Ricardo Cabrera (2016), González Silva (2017), entre otros, han propuesto métodos para el diseño, implantación y aplicación de SIG basados en los modelos normalizados. Comúnmente estos incluyen el SGC, el SGA y el SGSST, considerando los requisitos usuales establecidos en los documentos normativos que lo rigen.

Para dirigir la construcción de las obras para el traspaso de agua se crea en el año 2007 la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases, en lo adelante ESI DIP Trasvases, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). Fundada para gestionar la contratación y supervisión técnica de proyectos, investigaciones y obras asociadas a esta inversión.

La Dirección Integrada de Proyectos lleva implícita un enfoque de calidad total a lo largo de todo su ciclo de vida, como medio para el logro de la satisfacción de las partes interesadas y es, además, una de las categorías incluidas en el sistema de objetivos de este tipo de organización, soportado en lo costoso que resultan los fallos y reprocesos y sus correspondientes efectos en el cumplimiento del resto de los objetivos (costo y plazo), es decir en la culminación exitosa de un proyecto.

La ESI DIP Trasvases cuenta con un SGC certificado en el 2012 y ratificado en el 2015. Además, se conoce que en la entidad se gestionan los recursos humanos, pero se tienen en cuenta pocos aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, pues solo se realiza un levantamiento de riesgos y no se ha concluido la elaboración del manual para dicha gestión. En cuanto al ambiente se pudo apreciar que la organización cuenta con las licencias ambientales requeridas, pero su SGA no está certificado.

A lo anteriormente expuesto se le suman las contradicciones generadas por la falta de compatibilización de los diferentes documentos que amparan los procesos de planificación, ejecución, revisión y control en los SG mencionados anteriormente y la inminente transición de los mismos a las nuevas normas puestas en vigor en el 2015 (NC ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos; NC ISO 14001: 2015. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso; NC 18001: 2015. Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Requisitos)

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, se realizó un análisis de la gestión integrada de los aspectos mencionados anteriormente destacando las ventajas que trae consigo contar con un Sistema Integrado de Gestión (SIG), con énfasis en la integración, desde la perspectiva de lo que las normativas abordan propiamente para el requisito "Planificación". Igualmente se realiza un estudio de metodologías existentes para adoptar un SIG.

## DESARROLLO DEL TEMA

### 1.1 Visión abreviada sobre la gestión integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud del Trabajo y Control Interno en el requisito "planificación".

En el epígrafe se abordarán aspectos importantes para el desarrollo de los aspectos que guían el desarrollo del presente trabajo.

El contexto socioeconómico mundial impulsa la necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes donde la globalización, el desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio, demandan de las organizaciones una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación que influyen además en la competencia de sus recursos humanos.

La gestión empresarial es amplia y abarca varios sistemas, de los cuales en Cuba algunos se desarrollan por modelos normalizados ya sea por organizaciones nacionales e

internacionales, entre estos se pueden mencionar el sistema de capital humano, el sistema de gestión de la calidad, el sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de calibración, el sistema de gestión ambiental, el sistema de seguridad y salud en el trabajo y el sistema de control interno. El resto de los sistemas se rigen por lo establecido en el Decreto 281 y otras legislaciones vigentes. Proenza Rivas (2010)

Hoy en día la gestión integral concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, ha de compartir filosofía y objetivos.

La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto. Así nacen los SIG: Sistemas Integrales (o Integrados) de Gestión, en los que todo el mundo cuenta. Usuarios, consumidores, trabajadores, accionistas, etc., deben quedar satisfechos con el trabajo realizado se quiere que la empresa crezca y salga adelante.

En los últimos años los sistemas de gestión de las organizaciones han experimentado grandes transformaciones llevadas de la mano por el mercado, las exigencias de los clientes y/u otras partes interesadas, y condicionadas por normativas internacionales. Coexistiendo dos tendencias complementarias: la implantación de sistemas de gestión a partir de los correspondientes estándares nacionales e internacionales, que facilitan de forma separada el desempeño en cada una de las funciones técnicas asociadas a los diferentes *stakeholders* (partes interesadas) y el diseño de esquemas de excelencia empresarial que garanticen la satisfacción de forma integrada de todos los grupos de interés implicados. Karapetrovic (2002).

Autores como Khanna, Laoriya, y Sharma (2010); Santos, Méndez, y Barbosa (2011); Simon, Karapetrovic, y Casadesus (2012); y Garengo y Biazzo (2013) coinciden en que cada día las organizaciones son más conscientes de las desventajas que trae consigo operar los sistemas en paralelo, planteando la necesidad de operar con un único sistema de gestión. También Fraguela Formoso (2011) plantea la necesidad de la integración como elemento fundamental para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

Según la norma UNE 66177 (2005) se define el SIG como "la parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la política integrada de gestión, y que surge de la integración de las gestiones de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo".

Peña Escobio, Rigol Cardona, y Moreno Pino (2009) definen un sistema de gestión integrada como "la parte del sistema de gestión empresarial para establecer las políticas y objetivos con respecto a varios aspectos (en este caso la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo), así como la planificación, implementación y control de las acciones para lograrlas".

Ricardo Cabrera (2016) plantea que un sistema integrado de gestión es un proceso que transita diferentes fases que cumplen con los requisitos establecidos para un único sistema de gestión, basándose en la política, procedimientos, implementación, seguimiento y control, auditorías y mejoras. Esto permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

El objetivo de integrar sistemas de gestión es sistematizar todos los procesos de la organización y en mayor medida los procesos claves que intervienen en el desarrollo de la misma, para así aumentar la eficiencia y la eficacia. Además, proporciona a las organizaciones un mejor resultado empresarial al integrar los sistemas, los procesos que los soportan y las actividades que componen dichos procesos.

Poco a poco, este cambio de paradigma resaltó la existencia de aspectos que, hasta entonces, la gestión convencional estaba descuidando, tal vez por considerarlos poco productivos o porque no reportaban beneficios inmediatos, como la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la prevención de riesgos laborales.

Las normas de referencia para cada sistema de gestión, especifican un conjunto de aspectos comunes, los cuales son el motor impulsor para lograr una correcta integración. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Matriz de interrelación entre las normas

| Temáticas del SG | Requisitos Comunes (Apartados de las normas) | | |
|---|---|---|---|
| | NC – ISO 9001:2015 | NC – ISO 14001:2015 | NC 18001:2015 |
| Contexto de la organización | 4 | 4 | 4.1 |
| Liderazgo | 5 | 5 | 4.2; 4.4.1 |
| Planificación | 6 | 6; 8.2 | 4.3; 4.4.7 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Apoyo | 7; 8.2.1 | 7; 6.2.2 (b) | 4.1.1 (1); 4.4; 4.5.4 |
| Operación | 8 | 8 | 4.4.6 |
| Evaluación del desempeño | 9 | 9 | 4.5.1; 4.5.2; 4.5.5 |
| Mejoras | 10 | 10 | 4.5.3.2; 4.6 (h) |

El requisito "Planificación" no queda exento de la relación existente entre las cuatro normas, la cual se muestra de forma detallada en la tabla 2 que se presenta a continuación:

**Tabla 2.** Matriz de interrelación entre los aspectos del requisito "Planificación"

| Aspectos comunes del requisito | NC ISO 9001: 2015 | NC ISO 14001: 2015 | NC 18001: 2015 |
|---|---|---|---|
| Riesgos y oportunidades | 6.1, 6.1.2 a | 6.1, 6.1.1 c | - |
| Objetivos y planificación para lograrlos | 6.2 | 6.2 | 4.3.3 |
| Planificación de los cambios | 6.3 | 6.1.2 a | 4.3.3 g, 4.3.3 h |
| Requisitos legales y otros requisitos | 6.1.1, 6.2.1 c | 6.1.1, 6.1.1 b, 6.1.1 c, 6.1.3 | 4.3.2, 4.3.3 |
| Planificación de acciones | - | 6.1.4 a | - |

La matriz mostrada anteriormente, brinda los fundamentos básicos para el análisis de procedimientos y metodologías que permitan la integración armónica de la calidad, el ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el control interno en el requisito "Planificación" de las normativas vigentes para dichos sistemas.

**1.2 Diseño del requisito "Planificación" en la integración de la calidad, el ambiente y la seguridad y salud en el trabajo y control interno. Aplicación parcial en la ESI DIP Trasvases.**

Para facilitar en proceso de integración de la calidad, ambiente y seguridad y salud del trabajo y el control interno en el requisito Planificación, se analizaron 18 procedimientos, metodologías y modelos, de los cuales, se seleccionó la metodología propuesta por González Silva (2017) ya que cuenta con la estructura de alto nivel establecida por la norma NC ISO 9001:2015. (Figura 1).

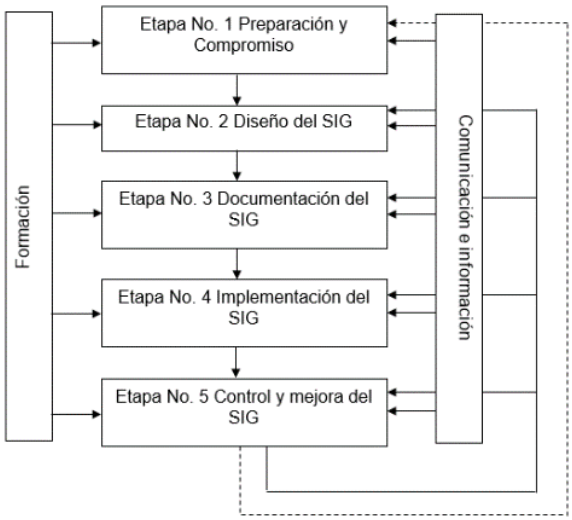



**Figura 1.** Metodología para la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno. Fuente: González Silva (2017).

El proceso de integración que propone la misma está basado en el ciclo PHVA, por considerarse un método de probada eficacia y rentabilidad, que facilita el proyecto (norma UNE 66177:2005).

Para el cumplimiento de los objetivos definidos en el presente trabajo, se seleccionó la etapa dos: "Diseño del SIG", pasos del seis al ocho en los cuales quedan definidos los objetivos, se evalúan los riesgos del SIG y se determinan los requisitos legales y reglamentarios de la entidad en cada proceso o área de la misma.

Para dar cumplimiento a los aspectos regidos por las normativas analizadas en este trabajo para el requisito "Planificación", se realiza el estudio de la necesidad de procedimientos para el sistema a partir de los subepígrafes que componen dicho apéndice en la NC ISO 9001: 2015 y adicionar, por su importancia para el cumplimiento de los objetivos, los subepígrafes: Aspectos ambientales que solo se muestra en la NC ISO 14001: 2015 y Requisitos legales y reglamentarios que aparece en la NC ISO 14001: 2015, NC 18001: 2015 y se aborda en tres subepígrafes del requisito 8 de la NC ISO 9001:20015 (8.2.3 d, 8.3.3 c y 8.5.5 a). Además, como la ESI DIP Trasvases posee un sistema de gestión de la calidad certificado por la NC ISO 9001: 2008, se tomaron como referencia los documentos con los que ya contaba la entidad, se le realizó las modificaciones necesarias que se ajustan a las nuevas legislaciones.

1. **Objetivos de Trabajo Para el Año 2018**

La entidad objeto de estudio tiene definidos los Objetivos de Trabajo para el año 2017 con sus criterios de medida y evaluación de los mismos. En la **tabla 3** se muestran las modificaciones propuestas a los objetivos de trabajo de la entidad, en correspondencia a lo establecido en las normas NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015 y NC 18001: 2015. En interés del trabajo, solo se muestran los objetivos a los que se le realizaron cambios.

**Sistema de Control de los objetivos**

Las Direcciones de Regulación y Control y las Unidades Empresariales de Base (UEB) son los encargados de chequear el cumplimiento de sus objetivos de trabajo e informar al Consejo de Dirección mensualmente.

2. **Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

La ESI DIP Trasvases cuenta con el procedimiento para la Identificación, Evaluación y Control de Riesgos Laborales, donde se realiza un análisis minucioso de los riesgos laborales existentes en la entidad y se muestran los documentos a utilizar en el desarrollo del mismo, por lo que se le realizaron modificaciones a través de la adición de los riesgos de ambiente y calidad existentes en la ESI DIP Trasvases.

Se propone el procedimiento general para la Gestión de Riesgos y Oportunidades el cual tiene como salida los siguientes registros:

- Identificación y evaluación de riesgos
- Identificación de peligros y determinación de las medidas de control. Plan de prevención de riesgos por área
- Plan de prevención de riesgos de la empresa

El procedimiento tiene como objetivo establecer las disposiciones para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos con un enfoque empresarial y tiene por alcance a todos los riesgos que se gestionan en la organización que se relacionan con las actividades de la misma, en todas las áreas y procesos de la empresa.

Una vez definidas las prioridades se analizan las estrategias a seguir para el tratamiento y control de cada riesgo.

Después de seleccionar las estrategias para enfrentar los riesgos más significativos, se elabora el Plan de Prevención de riesgos, el cual identifica cada una de las estrategias que han sido seleccionadas, asigna responsabilidades para la implementación y establece fechas de cumplimiento de las tareas.

Los riesgos que no se puedan convertir en una oportunidad en el área son evaluados por la dirección en un Plan de Prevención Riesgos de la Empresa.

### 2.1 Aspectos ambientales

El Sistema de Gestión Ambiental cuenta con un **Programa de Gestión Ambiental**. Este se elabora para un período de un año, incluye tareas concretas con respaldo financiero en el Plan de Presupuesto Anual que es aprobado anualmente por el Consejo de Dirección y es presentado al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) el cual emite su aprobación como Organismo.

Se propone un procedimiento específico para la Identificación de Aspectos Ambientales el cual tiene como salida los siguientes registros:

- Identificación de aspectos ambientales y evaluación de impactos ambientales.
- Inventario de aspectos ambientales significativos.
- Plan de acción para eliminar o minimizar los impactos que afectan los aspectos ambientales.

El procedimiento tiene como objetivo identificar los aspectos ambientales asociados a las actividades y servicios de la empresa con el propósito de definir aquellos que puedan tener un impacto significativo sobre el ambiente y que puedan ser controlados. Es aplicable a todas las actividades y servicios de la empresa ESI DIP Trasvases durante el proceso de identificación de los aspectos ambientales asociados.

En la identificación de los aspectos ambientales deben tenerse en cuenta los elementos de cada actividad o servicio que interacciona con el ambiente, incluidos los servicios contratados a terceros como: mantenimiento a los equipos de transporte, mantenimiento a los equipos de climatización, mantenimiento a los equipos informáticos. Los resultados se reflejan en el registro: Identificación de aspectos ambientales y evaluación de impactos ambientales.

El proceso de identificación y evaluación de los aspectos ambientales en cada área se realizará periódica y sistemáticamente, con el objetivo de incluir nuevos aspectos que puedan surgir producto a modificaciones en las áreas o en las actividades de la empresa.

Durante esta identificación de los impactos se tendrá en cuenta que la relación entre aspecto–impacto es de causa–efecto, o sea, los aspectos ambientales son las causas y los impactos ambientales son los efectos.

Como primer paso quedan identificadas las acciones impactantes, atendiendo a:

- Acciones que modifican al suelo
- Acciones que implican emisión de contaminantes
- Acciones derivadas del almacenamiento de residuos

- Acciones que implican sobreexplotación de recursos
- Acciones que actúan sobre el medio biótico
- Acciones que dan lugar al deterioro del paisaje
- Acciones que repercuten sobre las infraestructuras
- Acciones que modifican el entorno social, económico y cultural
- Acciones derivadas del incumplimiento de la normativa medioambiental vigente.

Los impactos se identifican al determinar la interacción entre las acciones impactantes y los factores ambientales. Los resultados obtenidos se reflejan en el registro: Identificación de aspectos ambientales y evaluación de impactos ambientales.

El proceso de evaluación de los impactos ambientales deberá hacerse de forma colectiva, con un período de seis meses y en el mismo participan especialistas de las áreas involucradas para llegar a una evaluación lo más certera posible. Con los resultados de la evaluación de los impactos se determinan los aspectos ambientales significativos.

La información sobre los aspectos ambientales significativos se refleja según lo establecido en el registro: Inventario de aspectos ambientales significativos. Estos constituyen la base para la elaboración de los objetivos y metas ambientales, y por lo tanto se incluyen en él o los programa(s) de gestión ambiental de la empresa.

**3. Requisitos legales y otros requisitos**

La ESI DIP Trasvases cuenta con el procedimiento para tener acceso a las normas y a la legislación vigente actualizadas relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, que mantiene actualizado el personal de la empresa en cuanto a la legislación vigente en la esfera de SST, para minimizar los accidentes e incidentes que puedan provocar la pérdida de una vida humana o material. Debido a que este aspecto se aborda en las tres normas; NC ISO 9001: 2015, NC ISO 14001: 2015 y NC 18001: 2015.

Se propone un procedimiento específico llamado: Identificación y acceso a los requisitos legales y evaluación de su cumplimiento, el cual tiene como salida los siguientes registros:

- Resultado de la evaluación de requisitos legales
- Resultados de la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente

El procedimiento tiene como propósito establecer las disposiciones para identificar y acceder a los requisitos legales aplicables a la Empresa y evaluar periódicamente el

cumplimiento de los mismos. El procedimiento es aplicable a las actividades de calidad, y ambiente y SST en la Empresa ESI DIP Trasvases.

Con el propósito de evaluar periódicamente este aspecto, su seguimiento se realizará incluyéndolo como uno de los objetivos de las auditorías que se le practican al SIG, cuya periodicidad quedará definida en el programa anual de auditorías internas según se establece en el Procedimiento PG-SIG-06 Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión.

***Tabla 3:*** **Modificación a los objetivos de trabajos**

| Objetivo | Responsable | Criterio de medida | Evaluación |
|---|---|---|---|
| **Objetivo 1:** Ejecutar las acciones necesarias para garantizar al constructor toda la documentación de proyecto, permisología y liberación de áreas. | Director de Contro Ejecución. | 1.1 Se asegura toda la documentación y permisología necesaria por parte del inversionista para que el constructor garantice el cumplimiento de las programaciones detalladas existentes en los contratos.<br>F/C: Mensual.<br>1.2 Se garantiza que el plan de Inversiones posea las Fichas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), reflejando la situación de cada obra según plan de inversiones y de importaciones.<br>F/C: Mensual. | Bien: Si se cumple el criterio de medida a más del 85 % del valor planificado.<br>Regular: Si se cumple el criterio de medida entre el 70 y el 84 % del valor planificado.<br>Mal: Si se cumple el criterio de medida por debajo del 70 % del valor planificado.<br>Evaluación del criterio de medida:<br>Bien: Si se cumple el criterio de medida.<br>Mal: Si no se cumple el criterio de medida. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Evaluación del objetivo 1.**<br><br>Bien: Si el criterio de medida 1.1 se cumple a más del 85 % del valor planificado.<br><br>Regular: Si el criterio de medida 1.1 se cumple entre el 70 y el 84 % del valor planificado.<br><br>Mal: Si el criterio de medida 1.1 se cumple por debajo del 70 %. | | | |
| **Objetivo 2:** Tomar todas las medidas requeridas de control, reclamaciones y demandas, según lo establecido en las legislaciones vigentes para asegurar la ejecución del 100 % del plan. | Director de Contro Ejecución. | 2.1 Se cumple con el proceso de entrega de las obras terminadas.<br>F/C Mensual.<br><br>2.2 Se garantiza que las obras en ejecución cumplan con los parámetros de calidad establecidos en las regulaciones vigentes.<br>F/C Mensual.<br><br>2.3 Se garantiza que las obras se ejecuten teniendo en cuenta las exigencias planteadas en las licencias de control ambiental.<br>F/C Mensual. | Evaluación de los criterios de medida:<br><br>Bien: Si se cumple el criterio de medida a más del 85 % del valor planificado.<br><br>Regular: Si se cumple el criterio de medida entre el 70 y el 84 % del valor planificado.<br><br>Mal: Si se cumple el criterio de medida por debajo del 70 % del valor planificado. |
| **Evaluación del objetivo 2**<br><br>Bien: Si los criterios de medidas 2.2; 2.3 se cumplen a más del 85 % del valor planificado.<br><br>Regular: Si los criterios de medidas 2.2; 2.3 se cumplen entre el 70 y el 84 % del valor planificado.<br><br>Mal: Si los criterios de medidas 2.2; 2.3 se cumplen por debajo del 70 %. | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Objetivo 5:** Crear las bases para la integración del Sistema de Control Interno a los sistemas de gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo que se aplican en la Empresa, logrando una mayor efectividad en los planes de medidas que permita el control de los recursos existentes, así como la prevención y disminución de las indisciplinas, el delito y la corrupción. | Jefa de Grupo de Supervisión y Control. | 5.1 Se garantiza el control sobre el cumplimiento de las medidas organizativas y de protección de las entidades, para mantener la Empresa libre de los delitos.<br>F/C Mensual.<br><br>5.2 Se verifica la realización de la revisión de los procesos de los Sistemas de gestión de la Calidad, el Ambiente y la SST por la Alta Dirección<br>F/C Mensual.<br><br>5.3 Se garantiza el cumplimiento del programa de controles de la Empresa.<br>F/C Mensual.<br><br>5.4 Se actualizan los riesgos en los diferentes procesos áreas y las diferentes áreas de la organización<br>F/C Mensual. | Evaluación del criterio de medida:<br>Bien: Si se cumple el criterio de medida.<br>Mal: Si no se cumple el criterio de medida.<br><br>Evaluación del criterio de medida:<br>Bien: Si se cumple el criterio de medida.<br>Mal: Si no se cumple el criterio de medida.<br><br>Evaluación del criterio de medida:<br>Bien: Si se cumple el criterio de medida a más del 85 % del valor planificado.<br>Regular: Si se cumple el criterio de medida entre el 70 y el 84 % del valor planificado. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Mal: Si se cumple el criterio de medida por debajo del 70 % del valor planificado. |
| **Evaluación del objetivo 5.**<br><br>Bien: Si se implementan con efectividad los criterios de medidas 5.2 y 5.3, si se logra el cumplimiento del criterio de medida 5.4 por encima del 85 % y se cumplen los restantes criterios de medidas.<br><br>Regular: Si se implementan con efectividad los criterios de medidas 5.2 y 5.3, si se logra el cumplimiento del criterio de medida 5.4 entre el 70 % y el 84 % y se cumplen los restantes criterios de medidas.<br><br>Mal: Si se incumple al menos uno de los criterios de medidas. | | | |
| **Objetivo 7:** Lograr un mayor énfasis en el fortalecimiento de la gestión del Capital Humano para obtener un desempeño laboral superior, con un efectivo control de la fuerza de trabajo, manteniendo un cumplimiento estricto de la legislación laboral vigente, garantizando la salud y condiciones de trabajo seguras de los trabajadores. | Director de Recursos Humanos. | 7.1 Se garantiza un índice de ausentismo igual o inferior a 2.5%.<br><br>F/C: Diciembre 2017.<br><br>7.2 Se garantiza que el 100% de los trabajadores se encuentren vinculados a sistemas de pago por resultados, de acuerdo con las funciones que realizan en cada puesto de trabajo.<br><br>F/C: Diciembre 2017.<br><br>7.3 Gestionar el cumplimiento de las acciones de capacitación | Evaluación del criterio de medida 7.1 y 7.2:<br><br>Bien: Si se cumple el criterio de medida.<br><br>Mal: Si no se cumple el criterio de medida exceptuando casos de enfermedad adecuadamente analizados.<br><br>Evaluación del criterio de medida: |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | planificadas evaluando el impacto en los Consejos de Dirección.<br>F/C: Trimestral.<br>7.4 Se determinan las competencias necesarias de las personas que realizan una labor que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad<br>F/C Mensual. | Bien: Si se cumple el criterio de medida a más del 85 % del valor planificado.<br>Regular: Si se cumple el criterio de medida entre el 70 y el 84 % del valor planificado.<br>Evaluación del criterio de medida:<br>Bien: Si se cumple el criterio de medida.<br>Mal: Si no se cumple el criterio de medida. |
| **Evaluación del objetivo 7.**<br>Bien: Si el criterio de medida 7.3 se cumple por encima del 85 % y se cumplen los restantes criterios de medidas.<br>Regular: Si el criterio de medida 7.3 se cumple entre el 70 y el 84 % y se cumplen los restantes criterios de medidas.<br>Mal: Si se incumple al menos uno de los criterios de medidas. | | | |

**CONCLUSIONES**

1. Se identificó en la literatura los referentes pertinentes para los sistemas de gestión integrada, referidos a la gestión de la calidad, ambiente, seguridad y salud del trabajo y control interno. Destacándose el carácter abarcador de gestión integrada

al considerar la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y de un medio ambiente sano.

2. Se diseñó el requisito "Planificación" para la integración de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno a través de la elaboración de nuevos procedimientos para la empresa que se ajustan a las nuevas normativas puestas en vigor en el 2015

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


Antúnez Saiz, V. (2016): *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba*. Cofin vol.10 no.2 jul.-dic. La Habana.

Escobio, P. (2009). *Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de Comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín*. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín.

Hatre, F. (2003). Sistemas Integrados de Gestión: Calidad-Gestión Medioambiental-Prevención de Riesgos Laborales. España.

ISO, N. (2015). Sistema de Gestión Ambiental-Requisitos con orientación para su uso. La Habana**:** 49.

ISO, N. (2015). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS. La Habana**:** 45.

Juran Joseph, M. (1993). Análisis y planeación de la calidad. México.

Moreno Pino, M. (2003). *La dinámica del proceso docente educativo en la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial basado en la Calidad como totalidad*.(Tesis de doctorado). Universidad de oriente. Santiago de Cuba.

Ortiz Chávez. Y. (2010). *Tecnología para la gestión ambiental en el sistema de gestión de gestión de recursos humanos en instituciones de la educación superior*. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín.

Pérez Salas, M. (2010): *Diseño de una estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en la sucursal ARTEX Holguín*. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín. Cuba.

Tamayo García, P. F. (2013). Metodología para la Integración de los Sistemas de Gestión Organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín.

Tor, D. (2003). *Sistemas de gestión integrada ambiental y de seguridad y salud del trabajo*. Ecuador.

Torres, T. y. S. (2003). *Enfoques para la gestión de la calidad*. Revista Normalización.
Velázquez Zaldívar, R. et al (2010): *Los sistemas integrados de gestión*. *Un acercamiento teórico metodológico*. Universidad de Holguín. Cuba.

# MOBILIDADE URBANA - ACESSO LOGISTICO EM SUAPE

**AUTORES:**

**Priscila Petrusca Messias Gomes Silva**

**Tarcísio Regis de Souza Bastos**

**Ítalo Leandro de Freitas**

**RESUMO**

A finalidade deste trabalho é de demonstrar a necessidade de uma reavaliação da modalidade urbana existente hoje no polo de Suape e a dificuldade do trafego logístico nesse polo para atender as necessidades em geral. Os dados foram coletados através um questionário com perguntas relacionadas aos impactos que os gargalos estão causando,

abordando a falta da mobilidade para cada um. Os resultados demonstram a intervenção na mobilidade urbana por conta do aumento dos congestionamentos, observou também os pontos mais críticos nesses gargalos, os fatores que prejudicam o acesso a rota de Suape, a média de tempo gasto para fazer o percurso, o que está sendo feito para evitar esses obstáculos e as possíveis soluções no curto e longo prazo. Conclui-se que a pesquisa corrobora com estudos feitos e presume-se que faz se necessário uma junção de forças municipais, estaduais e forças privadas (os empresários), todas comprometidas e cientes das necessidades da solução urgente para esse problema melhorando assim a mobilidade e o acesso a Suape.

**Palavras-chave**: Mobilidade, Urbana, Logística, Suape.

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to demonstrate the need for a reassessment of existing urban form today in polo Suape traffic and logistical difficulty of this pole to meet the needs in general. Data were collected through a questionnaire related to the impacts that are causing bottlenecks, addressing the lack of mobility for each. The results demonstrate the intervention in urban mobility due to increased congestion, also noted the most critical points in these bottlenecks, the factors that hinder the access route of Suape, the average time taken to fly the route, which is being done to avoid these obstacles and possible solutions in the short and long term. It is concluded that research corroborates studies and it is presumed that it is a joining of forces necessary municipal, state and private forces (entrepreneurs), all committed and aware of the needs of urgent solution to this problem thus improving mobility and access to Suape.

**Keywords:** Mobility, Urbana, Logistics, Suape.

**INTRODUÇÃO**

Nos últimos 5 anos, com a crescente chegada de empresas, aproximadamente 40 empresas, e investimentos de negócios no Polo de Suape pode-se presenciar uma grande

dificuldade na mobilidade urbana, onde também está dificultando o acesso logístico neste importante complexo industrial pernambucano. (DOLORES, 2011. p. 1)

O Polo Industrial de Suape, esta localizado a 40 km da capital pernambucana, um trajeto que deveria ser feito em no máximo uma hora, hoje se leva quase três horas em horários de picos, no trajeto são encontrados vários congestionamentos, transportes coletivos abarrotados e vários gargalos que dificultam o acesso.

O acesso logístico no Polo de Suape está cada vez mais difícil por conta da formação de vários gargalos em diversos dias, horários e motivos, onde procura-se esclarecer a problemática posteriormente.

O interesse pelo tema está relacionado com o grande crescimento do Polo de Suape, que consequentemente está atraindo olhares do mundo inteiro para Pernambuco. Com esse destaque o Polo está recebendo grandes empresas, onde estas estão contratando muitos funcionários que moram tanto nas proximidades quanto em diversas partes do estado inclusive na capital.

Sendo assim, a mobilidade urbana é algo que faz parte da vida de todos, pois o mundo depende da mobilidade para realizar suas principais atividades como lazer, estudo, trabalho e etc. As questões culturais, ambientais, socioeconômicas, físicas e planejamento de transporte são pontos tratados pela mobilidade urbana, no qual tem como objetivo proporcionar uma qualidade de vida e a eficiência no que se diz respeito a transporte de mercadorias e de pessoas. (MORAIS, 2012. p.1)

Contudo, a logística se faz importante em todos âmbitos, sendo necessário para contribuir com a qualidade de vida e com o suprimento das necessidades tanto da população quanto das industrias e empresas, neste sentido Taboada (2006 apud, Mukai 2006, p. 2) define que logística é um processo de coordenar de forma eficiente e efetiva o fluxo de material e de informação de quem fornece ao ponto de quem consome, conforme as demandas.

Afinal, com todo esse desenvolvimento do Polo de Suape e o surgimento de oportunidades tanto para a população quanto para os empresários, nada se fez para o desenvolvimento também da mobilidade urbana, para esta pudesse acompanhar esta evolução. Surgindo assim os questionamentos: de que maneira os gargalos nos acessos à

Suape estão afetando a mobilidade urbana? De que forma pode-se melhorar a movimentação logística neste polo?

Para tanto, este trabalho tem o objetivo de demonstrar a necessidade de uma reavaliação da modalidade urbana existente hoje no polo de Suape e a dificuldade do trafego logístico nesse polo para atender as necessidades em geral.

Portanto, foi preciso identificar as existências de projetos para poder analisar, estudar e verificar a possibilidade de execução e os benefícios que podem proporcionar.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Mobilidade Urbana

A mobilidade urbana para o desenvolvimento das grandes cidades é um ponto indispensável. No Brasil, a gravidade do quadro está estampada por conta que desde dos anos 50 uma parte da população está privilegiada por meio de transporte individual, fica visível a histórica falta de planejamento e investimento em transportes e possibilidades de melhores de locomoções. (ISA, 2007. p.409).

As cidades precisão da Mobilidade Urbana para se organizarem, tendo em vista o aumento da urbanização mundial, conforme dados da ONU que confirmam que desde 2009 existem mais pessoas morando em cidades. Aumento esse que foi acelerado e não planejado proporcionando desconforto para os cidadãos. (NETO, 2010. p. 4).

Deslocamentos em qualquer meio de transporte, levanta a idéia da mobilidade, pelo qual andar a pé seria o primeiro ponto e depois viria a utilização de um modal independente de qual for escolhido (motocicleta, metrô, ônibus, taxi e outros). De acordo com situação ou momento as pessoas desempenham vários papeis nesse processo de deslocamento (passageiro, pedestre, condutor, etc). Existem fatores como idade, renda, sexo e habilidade motora, podem se tornarem barreiras restringindo até mesmo condicionando a mobilidade, temporariamente ou definitivamente. Da mesma forma existem fatores que contribuem para uma mobilidade eficiente como, por exemplo, um sistema viário ou as redes de transporte público. (PLANMOB, 2007. p. 41).

**Mobilidade Urbana no País e suas Políticas Públicas**

Conforme Mukai, (2007. p.11) O Governo através do Ministério das Cidades, demonstrou sua preocupação com o referido tema quando fundou as Secretaria Mobilidade Urbana (SEMOB), pelo quais seus objetivos e metas apresentado no Planejamento Estratégico, vão além da tradicional preocupação com o problema de transportes logísticos urbanos, valorizando também, a forte influência da auto-sustentabilidade e city logistcs.

O Governo Federal pretende atuar com a finalidade de construir uma integração radical entre os tipos de modais de mobilização urbana e os programas de mobilidade urbana entre os Estados e Municípios, de seja, visando implementar uma Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável, padronizando os investimentos nos coletivos priorizando a mobilidade de pessoas e não motorizada, proporcionando assim um deslocamento mais eficiente, seguro e confortável (MC, 2004. p. 68).

A Política Nacional da Mobilidade (PMNU), criada através da Lei 12.587/12, entrou em vigor em 12 de abril de 2012, a mesma prevê a aplicação de tributos para utilização da infraestrutura urbana, visando desestimular o uso de determinados modos de serviços de mobilidade. Garantindo que os recursos obtidos serão aplicados exclusivamente em infraestrutura urbana destinada ao transporte público coletivo e do transporte não motorizado. (SOARES, MELO, 2012. p. 34).

A mobilidade urbana Sustentável é observada pela ocupação das áreas, como também o acesso dos transportes de forma eficaz aos recursos disponíveis, essa formação modifica toda uma região, que em muitos casos crescer desordenadamente, porem a expansão não pode prejudicar a população nativa, visitantes, trabalhadores e principalmente a geração futura. (CAMPOS, 2004. p. 4)

Acessibilidade Urbana está relacionada à infraestrutura das cidades, referente à facilidade de acesso (físico, distância, tempo e custo) das pessoas ao espaço urbano, no acesso ao interior dos veículos motorizados, terminais, pontes, calçadas, ruas, pontos de embarque/desembarque utilizados no transporte público de passageiros, Brasil Confederação Nacional de Transporte. Centro de Transporte Sustentável do Brasil, (2009, apud Xavier 2011, p. 24).

**Logística – A importância da Logística nos Centros Urbanos**

Segundo Costa, Dias e Godinho. (2010, p. 9) logística é o meio pelo qual os processos são alinhados, para ter um melhor desempenho e facilitar a execução das atividades, em todos os setores e áreas, além também de auxiliar no melhoramento dos transportes, fornecedores, empregados e na colaboração do planejamento estratégico.

Segundo Bowesox (2001, apud Carrera, 2006, p. 3) A logística tem o papel de agregar valor ao seu cliente utilizando o menor custo possível, assim atendendo e satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

Pensando de forma estratégica a Logística tem várias atividades, faz a distribuição e controle de materiais, utilizando planejamento e controle tanto no transporte quanto na armazenagem dos produtos.

De acordo com Ching (p.13. 1999) Logística é um gerenciamento de fluxo, onde temos que se preocupar com todo andamento dos produtos desde a armazenagem até a estocagem.

Para obter sucesso no transporte e na estocagem é preciso utilizar um bom sistema de informação para ter mais controle, organização e um melhor planejamento, assim atendendo melhor os seus clientes.

## City Logistics e suas Particularidades

É uma forma auxiliar para distribuição nos centros urbanos, onde pode ser explicado por estrutura para melhorar o acesso logístico de mercadorias pelas empresas particular dos centros das cidades, analisando o crescimento dos engarrafamentos e a alta da utilização do combustível, em uma área econômica do comercio, o seu surgimento foi na Dinamarca no ano de 90, onde sua principal área é no movimento de produtos dentro da área do centro urbano. (FRANÇA, RUBIN, 2005, p. 3).

A crescente urbanização nas cidades por uma busca incessante de um emprego melhor, saúde, saneamento e laser para que tenham uma vida digna, eleva o numero de pessoas nas áreas urbanas, que podemos verificar esse acontecimento com o enorme desenvolvimento e crescimento empresarial nas cidades, a expansão traz consigo

problemas na locomoção dessa população por não ter uma logística urbana. (OLIVEIRA, 2008.p.3)

Taniguchi (2001, apud Oliveira, 2008, p. 3) afirma que City Logistics é um processo que concentra as atividades da logística para poder ser aplicada nas aras urbanas, priorizando o transporte da população e mercadorias, evitando congestionamento e acréscimo no gasto de recursos econômicos, esse estudo é baseado em dificuldades observadas em distribuição, no meio social e ambiental.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada sobre um tema que está se destacando nas grandes cidades e metrópoles do país, a Mobilidade Urbana focando na área de Logística, evidenciando o acesso e os gargalos em um dos principais polos do país (SUAPE), mata sul do estado de Pernambuco no período de novembro a dezembro de 2012.

Foram entrevistadas 60 pessoas (funcionários de empresas, moradores, estudantes, condutores e turistas), em três dias diferentes nos horários de pico e em pontos estratégicos (Integração de ônibus, parada de ônibus, postos de gasolina, trechos da BR 101 sul e PE 60 e PE 28) que fazem parte da rota do complexo de SUAPE (Figura 1), principalmente nas proximidades dos municípios de Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho, Os perfis escolhidos dos entrevistados foram homens e mulheres com idade variando entre 20 a 40 anos.

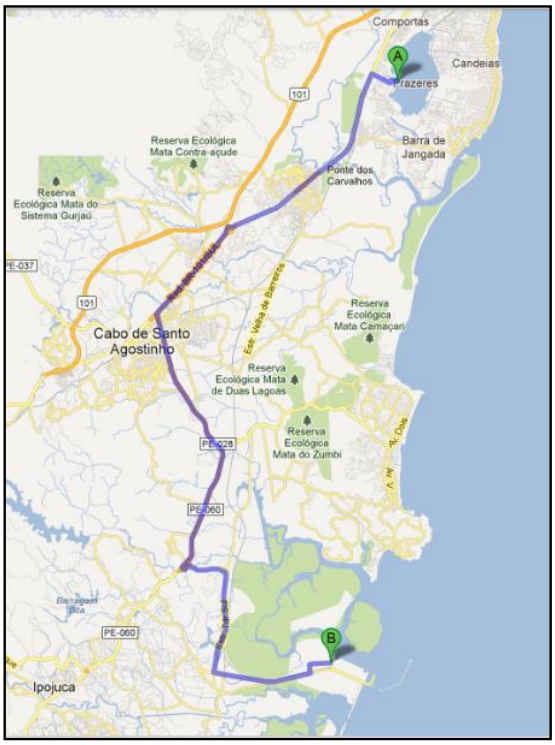
Essa pesquisa além de ser bibliográfica configura-se também como de abordagem quantiqualitativa, sendo exploratória e tecnicamente transversal.

Para a coleta de dados utilizou-se uma estratégia com foco na pesquisa, aplicou-se um questionário abordando perguntas relacionadas aos impactos que os gargalos estão causando, abordando a falta da mobilidade para cada um.

Após a organização das informações adquiridas, confrontaram-se os resultados de cada área, a fim de apresentar os problemas causados pelos gargalos e apontar soluções eficientes.

### Contextualização

O Complexo industrial Portuário de Suape também conhecido como a locomotiva do desenvolvimento de Pernambuco tem uma estrutura muito moderna e profundidades que chegam até 20,0m, tem uma localização privilegiada em relação às principais rotas, deixando-o conectado a mais de 160 portos em todo o continente. O porto ainda oferece um grande atrativo de empreendimentos já são mais de 100 empresas em atividade e mais outras 50 em implantação que juntas ultrapassam 40 bilhões de reais em investimentos e gera mais de 50 mil novos empregos. (SUAPE, 2012).



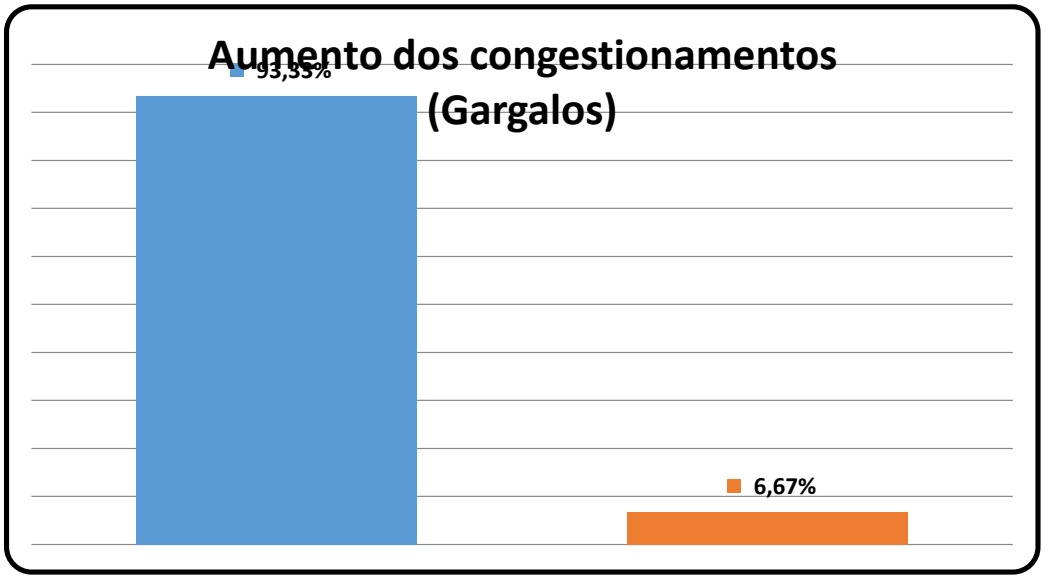



**Figura 1:** Rota Suape

**Fonte:** Google Maps, 2012.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme os procedimentos apresentados na metodologia, os dados coletados em campo serão apresentados a seguir através de gráficos e contextualização, focados na problemática apresentada com o objetivo de demonstrar as principais causas e possíveis soluções.

Através do gráfico 1, verifica-se que os congestionamentos (gargalos) estão aumentando e proporcionando um desconforto na vida das pessoas que utilizam esta rota como meio de deslocamento no seu dia a dia, a diferença foi exorbitante 93,33% das respostas foram imediatas e confiantes ao afirmarem o aumento dos congestionamentos (gargalos).

Os congestionamentos estão sendo um problema nas principais cidades do país, com aumento está proporcionando atrasos e até mesmo paralisações. Congestionamentos não são mais um problema local e sim um gargalo nacional, em outras palavras a mobilidade está cada vez mais reduzida. (RESENDE; SOUSA, 2009.p. 15).

**Gráfico 1:** Referente ao aumento dos congestionamentos (gargalos).

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em alguns trechos da rota pesquisada (SUAPE) já pode ser observada maior lentidão no tráfego, onde com base no gráfico 2 pode-se verificar os pontos mais críticos, destacando –se com 56,67% o trecho da PE 60 que corta o Município de Ipojuca, onde foi constatado enormes congestionamentos. Outro ponto foi apontado com 20% das opiniões, o que passa pelo bairro de Prazeres, nas proximidades das Empresas Coca – Cola Guararapes e Vitarella. A média dos outros trechos críticos foi de 7,78% das intenções. Verificou-se em alguns horários específicos a existência de grandes gargalos proporcionando muitas vezes travamento das vias, por se tratar de uma rota tão importante não poderia esta acontecendo tal paralisações, impedindo tanto a mobilidade urbana quanto o suporte logístico para SUAPE e os municípios que fazem parte desta.

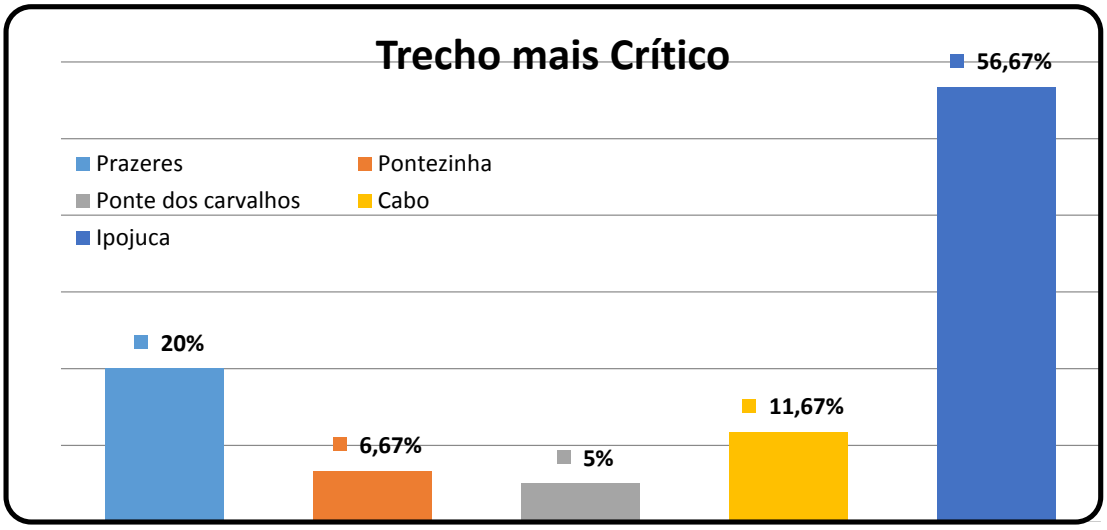



**Gráfico 2**: Aponta o trecho mais crítico.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os fatores que estão prejudicando a mobilidade urbana no acesso logístico no polo de Suape podem ser identificados no gráfico 3. De acordo com os entrevistados as obras existentes, com 41,67% das opiniões, é o que mais está afetando o deslocamento e o acesso nos trechos. Na codificação dos dados foi observado que o resultado apontou como trecho mais crítico "Ipojuca" (Gráfico 2), e também indicou como principal fator de congestionamento as "Obras" (Gráfico 3), no qual quando o referido trecho foi percorrido observou-se realmente a existência de tais obras em andamento, como exemplo a interrupção da via de mão dupla causando um verdadeiro funil (Gargalo). No viaduto no município do Cabo de Santo Agostinho (Figura 2) que da junção da BR 101 com o início da PE 60 constatou-se também mais obras, e desta vez máquinas e operários dividindo pausadamente o espaço da via.

O fator Excesso de Veículos também merece destaque que com 30% das indicações, está sendo prejudicial para o bom andamento da mobilidade. O número de pessoas que utilizam automóveis (Figura 3) para se deslocarem estão quase se igualando ao das que se deslocam com transporte coletivo, com isso o país está caminhando para uma possível paralisação da mobilidade. Pernambuco conta com uma frota de mais de 2,1 milhões de veículos e sofre com a entrada mensal de 17 milhões de veículos (SOARES; MELO, 2012. p. 19 e 45).



**Figura 2:** Obras

**Fonte:** Dados da pesquisa, Dez 2012

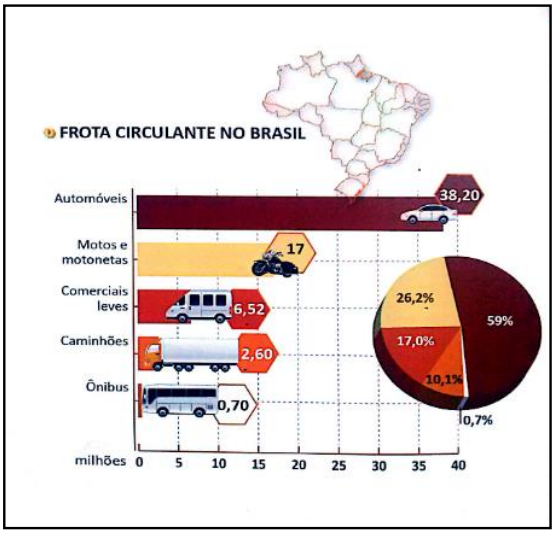


**Figura 3:** Frota Circulante no Brasil

**Fonte:** Denatran, Abril 2011.

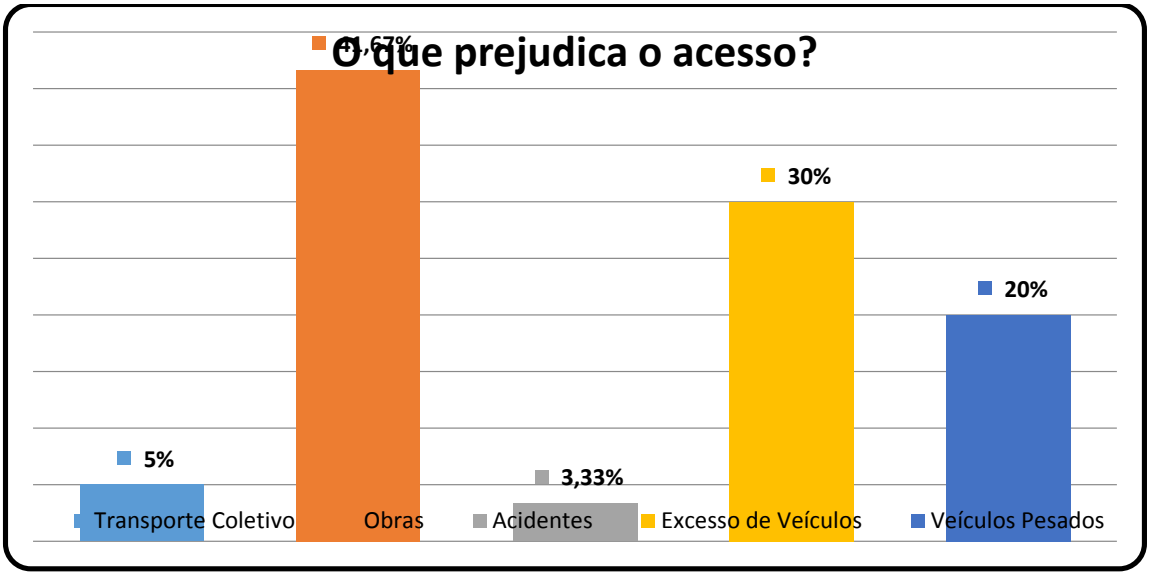
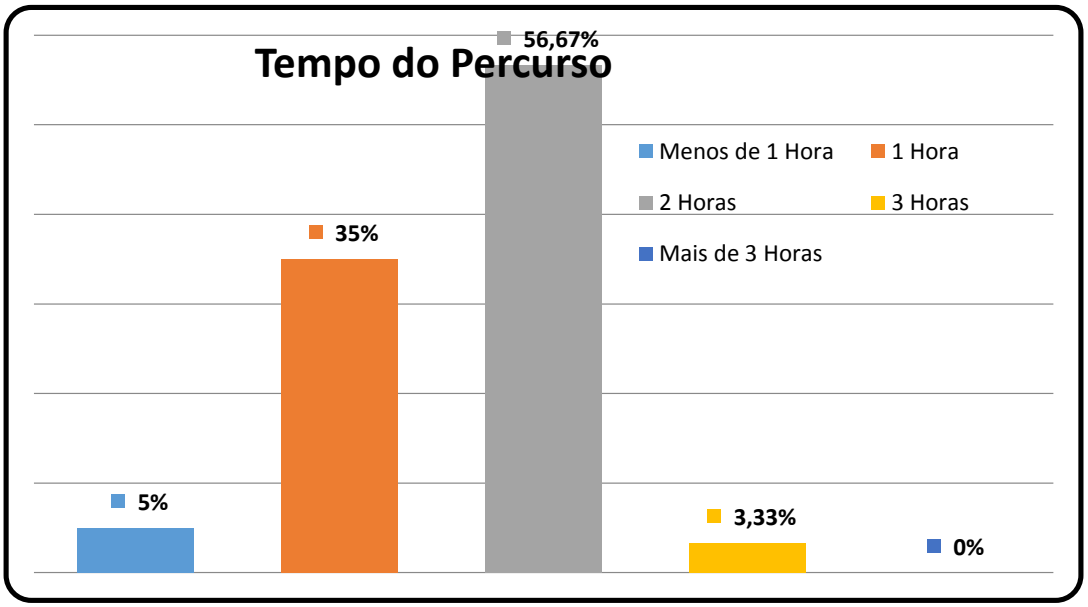



**Gráfico 3:** O que prejudica o acesso.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Através do gráfico 4, foi demostrado que 56,67% dos entrevistados apontaram que levam aproximadamente duas horas para chegar a seu destino final, foi também verificado que 35% gastam 1 hora e 3,33% 3 horas. Levando-se em conta que nesses três casos, alguns destinos são diferentes e por isso apresenta esta variação, mas o que chamou a atenção foi a média 2 horas que se gasta quando quer se deslocar na rota para Suape, onde mais uma vez foi observado que os gargalos estão predominando sobre a Mobilidade




Urbana.

**Gráfico 4:** Tempo do percurso.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O aumento dos congestionamentos, na rota de Suape, como já foi observado no gráfico 1 (Aumento dos congestionamentos - gargalos), e a média de duas horas no tempo gasto nos deslocamentos na referida rota, conforme gráfico 4 (Tempo de percurso), esses pontos proporcionaram a necessidade das pessoas procurarem uma maneira de evitar essas situações, onde no gráfico 5 foi observado que 48,33% das opiniões indicaram que a solução seria sair mais cedo/tarde, pelo qual evitariam o transtorno dos enormes congestionamentos nos horários de pico, 26,67% escolheram a opção de pegar carona demonstrando sua preocupação e conscientização com um dos fatores que está prejudicando o acesso a Suape, pode observar também que 13,33% afirmaram que estão sem alternativa para evitar tal realidade e 11,67% optaram pelo uso de transporte coletivo.

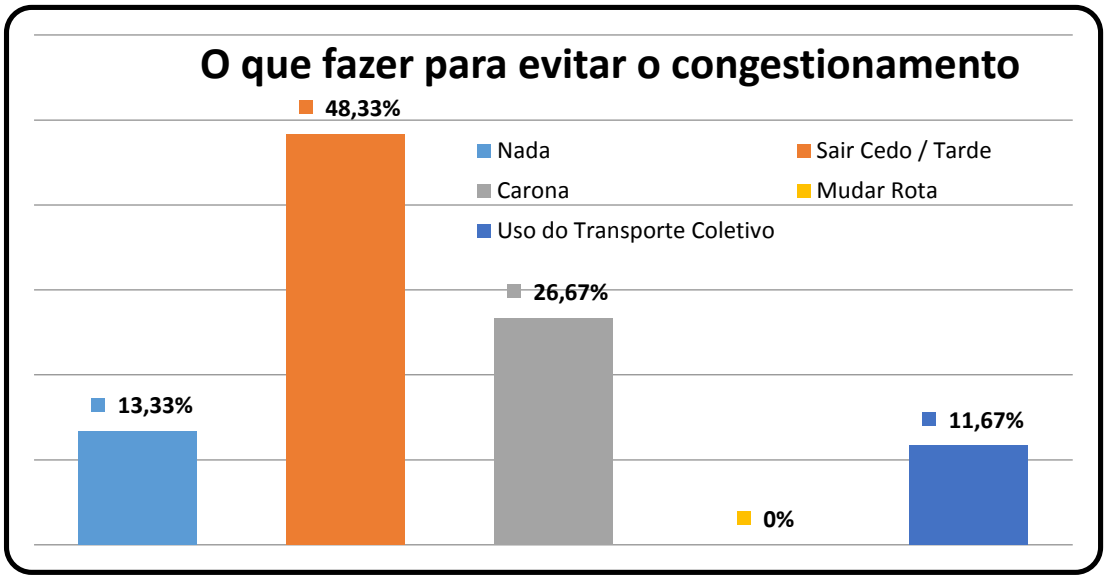



**Gráfico 5:** O que fazer para evitar o congestionamento.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Trabalhou-se até o momento nesta pesquisa os obstáculos que estão impedindo a mobilidade urbana e o acesso logístico na rota de Suape. Nos gráficos 6 (Soluções a curto prazo) e o gráfico 7 (Soluções a longo prazo) foram apresentados de acordo com as opiniões dos entrevistados as soluções para os obstáculos mencionados nos gráficos anteriores, tantos para o curto prazo quanto a de longo prazo.

Soluções em curto prazo seriam as ações de imediato, pelo qual seus impactos diminuiriam os entraves que afetam o acesso a Suape. Com base no gráfico 6, 36,67% das intenções apontaram como solução o rodízio dos carros, diminuindo a quantidade de veículos nas vias, 23,33% acham que inovações e investimentos em transporte coletivos, que de acordo com as justificativas apresentadas seria uma rápida estratégia para desafogar o transito. Com

16,67% os respondentes optaram na restrição de Veículos pesados (Caminhões, carretas, tratores, maquinas, ônibus, etc.), onde justificaram a lentidão e ocupação de espaço desses veículos atrapalhando o fluxo das vias. Foi notado também que 16,67% responderam a opção Outros, onde foram sugeridas novas soluções como: horários apropriados e planejados para interdição das vias, horários noturnos de pouco movimento e finais de

semana se for inevitável à manobra diurna. Apenas 5% optaram por mudança de horários, que seria um consenso entre os setores/empresas do polo para intercalarem os horários de seus funcionários evitando atrasos e perdas de carga horária e consequentemente aliviando o congestionamento.

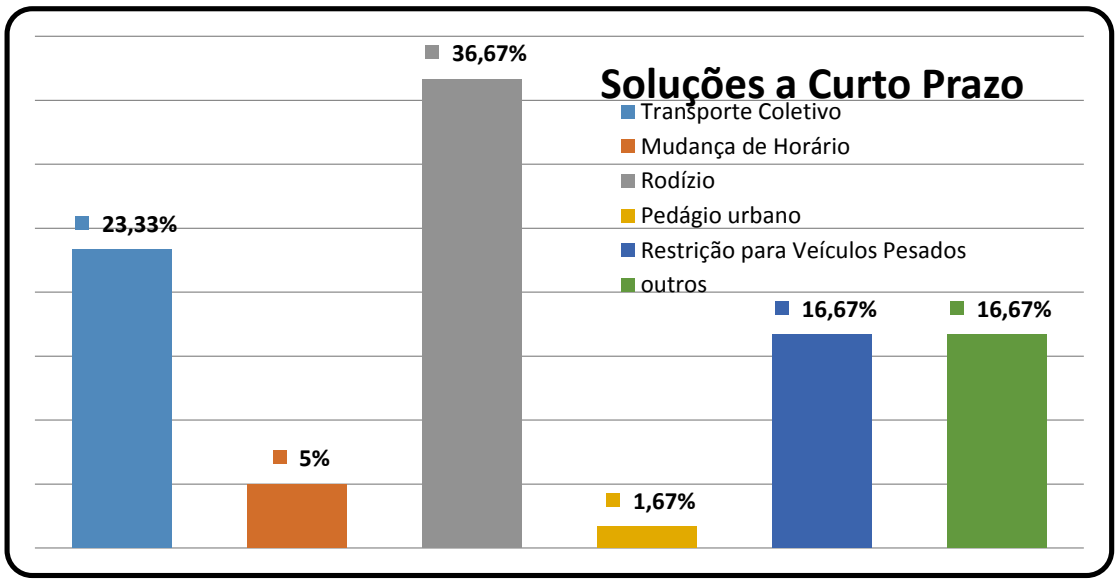
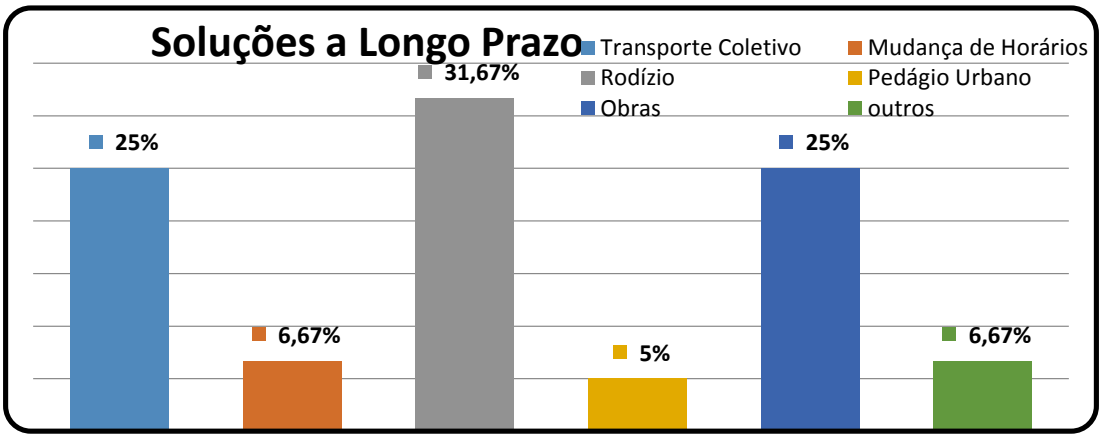



**Gráfico 6:** Soluções de curto prazo para redução dos congestionamentos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Soluções em longo prazo seriam ações planejadas que atendam todas as necessidades, eliminando todos os obstáculos definitivamente. No gráfico 7, pode-se observar que mais uma vez, com quase a mesma proporção 31,67%, o rodízio de carros foi apontado como a solução definitivas para a normalização da mobilidade urbana no acesso a rota de Suape, reforçando que o excesso de veículos nas vias como um dos



fatores que prejudica essa mobilidade (Gráfico 3). A opção de transporte coletivo e obras ficaram com 25% das intenções. Com 6,67% o item "Outros" novamente foi sugerido, sendo novas soluções como: Agilidade das obras por parte do governo e município, fiscalização e controle constante para o bom andamento do fluxo e criação de projetos que ampliem a mobilidade urbana e o acesso logístico a Suape.

**Gráfico 7:** Soluções de longo prazo para a redução dos congestionamentos.

**Fonte:** Dados da pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, uma vez que foram identificados os fatores e maneiras que os gargalos nos acesso a Suape estão afetando a mobilidade urbana e soluções para uma melhor movimentação na logística deste polo.

A pesquisa proporcionou resultados onde foi constatado que o congestionamento (gargalo) na rota de Suape (figura 1) esta interferindo na mobilidade urbana por apresentar um aumento percebível pelos indivíduos que utiliza a referida rota, identificou-se também os trechos que apresentam mais criticas em relação a presença desses gargalos, neste caso a parte do percurso que corta o município de Ipojuca foi a mais critica. Consequentemente foram apontados os fatores que prejudicam o acesso a Suape que por sua vez apresença de obras nas vias e o excesso de veículos são as principais causas prejudiciais para o bom andamento da mobilidade. Foi descoberto que tempo gasto para um percurso na rota de Suape leva em média duas horas provocando um desconforto para quem pretende se locomover nesse trecho, as pessoas para não ser atingidas por esses gargalos tendem a sair mais cedo e largar mais tarde, conseguindo assim driblar os congestionamentos na hora de pico. Quando se analisaram quais seriam as soluções para curto e longo prazo foi observado à existência de uma preocupação com excesso de veículos, onde se sugeriu como melhor alternativa para ambas as situações o rodízio de veículos, proporcionando um maior controle nas vias, desafogando o transito e contribuindo para o meio ambiente diminuindo as emissões de gases poluentes.

Para solucionar este problema que a população está passando e eliminar as barreiras que as empresas de logísticas se deparam, observa-se que já existem projetos públicos para melhorias e infraestrutura das vias e dos transportes em Suape, mas tendo

em vista a lentidão da administração pública, faz se necessário uma junção de forças municipais, estaduais e forças privadas (os empresários). Com todas essas forças envolvidas, comprometidas e cientes das necessidades da solução urgente para esse problema. Cada um contribuiria de uma forma: investindo, cobrando, fiscalizando, arrumando mais parcerias até chegar a um objetivo comum que é o crescimento e desenvolvimento ainda maior do Polo de Suape e o bem esta de todos os envolvidos. Como futuras pesquisas indica-se o estudo de novos projetos e obras relacionadas à melhoria da mobilidade e o acesso a Suape.

**REFERÊNCIAS**


CAMPOS, Vânia Barcellos Gouvêa. **Uma visão da mobilidade urbana sustentável,** Rio de Janeiro, 2004.

CARRERA, Marcelo Alves. **A Competitividade Através da Estratégia Logística,** São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.ogerente.com.br/img_artigos/logistica/artigo_logistica_marcelo_carreira.pdf . Acesso em: 25 Nov 2012.

COSTA, João Paulo. DIAS, Joana Matos. GODINHO, Pedro. **Logística,** imprensa da Universidade de Coimbra, 2010.

CHING, Hong Yuh, **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain,** São Paulo, 1999.

DOLORES, Ana Cláudia. **Solução para o futuro**. Diário de Pernambuco, Recife, 21 Jun. 2011. Disponível em: http://www.diariodepernambuco.com.br/vidaurbana/especiais/2011/terceiro turno/solucoes.shtml. Acesso em: 25 Abr. 2012.

FRANÇA, Pedro Toledo; RUBIN, Marcos. **Transporte Urbano de Mercadorias, Logística Urbana e *City Logistics*.** Santa Catarina, 2005.

INSTITUTO SOCIO AMBIENTAL. **Almanaque Brasil Socioambiental: uma nova perspectiva para entender a situação do Brasil e a nossa contribuição para crise planetária**, São Paulo: ISA, 2007.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Plano Diretor Participativo**, Livro do Plano Diretor, Brasília, 2004.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Plano de Mobilidade**, 1 Caderno de Referência para Elaboração do Plano de Mobilidade Urbana, Brasília, 2007.

MORAIS, Talita Caetano. **Diagnóstico e perspectivas de mobilidade sustentável em Anápolis**, São Paulo, p.1, 2012.

MUKAI, Hitomi; DIAS, Solange Irene Smolarek; FEIBER, Fúlvio Natércio. **Logística Urbana. A proposta brasileira**, Cascavel PR, p. 2, 2006.

NETO, Mario Queiroz Guimarães. **Parceria Pública-Privada como Solução de Mobilidade Urbana: O Caso do Metrô/BH**, Minas Gerais, p. 4, 2010. Disponível: htt://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001983.pdf. Acessado em: 22 Set 2012.

OLIVEIRA, Leise Kelli. NOVAES, Antonio Galvão. **Modelagem para avaliar a viabilidade da implantação de pequenas encomendas dentro dos conceitos de City Logistics,** São Paulo: PLURIS, 2008. Disponível: http://www.clubbrasil.org/downloads/411_ArtigoCD.pdf. Acessado em: 24 Nov 2012.

RESENDE, PAULO TARCIO VILELA. SOUSA, PAULO RENATO. **Mobilidade Urbana nas Grandes Cidades Brasileiras: Um estudo sobre os impactos do congestionamento**, p 15, 2009. Disponível: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/e2009_t00138_pcn41516.pdf. Acessado em: 04 Jan 2013.

SOARES, Roberta; MELO, Jamilo. **Desafios da Mobilidade**, Pernambuco, p. 34-35, 2012.

**SUAPE:** Disponível em: http://www.suape.pe.gov.br/institutional/institutional.php. Acesso em: 10 Jun 2012.

TABOADA, Carlos. **Introdução aos processos logísticos**. Aula ministrada. Curitiba, 2006. PPGP/UFSC.

XAVIER, Giselle Noceti Ammon, **O Desenvolvimento e a inserção da Bicicleta na Política e Mobilidade Urbana Brasileira,** Florianópolis, 2011, p. 24. Disponível em: http://www.cefid.udesc.br/arquivos/id_submenu/1020/tese_bicicleta.pdf, Acessado em: 23 Dez 2012.

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MIPYMES DE TEJUPILCO, MÉXICO

**AUTORES**

**Lic. en A. Denia Benítez Salinas**

**denia_bs@hotmail.com**

**Lic. en P.T. María del Carmen Domínguez Ramírez**

**dorc_29@hotmail.es**

**Lic. en A. Yeltsica Oliveros Orozco**

**yeltsi.oliveros@hotmail.com**

**INSTITUCIONES DE PROCEDENCIA**

UAEM - Unidad Académica Profesional Tejupilco.
Delegación de Rincón de Aguirre, Tejupilco México.
C.P. 51412 Teléfono: (724) 2675422 Ext. 140

**RESUMEN**

En México según el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), en el 2014 se registraron 5 654 014 establecimientos, de estos el 95.4% son microempresas, el 3.6% pequeñas, 0.8% medianas y el restante 0.2% son empresas grandes; por lo tanto el 99.8% de los establecimientos en el país son MiPyMES,[34] de los cuales el 90% carece de planeación entre otros factores tales como falta de organización.[35]

El proceso administrativo se compone por dos fases: la primera mecánica y la segunda dinámica. La fase mecánica se refiere a la parte teórica de la administración, pues establece lo que debe de hacerse; se enfoca hacia el futuro; se divide en *planeación y*

*organización*. La fase dinámica se enfoca a cómo manejar la empresa, se divide en *control y dirección*.

Las etapas del proceso administrativo que fueron punto de investigación son la planeación y organización, dichas etapas repercuten directamente en el funcionamiento de la empresa, pues éstas son fundamentales para poder implementar el control administrativo.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de analizar la importancia que tiene la fase mecánica de la administración en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMES) de Tejupilco, Estado de México, para esto se realizó una investigación documental de cuestiones teóricas de la administración y su proceso, así como una investigación de campo, mediante un instrumento aplicado a los propietarios de las MiPyMES, lo que permitió emitir conclusiones y recomendaciones para dichos establecimientos.

***Palabras clave:***
Administración, proceso administrativo, planeación, organización y MiPyMES.

**ABSTRACT**

In Mexico according to the National Institute of Geography, Statistics and Informatics (INEGI), in 2014 there were 5,654,014 establishments, of which 95.4% are microenterprises, 3.6% are small, 0.8% are medium enterprises and the remaining 0.2% are large enterprises; therefore 99.8% of the establishments in the country are MiPyMES, of which 90% lack planning among other factors such as lack of organization.

The administrative process consists of two phases: the first mechanics and the second dynamics. The mechanical phase refers to the theoretical part of the administration, because it establishes what must be done; focuses on the future; is divided into planning and organization. The dynamic phase focuses on how to manage the company, is divided into control and direction.

The stages of the administrative process that were research point are the planning and organization, these stages directly affect the operation of the company, as these are fundamental to be able to implement administrative control.

According to the above, there is a need to analyze the importance of the mechanical phase of administration in Micro, Small and Medium Enterprises (MiPyMES) in Tejupilco, State of Mexico, for this documentary research was carried out on theoretical issues of the administration and its process, as well as a field research, through an instrument applied to the owners of the MiPyMES, which allowed to issue conclusions and recommendations for these establishments.

*Keywords:*
Administration, administrative process, mechanical phase and MiPyMES.

## INTRODUCCIÓN

La administración es proceso fundamental que toda organización deberá implementar para mejorar sus procesos y optimizar sus recursos, especialmente para las MiPyMES. En la actualidad estas empresas están incursionando en mercados más competitivos, obligándolas a implementar estrategias que les permitan lograr su máxima eficiencia y eficacia en cada una de sus áreas.

Una de las características que coinciden las MiPyMES, es que sus propietarios son quienes dirigen la marcha del negocio, planeando y organizando cada una de las actividades y recursos de la empresa, por lo tanto su administración es empírica, lo cual afecta el rendimiento general del establecimiento.

Respecto a lo anterior, el propósito de esta investigación es identificar el tipo de planeación y organización que tienen los propietarios de las MiPyMES del municipio de Tejupilco, México, explicando la importancia que tiene la fase mecánica.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

1.1 Propósito de la Investigación

De acuerdo con Sabino (1993), la investigación aplicada es aquella que los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción.

1.2 Nivel de Investigación

Según Arias (2012), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En este caso la investigación fue descriptiva, debido a que sólo se recopiló información con respecto a la fase mecánica del proceso administrativo, es decir de la planeación y organización en las MiPyMES.

1.3 Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto; para Creswell y Plano (2006), los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador recolecta, analiza y mezcla datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio.

1.4 Variables de la Investigación

Una variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo (Morlote y Celiseo, 2004).

La variable de estudio se denomina *Variable independiente asignada o seleccionada*, ya que el investigador no puede modificarla, sin embargo desea saber si influye sobre la variable dependiente. Mientras que la *Variable dependiente* es aquella que se define como los cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador.

Para efecto de esta investigación las variables de estudio fueron las siguientes:

- Variable Dependiente: Las MiPyMES de Tejupilco
- Variable Independiente: La planeación y organización

1.5 Fuente de la Investigación

La fuente de la investigación fue de campo debido a que se recolectó información, con los propietarios de las MiPyMES de Tejupilco y documental debido a la revisión de literatura, que consistió en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer, recopilar la

información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

## 1.6 Técnica de la Investigación

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta a los propietarios de MiPyMES de Tejupilco. Según Briones (1995), la encuesta es una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado… para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento.

## 1.7 Instrumento

En opinión de Tejada (1995), un cuestionario es el conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito. El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario de 22 ítems, las preguntas fueron cerradas con opción múltiple, en relación a las actividades de planeación y organización que se llevan a cabo dentro del negocio.

## 1.8 Población y muestra

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Tamayo y Tamayo, 1997). La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (Ibídem).

De acuerdo con Aguilar (2005), en las investigaciones donde la variable principal es de tipo cualitativo, la muestra se calcula a través de la fórmula para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran).[36] Por lo tanto debido a que se conoce el total de la población, la muestra se calculara a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{N\ Z^2\ pq}{d^2\ (N-1) + Z^2\ \ pq}$$



[36] *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Recuperado: http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en el Municipio de Tejupilco existen 315 establecimientos,[37] una vez conocido el total de la población se determinó que la muestra fue de 60 encuestas.

**Diseño de la investigación**

La investigación fue no experimental, esto de acuerdo con Hernández, *et al*. (2010), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En efecto, es lo que se hizo en dicho estudio, sólo se observó el fenómeno sin querer manipular ninguna variable.

## DESARROLLO DEL TEMA

Administrar de manera exitosa, representa actualmente un reto para las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que es necesario planear, organizar y controlar cada uno de los recursos con los que cuentan, además de sus procesos. Cabe señalar que el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración; dichas etapas se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo se compone por dos fases: la mecánica y la dinámica. La fase mecánica se refiere a la parte teórica de la administración ya que en esta se establece lo que debe de hacerse; se enfoca hacia el futuro; se divide en planeación y organización. Por otro lado la fase dinámica se refiere a cómo manejar la empresa y se divide en control y dirección.

Una vez identificadas cada una de las fases del proceso de administrativo, la investigación ce centrará en la fase mecánica: planeación y organización de la empresa.

De acuerdo con INEGI (2014), el 99.8% de los establecimientos en México son MiPyMES,[38] careciendo éstos de una correcta planeación y organización que les permita



[37] Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).
Recuperado: https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?tamanio=1&estado=15&municipio=82

crecer de forma eficiente, repercutiendo de una forma negativa, ya que esto las lleva a ser poco competitivas, además de no llegar a la etapa de madures, cerrando en sus primeros años de vida.

Las estadísticas indican que, en promedio el 80% de las PyMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los diez años;[39] siendo una de las razones la escasa o nula planeación y organización.

En tanto que, la presente investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la fase mecánica del proceso administrativo (planeación y organización) en las MiPyMES de Tejupilco, Estado de México.

Lo anterior permitió identificar el tipo de planeación y organización que implementan las Micro y Pequeñas empresas de la región, además se determinó el impacto que tiene la fase mecánica en el éxito o fracaso de los negocios establecidos. Asimismo, el estudio consolidó la percepción de los empresarios con respecto a la planeación y organización de sus empresas, lo que generó un cumulo de experiencias y alternativas de mejora para las MiPyMES con base a los resultados obtenidos.

**Planeación y organización**

De acuerdo con Hernández y Palafox (2012), la planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Coincidiendo con Amaru (2008), el proceso de la planeación consiste en: definir el objetivo, definir uno o más cursos de acción y definir medios de ejecución.

Cabe señalar que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden

deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas (Stanton y Walker, 2004).

Por otra parte la organización para Hernández (citado por Hampton, 1992), es la fase del proceso administrativo en el cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos de la estrategia.

Con respecto a lo anterior se define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad.

Hampton (1992), señala que la organización es importante por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, completamente y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

**Las MiPyMES en México**

Sin importar el tamaño, el giro o alcance, la empresa requiere que tenga una adecuada planeación y organización, para un desarrollo progresivo. Las MiPyMES son empresas que tienen un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.[40] Por lo tanto las MiPyMES son aquellas que no son dominantes en la rama en que operan, su producción es artesanal y su volumen es reducido ya que es para un mercado local.

La importancia de las MiPyMES representa una parte fundamental para el desarrollo económico del país, no tan sólo por la producción y distribución de bienes y servicios, sino también porque representan un excelente medio para impulsar el desarrollo

económico y una mejor distribución de la riqueza de la nación. De acuerdo con INEGI (2014), en México las MiPyMES, generaron el 71.2% de los empleos y aportaron el 35.9% de la producción bruta a nivel nacional.[41]

Para Longenecker y Moore (2001), toda organización empresarial denominada microempresa debe reunir las siguientes características:

- Con propietarios y administración independientes; con excepción de las familiares.
- Que no domina el sector de la actividad en que se opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de quince empleados.

Algunas de las ventajas que presentan las pequeñas empresas son: generadoras de empleos; asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo; producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico; producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas; se establecen en diversas regiones geográficas, promoviendo el desarrollo regional; la planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha; mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas; existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve; los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio *(Ibídem)*.

Por otro lado las desventajas que presentan son: les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación; viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas; son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental; la falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento; tienen

pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños; por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto *(Ibídem)*.

De acuerdo con lo anterior la administración que se implementa en las MiPyMES es empírica, ya que por lo general la llevan a cabo los propios dueños y por la propia inexperiencia administrativa, el negocio carece de una correcta planeación y organización.

**Resultados de la investigación**

El principal giro de las MiPyMES de Tejupilco es comercial, pues son establecimientos dedicados a la compra de bienes o mercancías para la venta posterior. Cabe mencionar que por cada 100 establecimientos, 46 tienen menos de cinco años de vida en el mercado, prácticamente son negocios de nueva creación.

De cada diez negocios, tres realizan un estudio para su creación. El principal estudio que efectúan es el de mercado y en segundo lugar el estudio técnico, por lo tanto el estudio menos realizado es el financiero.

El 52% de los establecimientos planean cada una de sus actividades, operaciones y recursos necesarios, sin embargo cabe señalar que la mayoría de los empresarios implementa la planeación de forma inconsciente, debido a que sus conocimientos son escasos.

Sólo el 63% de los negocios tiene definida su misión, el 43% su visión, también el 66% tiene determinados sus objetivos y metas. Además el 65% tiene identificado el tipo de cliente, sus gustos y preferencias.

El 58% de los propietarios de las MiPyMES, han evaluado la situación actual de su negocio, por lo tanto podemos decir que el 42% de los empresarios no ha realizado un

análisis de factores internos y externos del establecimiento, que les permita diseñar estrategias de mejora continua.

## CONCLUSIONES

Los empresarios o propietarios de los establecimientos tienen escasos conocimientos con respecto a lo que es la administración, lo que significa que la implementan de forma intuitiva o de manera empírica, a pesar de ello consideran de suma importancia a la administración, como base del crecimiento y fortalecimiento de las MiPyMES.

El tipo de planeación y organización que implementan los empresarios es de tipo informal, sin embargo, la experiencia que tienen los propietarios o gerentes de las MiPYMES, influye de manera positiva en las operaciones del negocio.

Los empresarios dicen estar satisfechos con el tipo de planeación y organización que implementan en su negocio, sin embargo si dichos empresarios implementarán las diferentes técnicas de planeación y organización de forma formal, sin duda estarían más satisfechos de tener MiPyMES competitivas, asegurando su permanencia a largo plazo.

La planeación y organización deben ser actividades que las MiPyMES tienen que convertir en un sistema rutinario, para lograr una mejora continua. Sin duda los establecimientos que planifican, tendrán información para tomar decisiones eficaces sobre la manera de asignar los recursos de tal manera que puedan alcanzar los objetivos. Finalmente, el empresario debe de iniciar a contratar personal especializado en cuestiones administrativas, para lograr un adecuada planeación y organización del negocio.

## REFERENCIAS

**Aguilar**, B. S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. *Secretaria de Salud del Estado de Tabasco, México*. Recuperado: http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf

**Amaru**, C. A. (2008). *Administración para emprendedores*. Edit. Pearson. México, D.F.

**Arias**, G. F. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Edit. Eisteme.

**Briones** G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Ed. Trillas. México D.F.

**Chiavenato**, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

**Creswell**, J. W. y Plano Clark, V. L. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.

**Fernández**, J. A. (1991). *El proceso administrativo*. Edit. Diana. México.

**Fleitman, J.** (2000). *Negocios Exitosos*. Edit. Mc Graw Hill.México.

**Gómez**, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. Edit. Mc Graw Hill. México.

**Hampton**, D. (1992). *Administración*. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

**Hernández**, R., Fernández, C. y Baptista P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Edit. McGraw-Hill. México.

**Hernández**, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill. México.

**Hernández**, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

**INEGI** (2010). *Clasificación de las PyMES*. Disponible en URL: http://www.inegi.org.mx/(consultado 30 de mayo 2016).

**Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Marketing Management*. Octava edición. Ed. Pearson Educación. México, D.F.**

**Longenecker**, J.G. y Moore, C.W. (2001). *Administración de las pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. Edit. Thomson. México.

**Morlote**, N. y Celiseo, R. (2004). *Metodología de la Investigación, cuaderno de trabajo*. Edit. Mc. Graw Hill, México, D.F.

**Müch**, L. y García, J. (2012). *Fundamentos de administración*. Octava edición. Edit. Trillas. México D.F.

**Münch**, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de administración*. Octava Edición. Edit. Trillas. México D.F.

**NAFIN** (2008). *Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Disponible en URL: http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html (consultado el 17 de octubre de 2016).

**Reyes**, A. (2007). *Administración de empresas*. Edit. Limusa. México.

**Sabino**, C. (1993). *Como hacer una tesis*. Edit. Epistema, Venezuela.

**Staton**, W.J. y Etzel, M. Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 14a edición. Edit. McGraw Hill. México, D.F.

**Tamayo**, M. (1997). El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa S.A. México, D.F.

**Tejada**, J. (Comp.). (1995). Instrumentos de Evaluación. España: Universidad de Barcelona

# UMA SIMULAÇÃO PARA O ESTUDO DE DESPESAS FIXAS UTILIZANDO ANÁLISE DE REGRESSÃO

**MARCELO VICTOR JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Mestre em Gestão Pública – UFPE***

***e-mail: marcelovbr@gmail.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**MARCO TÚLIO JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Doutorando em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail: marcot_ribeiro@yahoo.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**DAYVISON SPINDOLA SOARES BEZERRA**

***Mestre em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail:* dayvison.spindola@gmail.com**

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**RESUMO**

A estimação de despesas fixas (gestão administrativa, manutenção, transporte, encargos de mão-de-obra e impostos, por exemplo) pode preocupar gestores no momento da elaboração do orçamento operacional do exercício seguinte em uma empresa. Muitas vezes os gerentes se encontram em situações desafiadoras e de extrema cautela no que diz respeito a tomar certos rumos na atividade empresarial com o objetivo de fazer decisões racionais quando há, geralmente, recursos escassos. Basicamente os administradores utilizam sua intuição profissional e/ou realizam simulações dos cenários possíveis para estudar mais profundamente o problema. Nesta perspectiva, para simplificação do cenário gerencial, um método viável é o processo de modelagem matemática através da Análise de Regressão. Por meio de uma simulação no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) foi possível construir três cenários possíveis que

melhor retratavam os dados através de um modelo linear, quadrático e cúbico. De todos os modelos, aquele que melhor explicou a variável estudada foi a curva cúbica, pois apresentou um maior coeficiente de determinação, indicou F de significação condizente de que não há erro na decisão de concluir que há regressão, além que os resíduos se mostraram pequenos em relação aos estimados. Por outro lado, de acordo com a Literatura levantada, os gestores devem ponderar que o modelo matemático escolhido será sempre uma simplificação da realidade e detalhes devem ser incorporados ao modelo de forma cuidadosa para que os resultados atinjam suas necessidades, seja consistente com as informações disponíveis e seja modelado e analisado no tempo disponível para tal atividade.

**Palavras-chave:** Orçamento Operacional. Modelagem Matemática. Simulação. Despesas Fixas. Análise de Regressão.

**ABSTRACT**

The estimation of fixed expenses (administrative management, maintenance, transportation, labor charges and taxes, for example) may worry managers when preparing the next year's operating budget in a company. Often managers find themselves in challenging and extremely cautious situations when it comes to taking certain directions in business to make rational decisions when resources are generally scarce. Basically, administrators use their professional intuition and / or simulate scenarios to study the problem more deeply. In this perspective, for simplification of the managerial scenario, a viable method is the process of mathematical modeling through Regression Analysis. By means of a simulation in the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) it was possible to construct three possible scenarios that better portrayed the data through a linear, quadratic and cubic model. Of all the models, the one that best explained the studied variable was the cubic curve, because it presented a higher coefficient of determination, indicated F of meaning that there is no error in the decision to conclude that there is regression, besides that the residues were small In relation to the estimates. On the other hand, according to the literature, managers must consider that the mathematical model chosen will always be a simplification of reality and details must be carefully incorporated into the model so that the results meet their needs, be consistent with the available information and be modeled and analyzed in the time available for such activity.

**Keywords:** Operational Budget. Mathematical Modeling. Simulation. Fixed expenses. Regression Analysis.

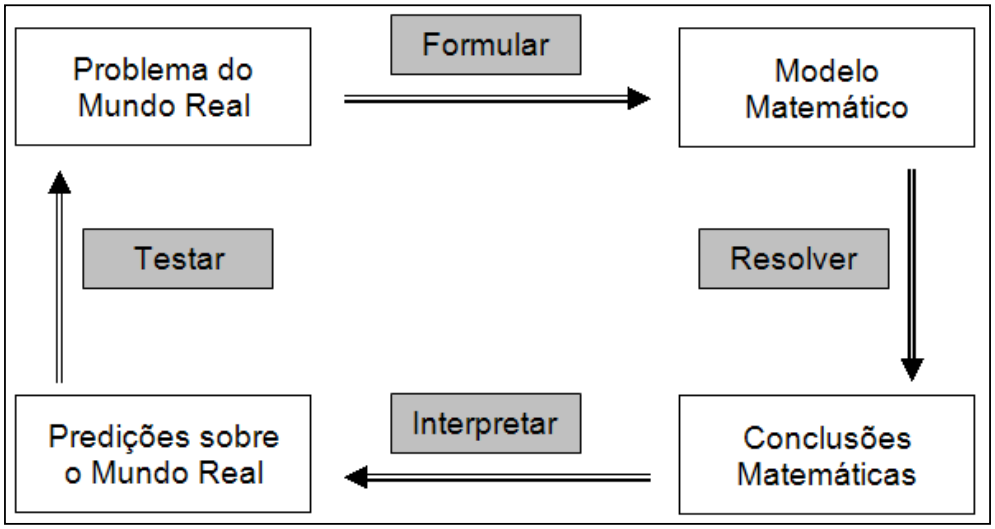
## Introdução

Muitas vezes os gerentes se encontram em situações desafiadoras e de extrema cautela no que diz respeito a tomar certos rumos na atividade empresarial com o objetivo de fazer decisões racionais quando há, geralmente, recursos escassos.

Quando os gestores se vêem diante de uma situação na qual devem tomar uma decisão ímpar, aí se inicia uma série de possíveis decisões alternantes (conflitantes e concorrentes muitas vezes). Basicamente há dois caminhos que são seguidos: usar a intuição gerencial (experiência profissional) e/ou realizar um processo de modelagem matemática de situação (método estatístico) com simulações dos mais diversos cenários de maneira a estudar mais profundamente o problema, segundo Lachtermacher (2009)

Stewart (2013), em essência, evidencia que o propósito do modelo matemático é entender e fazer predições sobre um comportamento futuro. Nesta perspectiva, pode-se construir um algoritmo de modelagem matemática para um processo decisório, conforme Figura 1 abaixo:

**Figura 1:** Arquitetura cognitiva na tomada de decisões




**Fonte:** Elaboração própria baseada em Stewart (2013)

A partir de um problema do mundo real, formula-se um modelo matemático de modo a resolver (ou explicar) tal problema, que levará a conclusões matemáticas. Então se interpreta tais conclusões com o intuito de predizer sobre o mundo real para então testá-las, fechando assim a arquitetura cognitiva na tomada de decisões.

Segundo Martins e Domingues (2014), quando se trata de simplificar o cenário gerencial (levando em consideração todos os pontos de máxima relevância), um método viável é o processo de modelagem matemática, pois a simplificação aliada a funcionalidade do modelo de acordo com à realidade em questão e a interligação das variáveis denominadas dependentes escritas em função de uma ou várias outras variáveis independentes fazem do modelo matemático uma representação idealística.

Durante a preparação do orçamento operacional de uma empresa, um item que pode preocupar uma gerência administrativo-financeira se refere à estimação de despesas fixas para o próximo exercício. Este ensaio busca, portanto, simular por meio da Análise de Regressão uma melhor estimativa para esse grupo de despesas com base em uma série histórica. No presente caso deve-se realizar um estudo para a melhor escolha do modelo matemático que busque a máxima evidenciação da realidade dos dados.

**Metodologia**

Trata-se de um ensaio que procurou medir a qualidade das regressões simuladas. Com base em Cury (2012), utilizou-se o coeficiente de determinação (R ) na qual representa uma medida estatística definindo a porcentagem de Y (chamada de variável dependente) identificada pela equação de regressão.

Martins e Domingues (2014) salientam que, para comparação entre modelos simulados, se um modelo apresentar elevado coeficiente de determinação (R ) e também for testado com êxito sobre a existência de regressão, então ele poderá ser usado para previsões de Y, dados valores de X, pois R expressa a proporção da variação total que é explicada (devida) à curva de regressão de X sobre Y e o F de significação indica se há erro na decisão de concluir que existe regressão com base no nível de significância escolhido.

De acordo com o colocado por Levine et al (2012), o modelo linear foi construído na seguinte forma (LEVINE et al, 2012):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

onde: $\beta_0$ – interseção de Y para a população, $\beta_1$ – inclinação para a população e ε - erro aleatório em Y para a observação i.

Para o estudo das despesas fixas, foram tratadas para a simulação as seguintes possibilidades: linear e duas variantes da mesma, ou seja, quadrática e cúbica. As equações a seguir demonstram, com base no modelo linear, os demais modelos que foram utilizados:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i + \varepsilon_i \qquad Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i + \beta_3 X_i + \varepsilon_i$$

Para fins de aplicação dos conceitos levantados, se procedeu a simulação de um caso modelo, no que diz respeito à utilização da Análise de Regressão enquanto ferramenta gerencial, numa dimensão estatística do processo de tomada de decisão em organizações.

Para modelagem dos parâmetros de regressão, o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) em sua versão 17.0 foi utilizado, bem como para confecção de gráficos.

**Desenvolvimento do tema**

Padoveze (2009) apresenta que o orçamento se configura como importante instrumento na análise de desempenho, além de ser base de informações para uma tomada de decisão eficiente.

Como auxílio na definição de objetivos, metas e estratégias, além do controle e avaliação de desempenho, com critérios comparativos, Chagas e Araújo (2013) ponderam que o orçamento empresarial se configura como etapa essencial no intuito de subsidiar as tomadas de decisões ao analisar se a empresa está convergindo ao planejamento anteriormente definido. Dessa maneira, o orçamento proporciona uma base no controle gerencial, pois a entidade pode estudar comparações das ações anteriormente planejadas, além de corrigir eventos que divirjam do foco de resultado.

No que diz respeito ao orçamento operacional, Frezatti (2009) argumenta que o mesmo está relacionado às atividades que geram renda em uma empresa, como orçamento de vendas e despesas operacionais em geral. Cada gestor responsável pelo seu departamento deverá listar suas despesas operacionais (despesas fixas, por exemplo) para acompanhamento das atividades mensais da empresa. Por outro lado, Andrade et al. (2013) argumentam que para a construção de um orçamento operacional é preciso visão clara do gestor quanto à realidade, que poderá causar influência no processo de controle

e monitoramento. Logo, os gestores, ao tomar decisões, precisam lançar mão de informações úteis no que diz respeito ao planejamento orçamentário.

Diante desta perspectiva, a utilização de métodos quantitativos no controle gerencial em organizações, segundo Oliveira (2011), vem sendo tomada como uma ferramenta útil no processo de avaliação e previsão, com possibilidade de utilização da análise de regressão para estimação de comportamentos do resultado. Bruni (2009) explica que o modelo de regressão possibilita comprovar numericamente se é adequada a postulação lógica realizada sobre a existência de relação entre as populações de duas ou mais variáveis.

De modo geral, Marôco (2011) define o termo "análise de regressão" como um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras), de modo que a relação, por exemplo, entre duas variáveis, pode ser expressa através de uma função matemática.

Assim, o objetivo dos modelos de regressão é utilizar um conjunto de variáveis para prever outras variáveis. A ideia é o desenvolvimento de um modelo estatístico que possa ser utilizado para prever os valores de uma variável dependente ou variável de resposta, com base no valor de uma variável independente ou explicativa.

**Simulação**

Em 31 de Dezembro de 2013, uma empresa de prestação de serviços de limpeza, segurança e locação de mão-de-obra está preparando seu orçamento operacional para o próximo exercício (2014). Um item que tem preocupado a gerência administrativo-financeira se refere às despesas fixas. Tais gastos envolvem a gestão administrativa, manutenção, transporte, encargos de mão de obra, impostos e outras. Com objetivo de estabelecer uma boa estimativa para esse grupo de despesas, o Setor de Controladoria dispõe de uma série de dados históricos dos últimos três anos, conforme Quadro 1:

**Quadro 1:** Despesas fixas mensais nos últimos três anos

| **Ano 1** | **Valor (R$)** | **Ano 2** | **Valor (R$)** | **Ano 3** | **Valor (R$)** |
|---|---|---|---|---|---|
| **JAN/11** | 12.345 | **JAN/12** | 13.456 | JAN/13 | 31.678 |
| FEV/11 | 13.456 | FEV/12 | 14.567 | FEV/13 | 32.456 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **MAR/11** | 17.678 | **MAR/12** | 21.456 | MAR/13 | 33.678 |
| ABR/11 | 21.456 | ABR/12 | 23.456 | ABR/13 | 33.789 |
| **MAI/11** | 22.345 | MAI/12 | 24.567 | MAI/13 | 34.567 |
| JUN/11 | 13.456 | JUN/12 | 26.789 | JUN/13 | 35.678 |
| **JUL/11** | 18.675 | JUL/12 | 27.456 | JUL/13 | 45.678 |
| AGO/11 | 18.675 | AGO/12 | 27.999 | AGO/13 | 56.789 |
| **SET/11** | 16.765 | SET/12 | 28.765 | SET/13 | 57.876 |
| OUT/11 | 19.999 | OUT/12 | 29.867 | OUT/13 | 60.100 |
| **NOV/11** | 18.767 | NOV/12 | 29.999 | NOV/13 | 60.890 |
| DEZ/11 | 18.987 | DEZ/12 | 31.456 | DEZ/13 | 61.789 |

**Fonte:** Elaboração própria

O Quadro 2 a seguir evidencia um resumo do que foi gerado na simulação, com valores expressos em três casas decimais.

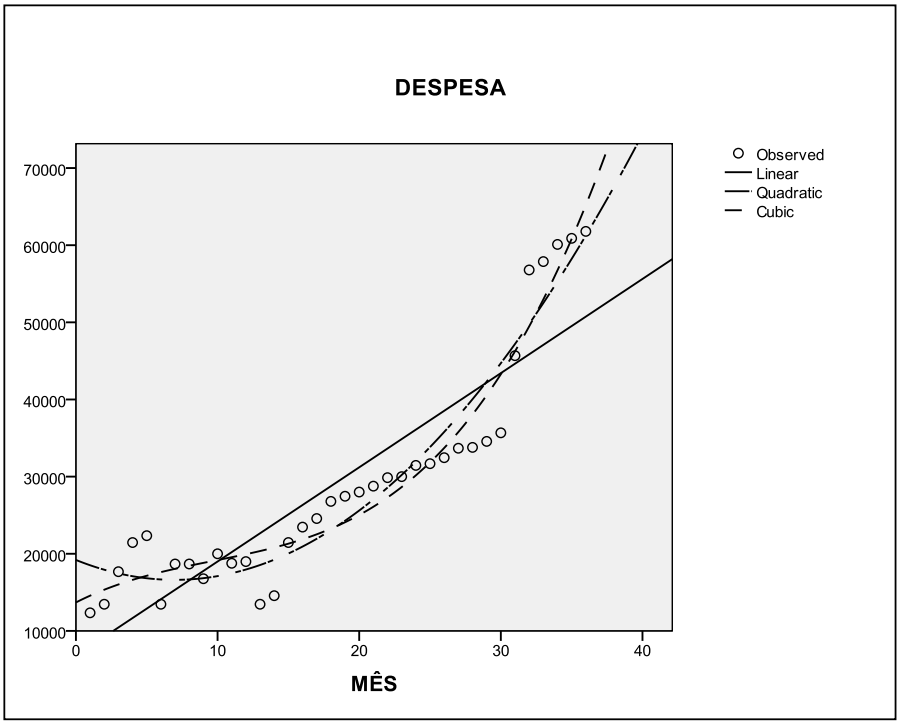
**Quadro 2:** Sumário dos modelos simulados e seus parâmetros estimados

| **Equação** | **Sumário do Modelo** | | **Parâmetros Estimados** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **$R^2$** | **F de Significação** | **$\beta_0$** | **$\beta_1$** | **$\beta_2$** | **$\beta_3$** |
| Linear | 0,794 | 0,000 | 6784,140 | 1220,985 | - | - |
| Quadrática | 0,923 | 0,000 | 19199,286 | -739,301 | 52,981 | - |
| Cúbica | 0,939 | 0,000 | 13689,234 | 934,193 | -58,559 | 2,010 |

**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados estudados

Já o Gráfico 1 abaixo mostra a dispersão dos dados bem como a estimação das curvas de regressão.

**Gráfico 1:** Dispersão dos dados e simulação das curvas de regressão

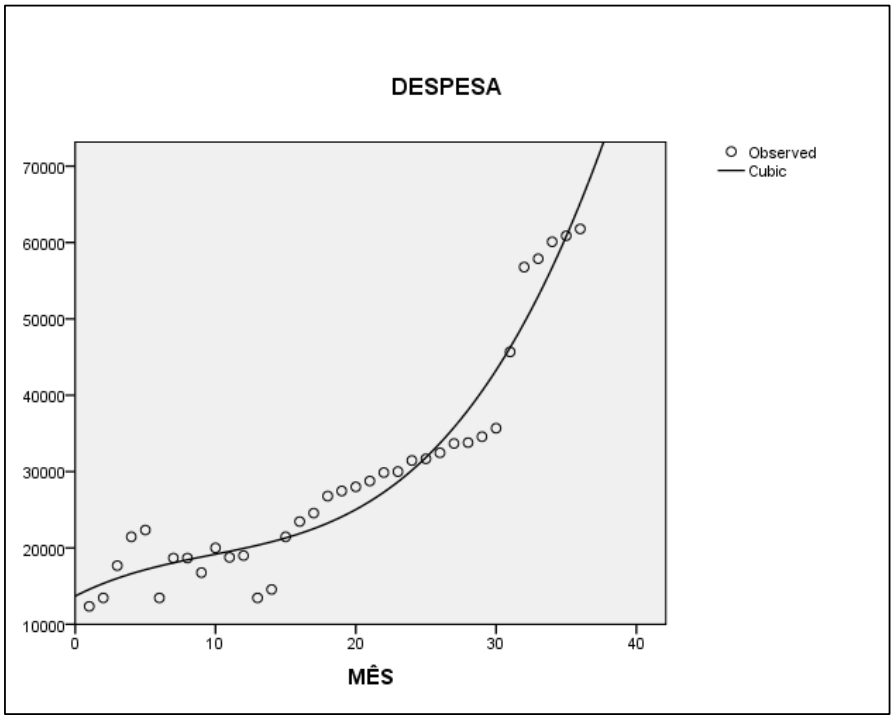



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados estudados

À partir do estudo do Quadro 2 e do Gráfico 1, verifica-se que todos os modelos simulados apresentam F de Significação 0,000 indicando que não há erro na decisão de concluir que existe regressão. Logo, há regressão para todos os modelos em questão, com nível de significância em 5%. Por outro lado há diferenças entre os coeficientes de determinação (R ), de modo que o melhor modelo que explica a variável estudada (despesa fixa) é aquela que apresenta maior R , ou seja, a equação cúbica (R = 93,9%) expressa à seguir:

$$y = 13689{,}234 + 934{,}193x - 58{,}559x + 2{,}010x$$

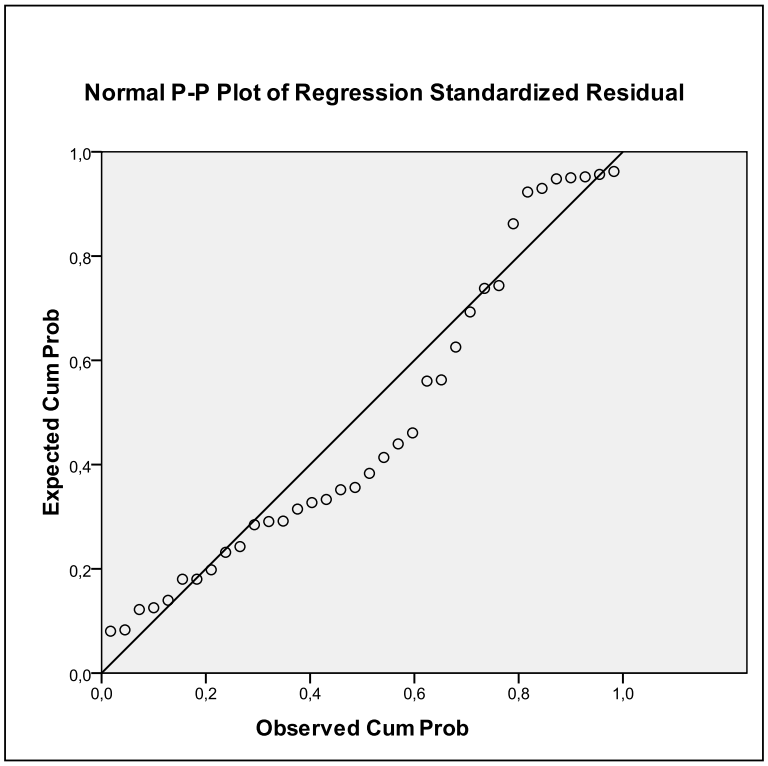
**Gráfico 2:** Dispersão dos dados e simulação da curva cúbica de regressão




**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados estudados

O Gráfico 2 anterior retrata nitidamente a curva simulada. E, para confirmar um bom ajustamento, o Gráfico 3 mostra resíduos pequenos em torno da Distribuição Normal.

**Gráfico 3:** Resíduos estimados e observados em torno da Distribuição Normal




**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados estudados

Então, com base na informação estatisticamente gerada pela equação de regressão modelada, o Setor de Controladoria poderá prever as despesas fixas referente ao orçamento operacional para exercício de 2014: janeiro (R$ 69.890,00), fevereiro (R$ 74.923,00), março (R$ 80.286,00), abril (R$ 86.003,00), maio (R$ 92.085,00), junho (R$ 98.545,00), julho (R$ 105.393,00), agosto (R$ 112.644,00), setembro (R$ 120.308,00), outubro (R$ 128.397,00), novembro (R$ 136.924,00) e dezembro (R$ 145.901,00).

**Conclusões**

O ensaio simulou através da Análise de Regressão uma melhor estimativa para as despesas fixas no caso em que uma empresa esteja preparando o orçamento operacional do exercício seguinte.

Os gerentes em suas atividades diárias precisam tomar decisões constantes que trarão, inevitavelmente, impactos positivos ou negativos à entidade. Assim, uma ferramenta para a tomada de decisões consiste no estudo da melhor escolha de um modelo matemático que busque a máxima evidenciação da realidade dos dados, com o objetivo de fazer predições. Por meio de uma simulação no SPSS foi possível construir três cenários possíveis que melhor retratavam os dados, ou seja, através de um modelo linear, quadrático e cúbico. De todos os modelos, aquele que melhor explicou a variável estudada

foi a curva cúbica, pois apresentou um maior coeficiente de determinação (R  = 93,9%), indicou F de significação condizente de que não há erro na decisão de concluir que há regressão, além que os resíduos se mostraram pequenos em relação aos estimados.

Por outro lado, os gestores devem ponderar que o modelo matemático escolhido será sempre uma simplificação da realidade e detalhes devem ser incorporados ao modelo de forma cuidadosa para que os resultados atinjam suas necessidades, seja consistente com as informações disponíveis e seja modelado e analisado no tempo disponível para tal atividade.

Na ocasião de comparação entre dados estimados e dados reais, o melhor modelo será aquele cujos resultados gerados não apresentem disparidades com o que realmente está sendo vivenciado pela empresa no decorrer da execução do planejamento orçamentário.

Assim, não existem modelos que retratem perfeitamente um fenômeno, de modo que a qualidade de um dado modelo estatístico reside na medida em que o mesmo pode ser colocado em prática, cujas situações podem ser matematicamente modeladas e comparadas com a realidade empresarial.

**Referências**

ANDRADE, L. et al. (2013) Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. *Revista de Administração Mackenzie*. 14 (1), p. 98-125.

BRUNI, A. (2009) *SPSS aplicado à pesquisa acadêmica*. São Paulo: Atlas.

CHAGAS, M.; ARAÚJO, A. (2013) Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – REUNIR*, 3 (3), Edição Especial, p. 1-21.

CURY, M. (2012) *Estatística – MBA em Finanças Empresariais – Apostila*. Fundação Getúlio Vargas – RJ (FGV Management). p. 34.

FREZATTI, F. (2009) *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

LACHTERMACHER, G. (2009) *Pesquisa operacional na tomada de decisões*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

LEVINE, D. et al. (2012) *Estatística: teoria e aplicações*. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC.

MARÔCO, J. (2011) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª ed. Lisboa: Sílabo.

MARTINS, G.; DOMINGUES, O. (2014) *Estatística geral e aplicada*. 5ª ed revisada e ampliada. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, C. (2011) Utilização da análise de regressão na estimação do comportamento dos custos: um estudo em oficina multimarcas. *Revista Eletrônica da Faculdade de Ciências Humanas ESUDA – Humanae*. 1 (4), p. 32-44, 2011.

PADOVEZE, C. (2009) *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. 2ª ed. São Paulo: C. Learning.

STEWART, J. (2013) *Cálculo*. 7ª ed. Volume 1. São Paulo: Cengage Learning.

# MODELAGEM GRÁFICA PARA EVIDENCIAÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS AOS USUÁRIOS EXTERNOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GRAPHIC MODELING FOR DISCLOSURE OF FINANCIAL STATEMENTS TO EXTERNAL USERS OF ACCOUNTING INFORMATION

**MARCO TÚLIO JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Doutorando em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail: marcot_ribeiro@yahoo.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**MARCELO VICTOR JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Mestre em Gestão Pública – UFPE***

***e-mail: marcelovbr@gmail.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**DAYVISON SPINDOLA SOARES BEZERRA**

***Mestre em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail:* dayvison.spindola@gmail.com**

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**RESUMO**

A Contabilidade quando se volta para a produção de demonstrações financeiras necessárias ao processo de comunicação com os usuários externos à entidade, labora no desafio de estabelecer um mecanismo duradouro de confiança mútua. Por outro lado, a Estatística, assumindo seu papel de apoio instrumental, oferece alternativas de organização e comunicação de informações mais próximas da capacidade de apreensão

cognitiva, a exemplo das representações gráficas. Tendo como base as reflexões teóricas, uma modelagem gráfica para evidenciação de demonstrações financeiras foi proposta. Em seguida, para verificação do modelo proposto, o mesmo foi aplicado a partir dos dados contábeis de uma empresa de capital aberto e de utilidade pública, atuante no setor de distribuição e comercialização de energia elétrica e com informações financeiras disponibilizadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) (http://www.bmfbovespa.com.br). Para alcance da proposta em questão, o assistente gráfico disponível no Microsoft Excel foi utilizado em razão da disponibilidade e familiaridade com o uso. A ideia, portanto, é que o modelo possua um número limitado de representações gráficas, sendo um gráfico para cada demonstração, com no máximo mais um gráfico de detalhamento, de maneira que o conjunto de representações gráficas deverá ser auto-explicativo na medida do possível, com acompanhamento das demonstrações contábeis em seu formato tradicional.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Comunicação. Modelagem Gráfica. Demonstrações Financeiras. Usuários Externos.

**ABSTRACT**

Accounting when it comes to producing financial statements necessary for the process of communication with external users, works on the challenge of establishing a lasting mechanism of mutual trust. On the other hand, Statistic, assuming its role of instrumental support, offers alternatives of organization and communication of information closer to the capacity of cognitive apprehension, such as graphic representations. Based on the theoretical reflections, a graphic model for the disclosure of financial statements was proposed. Then, in order to verify the proposed model, it was applied based on the accounting data of a publicly held company operating in the electric energy distribution and commercialization sector and with financial information made available on the *Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros* (BM&FBOVESPA) (http://www.bmfbovespa.com.br). To reach the proposal in question, the graphical wizard available in Microsoft Excel was used because of the availability and familiarity with the use. The idea, therefore, is that the model has a limited number of graphical representations, being a graph for each demonstration, with at most one more detailed graph, so that the set of graphical representations should be self-explanatory as far as possible, with accompanying financial statements in its traditional format.

**Keywords:** Accounting. Communication. Graphic Modeling. Financial Statements. External Users.

## Introdução

A Contabilidade quando se volta para a produção de demonstrações financeiras necessárias ao processo de comunicação com os usuários externos à entidade, labora no desafio de estabelecer um mecanismo duradouro de confiança mútua. Por outro lado, a Estatística, assumindo seu papel de apoio instrumental, oferece alternativas de organização e comunicação de informações mais próximas da capacidade de apreensão cognitiva, a exemplo das representações gráficas.

A ideia fundamental que orienta a produção de informações a partir de conjuntos de dados é estabelecer condições suficientes para clarificar o caminho a ser seguido, permitindo decisões racionais quando o assunto envolve recursos escassos. A partir de uma base de dados formada por variáveis quantitativas e qualitativas que traduzem a movimentação da riqueza patrimonial, se procura estabelecer um processo de comunicação portador de informações úteis, dirigidas aos vários interessados no patrimônio contabilizado.

Neste sentido, nenhum instrumento de evidenciação, sejam demonstrações contábeis tradicionais ou mesmo gráficos e tabelas comparativas serão capazes de resolver a questão de uma comunicação assertiva, se a base de dados utilizada, na sua essência, não é confiável no sentido de produzir a verdade sobre a movimentação patrimonial. Tanto a técnica contábil das demonstrações contábeis, quanto a técnica estatística das representações gráficas serão úteis em atingir seus objetivos de comunicar informação relevante se, e somente se considerarem uma base de dados contábeis cujo principal atributo seja o da veracidade. Todavia, uma base de dados centrada na veracidade não garante um processo de comunicação exitoso, caso esses dados não sejam organizados de forma a se constituírem em uma linguagem inteligível transmitindo informação compreensível.

Diante do exposto, o ensaio se propõe a identificar, na literatura da Contabilidade e da Estatística, informações sugestivas que sejam orientadoras para a formulação de um modelo de representação gráfica para as demonstrações contábeis, além de propor uma

modelagem gráfica para a evidenciação externa do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração do Valor Adicionado, bem como aplicar a modelagem proposta a partir das demonstrações contábeis de uma companhia aberta do setor de distribuição e comercialização de energia elétrica.

Uyar (2009) refletindo sobre tal processo mostra que a Contabilidade está voltada para a comunicação de informações de modo que o contador deverá utilizar os meios disponíveis para melhorar o processo de tomada de decisão de usuários. Um desses meios é a utilização de gráficos no processo de evidenciação, com o objetivo de clarificar a apresentação de dados e apresentá-los com mais exatidão. Os gráficos oferecem comparações ou tendências, de modo que o cérebro humano pode entender e assimilar imagens mais facilmente do que palavras e números, em algumas circunstâncias podendo oferecer uma melhor comunicação do que relatórios escritos ou tabelas demonstrativas.

Logo, pensa-se na possibilidade de uma melhor utilização das técnicas oferecidas pela Estatística, especialmente no campo da análise exploratória de dados, com foco na representação gráfica, para melhoria do processo de comunicação contábil quando o interesse for a evidenciação de demonstrações contábeis aos usuários externos.

Metodologia

Tendo como base a discussão sobre o processo comunicativo contábil, uma modelagem gráfica para evidenciação de demonstrações financeiras foi proposta, com utilização do assistente gráfico disponível no Microsoft Excel em razão da disponibilidade e familiaridade com o uso.

Assim, sugere-se a concepção abaixo para a evidenciação das demonstrações contábeis publicadas. A ideia seria incluir, no primeiro plano da publicação das demonstrações contábeis, um conjunto de gráficos representativos dessas demonstrações, de forma a estimular os leitores em buscar uma compreensão de todo o conjunto publicado.

1) Balanço Patrimonial: Gráfico em barras agrupadas com efeito visual 3-D, de forma que os principais grupos e subgrupos da demonstração possam ser visualizados comparativamente na sequência crescente dos períodos;

2) Demonstração do Resultado do Exercício: Gráfico em barras agrupadas com efeito visual 3-D, 100% empilhadas para uma melhor visualização de cada item dessa

demonstração em termos proporcionais, evidenciado de baixo para cima a partir da receita líquida até o resultado líquido (lucro ou prejuízo), permitindo uma visão de valores positivos e negativos;

3) Demonstração dos Fluxos de Caixa: Gráfico em barras agrupadas com efeito visual 3-D, 100% empilhadas para uma melhor visualização de cada item dessa demonstração em termos proporcionais, evidenciado de baixo para cima a partir do caixa líquido das atividades operacionais até o saldo final de caixa, permitindo uma visão de valores positivos e negativos;

4) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido: Gráfico em barras agrupadas com efeito visual 3-D, evidenciado de baixo para cima à partir dos saldos do capital social integralizado até os saldos do patrimônio líquido, permitindo uma comparação de valores entre as categorias;

5) Demonstração do Valor Adicionado: Gráfico de setores ("pizza") com efeito visual 2-D, evidenciando as principais destinações do valor adicionado, permitindo uma comparação de cada montante distribuído.

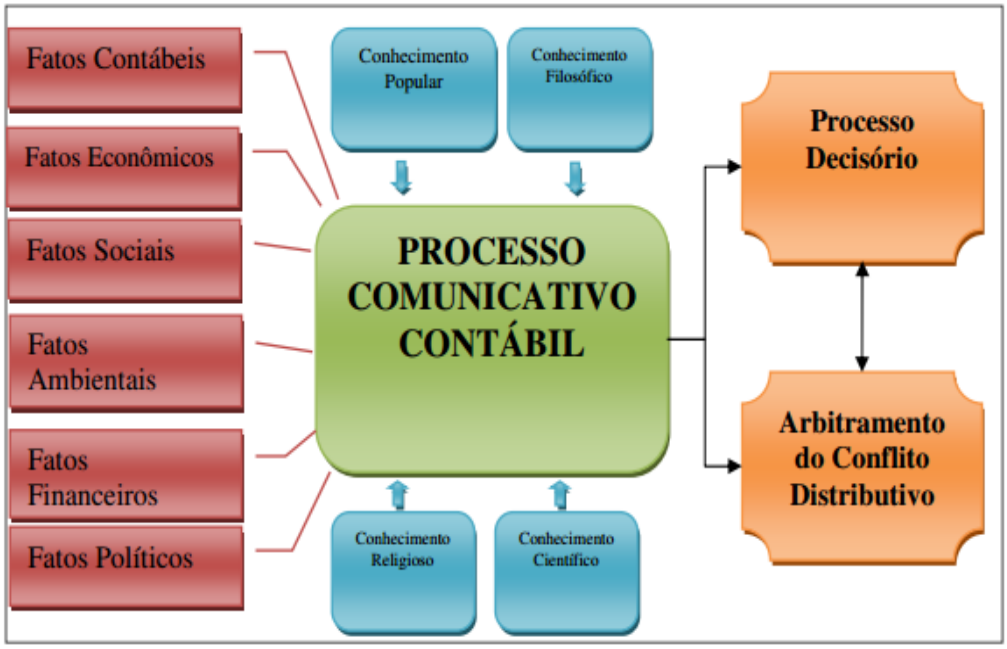
Em seguida, para verificação do modelo proposto, o mesmo foi aplicado a partir dos dados contábeis da CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), empresa de capital aberto e de utilidade pública, atuante no setor de distribuição e comercialização de energia elétrica.

Desenvolvimento do tema

Para Iudícibus (2010) o objetivo básico da Contabilidade deve ser o fornecimento de informações econômicas para os usuários, de forma que propiciem decisões racionais.

Tendo como base a Teoria da Comunicação, Macêdo et al. (2008) mostram que o Processo Comunicativo Contábil (Figura 1) deve levar em consideração a habilidade dos usuários para interpretar a informação adequadamente, de forma a não tornar as demonstrações contábeis incompreensíveis.

**Figura 1:** Processo Comunicativo Contábil




**Fonte:** Mecêdo et al (2008)

Enquanto linguagem de negócios, a Contabilidade deve ser flexível o bastante para se adaptar a um ambiente de mudanças, de modo que o processo de comunicação tem sua eficácia diretamente relacionada com as limitações de atenção e grau de compreensibilidade dos receptores, ou seja, a informação contábil deve ser clara e elucidativa para que não gere confusões de entendimento aos usuários.

Miranda et al. (2008) discorrem que a Contabilidade deve possuir como prioridade a apresentação de informações financeiras aos seus usuários de modo que atendam às necessidades destes e que as demonstrações contábeis reflitam informações úteis. Percebe-se que o foco de apresentação dos demonstrativos não se restringe apenas à forma, mas também as necessidades dos usuários, fazendo com que o contador pondere sobre a destinação da informação contábil, ou seja, para quê e para quem ela será direcionada.

O interesse, portanto, é pela possibilidade de alargamento do processo de comunicação da informação contábil aos usuários, de maneira a justificar todo o esforço, necessário e desejável, pela produção da informação. **A** Estatística, desta forma, surge como auxiliar no processo de comunicação de informações contábeis, à partir da construção de gráficos, na perspectiva de um conjunto de usuários não necessariamente especialistas no método contábil.

Uyar (2009) mostra que as principais razões para se utilizar gráficos em Contabilidade são compreensão, desempenho, qualidade e rapidez de decisão,

recuperação da informação na memória e preferência visual. Diferentemente de uma tabela, um gráfico possui dimensionalidade (compreensão), bem como oferece ao usuário um melhor entendimento (desempenho), além de possuir um efeito de resumo, na medida em que reduzem a carga de informação podendo ser processados mais rapidamente pelo cérebro (qualidade e rapidez de decisão). Também os gráficos podem ser mais bem lembrados do que as tabelas (recuperação da informação na memória), porque o aspecto espacial de um gráfico oferece informações adicionais ao leitor, que servirão de trilhas para recuperação da informação, além do aspecto visual (preferência), em razão de suas cores, realismo e detalhes curiosos, incentivando a preferência dos usuários.

Com relação à evidenciação gráfica, há pelo menos cinco alternativas que podem ser definidas a partir de dados quantitativos disponíveis, segundo Martins e Domingues (2014):

a) Gráfico em colunas: com indicação no eixo horizontal dos períodos considerados e no eixo vertical os valores das variáveis analisadas. É indicado para representar uma série temporal. Na medida em que permite uma visualização rápida da "altura das colunas", é útil para evidenciar o comportamento de variáveis como receitas e despesas por período;

b) Gráfico em barras: assume formato semelhante ao gráfico de colunas, mas com os retângulos apresentados na posição horizontal;

c) Gráfico em setores: é conhecido como gráfico em forma de "pizza", em razão de sua aparência circular, com as divisões lembrando "fatias da pizza". Todo o círculo representa o todo e cada "fatia" a parcela representativa da variável nesse todo. Permite uma rápida apreensão do comportamento de determinada variável ao longo do tempo, por exemplo;

***d) Gráfico polar: seu formato lembra uma "teia de aranha", com raios que partem do centro, definido com origem. Os períodos são indicados em cada raio, que recebem um escala numérica dos valores da variável representada. Em relação aos outros tipos de gráficos já mencionados, não oferece uma leitura rápida do comportamento da variável estudada;***

***e) Gráficos em curvas (linhas): as curvas (linhas) são formadas pelo cruzamento de valores registrados no eixo horizontal e vertical do plano cartesiano. Tipo de gráfico bastante utilizado para indicar a tendência de uma variável. Permite uma compreensão inicial da presença de sazonalidade (variações em períodos menores que um ano), variações cíclicas (variações acima de um ano), além da tendência (comportamento de crescimento, decrescimento ou estabilidade da variável) em uma série de dados.***

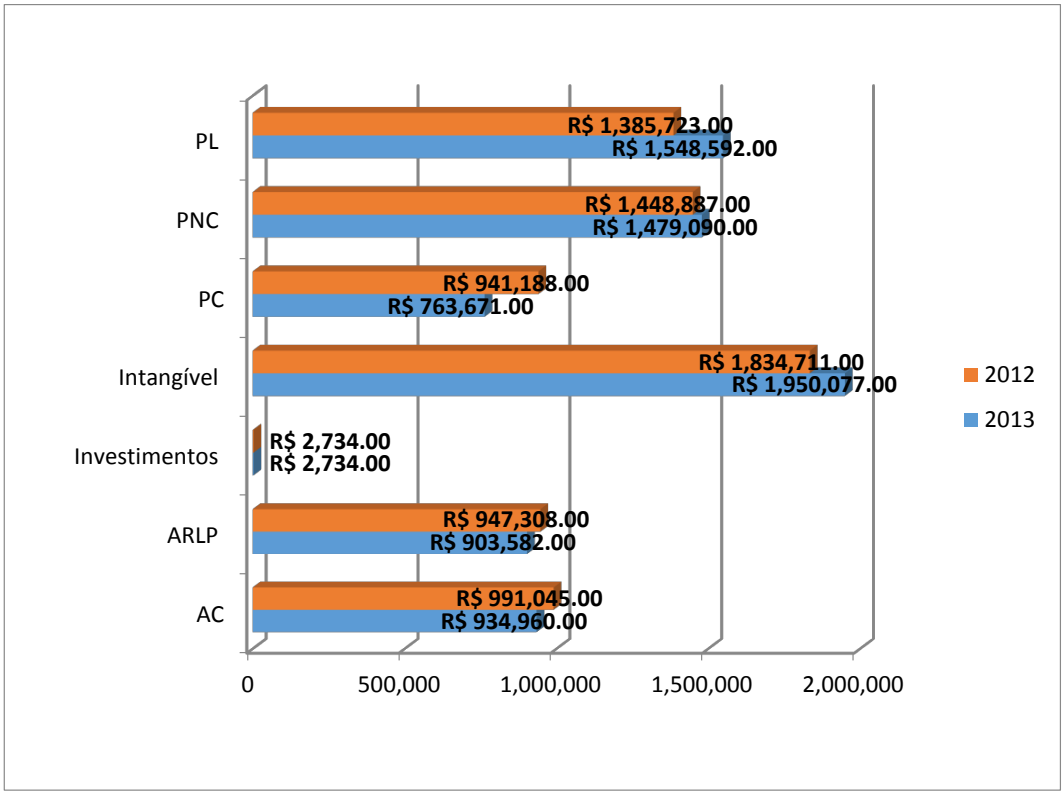
Mattos (2010) e Nascimento et al. (2013) mostram que por conta da necessidade constante do maior número de informações no menor tempo possível, a utilização de gráficos está sendo cada vez mais valorizada. A escolha do tipo de gráfico a ser utilizado deve ser fundamentada a partir do próprio conjunto de dados na qual se busca diagramar. A opção deve ser por aquela em que o conjunto fique mais claro visualmente do que em qualquer outro tipo de visualização. Desta forma, os gráficos de linha são eficientes para demonstração da evolução ao longo do tempo e os gráficos de coluna são geralmente utilizados para a comparação de quantidade. Já os gráficos circulares, ou "pizza", devem ser utilizados apenas para comparar volumes substanciais, pois dividir gráficos circulares em muitas fatias pode impossibilitar a comparabilidade. Os gráficos de barra são utilizados para comparar categorias, sendo elas organizadas verticalmente, enquanto os valores possuem disposição horizontal. Esse tipo é usado para enfatizar a comparação de valores e dar menos ênfase ao tempo. Diferente dos gráficos de área, que se assemelham ao gráfico de linhas, porém com a área da linha até a base preenchida, esse tipo é utilizado para enfatizar a relação dos valores com o todo, isto é, sua magnitude ao longo do tempo. Para a produção de gráficos, os aspectos de qualidade, cores e rapidez de confecção é tremendamente facilitado pela existência de programas e recursos computacionais. Em geral, para cada tipo de informação existirá um gráfico mais adequado.

***Aplicação a partir das demonstrações contábeis de uma empresa de utilidade pública***

Para a aplicação do modelo de representação gráfica sugerido na Metodologia foram utilizadas as Demonstrações Contábeis da empresa CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), companhia de capital aberto e de utilidade pública, atuante no setor de distribuição e comercialização de energia elétrica, cuja fonte de dados financeiros se encontra disponível em http://www.bmfbovespa.com.br para os exercícios de 2012 e 2013.

1) <u>Balanço Patrimonial</u>:

**Gráfico 1**: Balanço Patrimonial da CELPE (em mil R$) nos anos 2012 e 2013

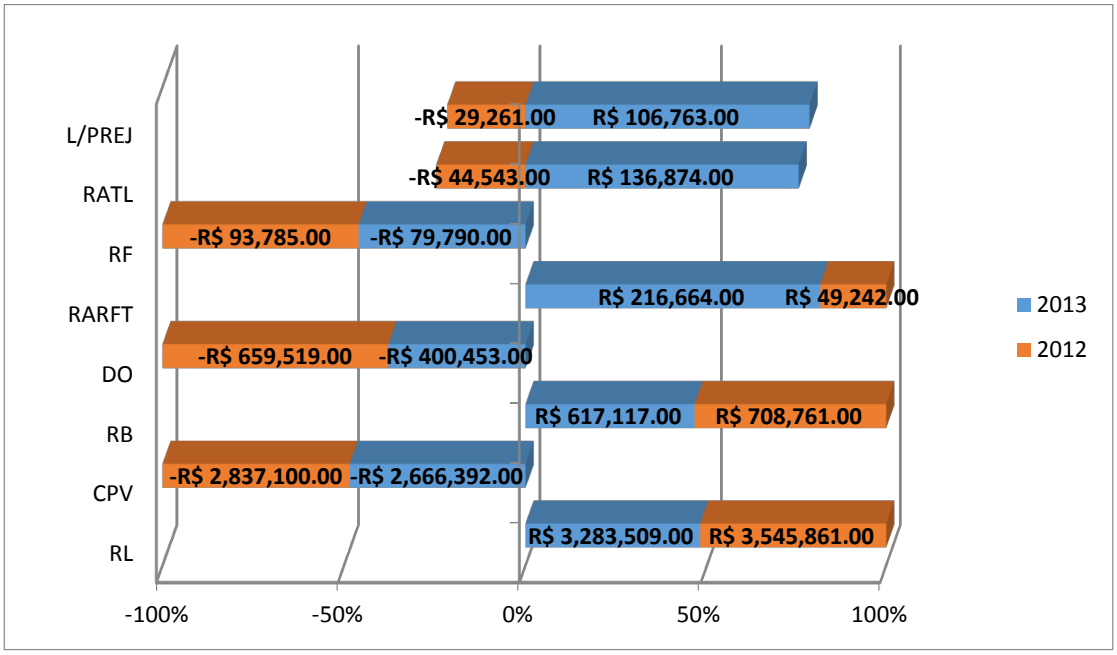



**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

A opção por representar os subgrupos, tanto do ativo quanto do passivo, permite a visualização da estrutura patrimonial nos dois períodos. Aqui se pode considerar uma representação de série específica, porque os dados são agrupados de acordo com uma modalidade de ocorrência, no caso: AC (ativo circulante), ARLP (ativo realizável a longo prazo), investimentos, intangível, PC (passivo circulante), PNC (passivo não-circulante) e PL (patrimônio líquido) conforme Gráfico 1.

2) Demonstração do Resultado do Exercício:

**Gráfico 2**: Demonstração do Resultado do Exercício da CELPE (em mil R$) proporcionais (%) aos anos 2012 e 2013

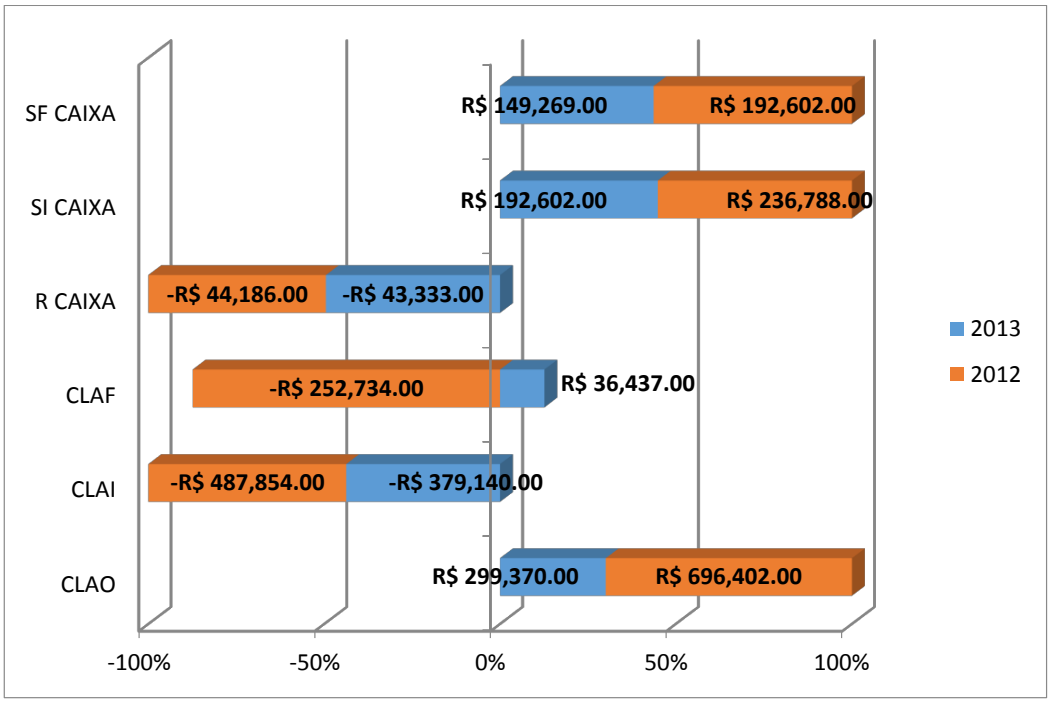



**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

Comparando-se com as demonstrações no formato tradicional, a representação gráfica da apuração comparativa do resultado permite a identificação imediata da performance de cada grupo nos dois períodos. Percebe-se, por exemplo, que houve um aumento considerado das despesas operacionais (DO) no ano de 2012, trazendo um impacto negativo no resultado antes do resultado financeiro e dos tributos (RARFT) e consequente prejuízo (PREJ) no ano em questão, de acordo com o Gráfico 2. O gráfico disposto na forma indicada permite uma visualização concomitante dos valores negativos e positivos de cada grupo.

3) Demonstração dos Fluxos de Caixa:

**Gráfico 3**: Demonstração dos Fluxos de Caixa da CELPE (em mil R$) proporcionais (%) aos anos 2012 e 2013

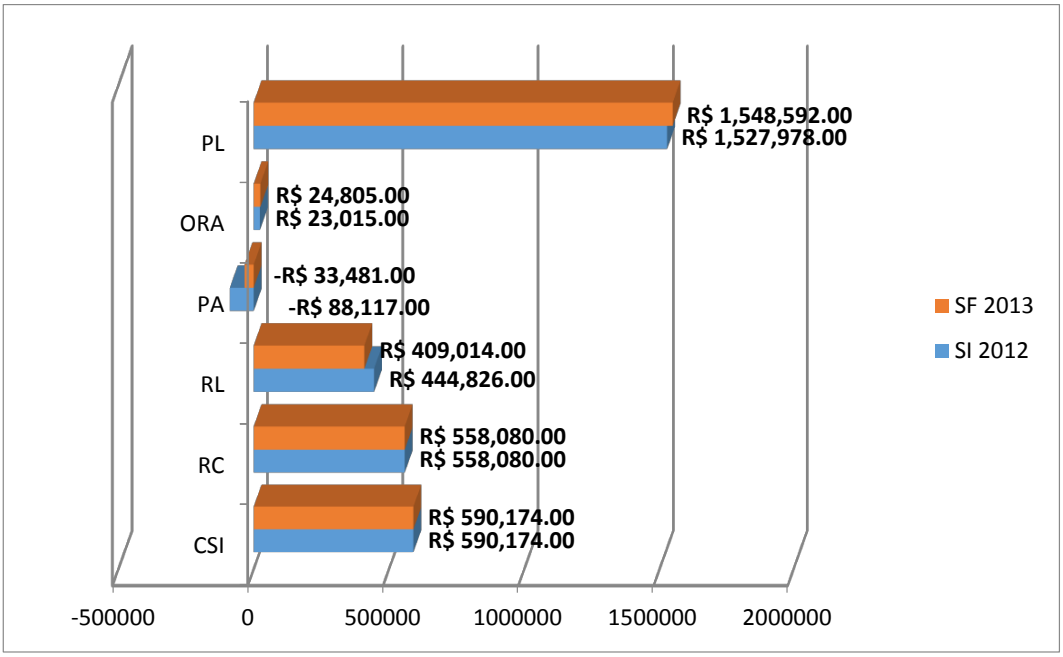



**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

Percebe-se as variações em termos proporcionais dos dados contidos, numa visão comparativa dos caixas líquidos das atividades operacionais (CLAO), investimentos (CLAI) e financiamentos (CLAF), além das reduções de caixa (R CAIXA), saldos iniciais (SI CAIXA) e saldos finais (SF CAIXA). Por exemplo, conforme Gráfico 3, houve um impacto negativo nas atividades de investimento e financeiro (saída de dinheiro) de maneira substancial para o ano de 2012. O gráfico disposto na forma indicada permite uma visualização concomitante dos valores negativos e positivos de cada grupo.

4) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido:

**Gráfico 4**: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido da CELPE (em mil R$) nos anos 2012 e 2013

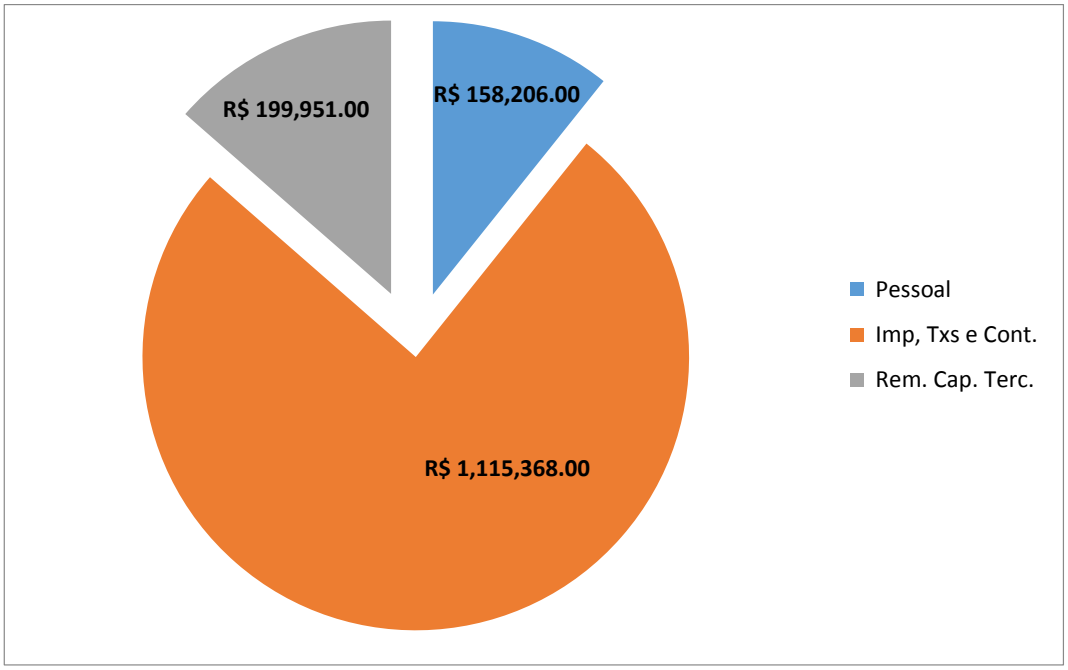



**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

Através do Gráfico 4 é possível verificar o comportamento evolutivo do patrimônio líquido da empresa. Percebe-se que entre os anos 2012 e 2013, o CSI (capital social integralizado) e o RC (reservas de capital) mantiveram-se no mesmo patamar. Os valores do ORA (outros resultados abrangentes), derivados da venda de ativos, foram similares nos anos estudados. Por outro lado, houve distribuição das parcelas de participação dos acionistas (PA) maior no ano de 2012, reduzindo assim o patrimônio líquido (PL) em 2012 em comparação à 2013, conforme dados contábeis.

5) Demonstração do Valor Adicionado:

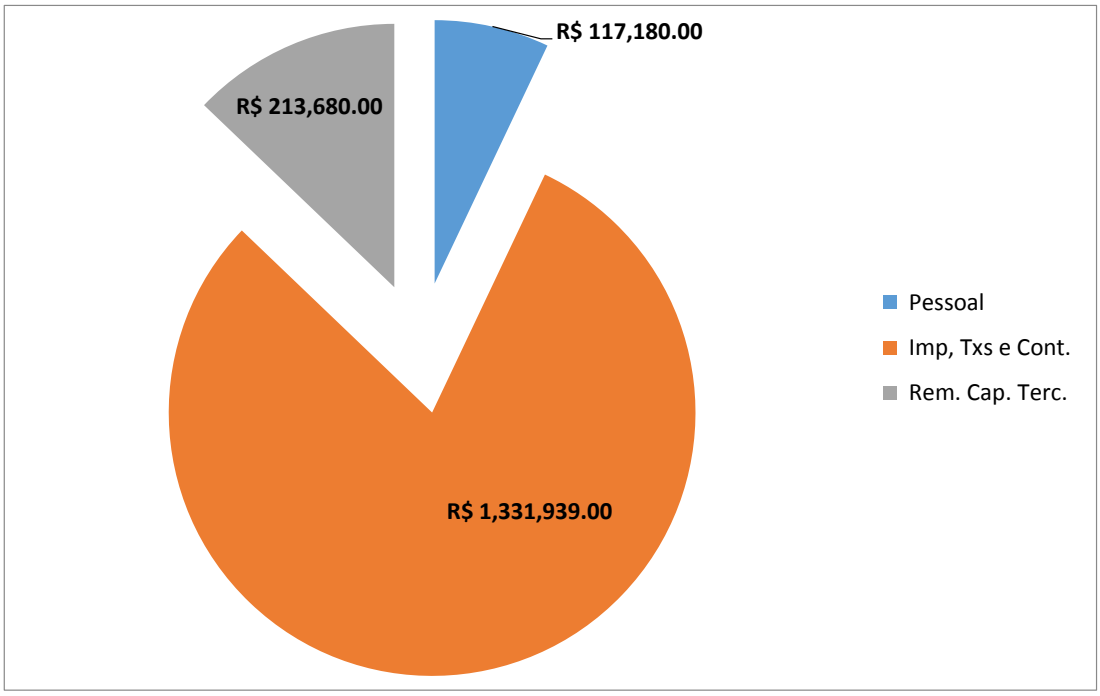
**Gráfico 5**: Principais Destinações do Valor Adicionado da CELPE (em mil R$) no ano de 2013




**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

Por meio dos Gráficos 5 e 6 (abaixo) verifica-se as principais destinações com relação à riqueza produzida pela companhia nos anos 2012 e 2013. Assim, boa parte do valor adicionado é destinada ao governo por meio do pagamento de impostos, taxas e contribuições (Imp, Txs e Cont), seguido da remuneração de capital de terceiros (Rem. Cap. Terc.) e da folha de pagamento (Pessoal), conforme dados contábeis.

**Gráfico 6**: Principais Destinações do Valor Adicionado da CELPE (em mil R$) no ano de 2012




**Fonte**: Elaboração própria baseada nos dados coletados

**Conclusões**

Cada área do conhecimento humano desenvolve termos científicos próprios, fruto das análises sistemáticas em torno de seus objetos de estudo, que formam a base conceitual necessária para o reconhecimento dos fenômenos.

A combinação de termos próprios nas Ciências Contábeis implica no surgimento de uma linguagem específica, gerando possibilidades de exclusão para os não iniciados na matéria, com perda da efetividade do processo de comunicação. Diante desta perspectiva, a utilização de representações gráficas para as demonstrações contábeis publicáveis da empresa analisada permite uma expansão da capacidade de comunicação dos profissionais de contabilidade.

A partir dos dados contidos nas demonstrações contábeis é possível idealizar e preparar outros gráficos, inclusive com outros formatos, a exemplo do comportamento dos indicadores de situação econômica e financeira, como liquidez, estrutura de capitais e rentabilidade. Essa possibilidade ampliaria ainda mais a capacidade de comunicação.

No entanto, devida à amplitude de variáveis presentes nas várias demonstrações, a representação gráfica sofre alguma limitação, especificamente no que diz respeito ao

detalhamento específico de cada conta. De fato, caso se opte por uma quantidade muito grande de gráficos, incorre-se no mesmo equívoco da sobrecarga informacional.

A ideia, portanto, é que o modelo possua um número limitado de representações gráficas, sendo um gráfico para cada demonstração, com no máximo mais um gráfico de detalhamento, de maneira que o conjunto de representações gráficas deverá ser auto-explicativo na medida do possível, com acompanhamento das demonstrações contábeis em seu formato tradicional.

**Referências**


Iudícibus, S. (2010) *Teoria da Contabilidade*. 10ª ed, São Paulo: Atlas.

Macêdo, J. et al. (2008) Informação contábil: usuário interno, externo e o conflito distributivo. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 13 (3), p. 1-17.

Martins, G.; Domingues. O. (2014) *Estatística geral e aplicada*. 5ª ed revisada e ampliada. São Paulo: Atlas.

Mattos, A. (2010) *Informação é prata, compreensão é ouro – um guia para todos sobre como produzir e consumir informação na era da compreensão*.

Miranda, L. et al. (2008) Utilização de gráficos em demonstrações contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPEC*. 2 (3), p. 16-35.

Nascimento, M. et al. (2013) Gerenciamento da apresentação: uma análise da utilização de gráficos nos relatórios da administração. *Revista Universo Contábil*, 9 (1), p. 46-64.

Uyar, A. (2009) An analysis of graphic disclosure in annual reports: the case of Turkey. *Managerial Auditing Journal*. 24 (5), p. 423-444.

# “LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): UNA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE SOCIEDADES Y/O SISTEMA BURSÁTIL”.

**AUTORES:**

**Por LETICIA ANGÉLICA MAYA ALVAREZ**

**Doctora en Alta Dirección**

**letymaya@gmail.com**

**ENOC GUTIERREZ PALLARES**

**Maestro en tecnologías Educativas**

**uapci.negocios@gmail.com**

**RESUMEN**

Dentro de esta investigación lo que se pretende es; establecer la importancia de buscar nuevas alternativas de financiar las operaciones de las pequeñas y medianas empresas y no sólo hacerlo a través de sus propios activos. Se sabe de antemano que, siendo México un país en vías de desarrollo necesita plantear una política económica que apoye el crecimiento de estas empresas, así como también fomentar el capital privado y de riesgo.

Cabe destacar que el tema de la presente investigación en el ámbito de muchas de las empresas mexicanas, es desconocido; en específico de algunas micro, pequeñas y medianas empresas, ya que consideran que, si bien han funcionado así sin otras formas de financiamiento, lo pueden seguir haciendo. Bajo este contexto la Ley del Mercado de Valores regula el surgimiento de las nuevas sociedades, buscando que las PYMES participen en el sector bursátil.

Las averiguaciones que se realizan tienen como objeto principal dar a conocer el funcionamiento del mercado financiero, en particular, el mercado de valores como

alternativa para acceder al financiamiento que este otorga a cualquier organización y así como también, la importancia de la planeación estratégica y el porqué de implementar tácticas que las ayuden a crecer. Otra finalidad de llevar a cabo esta investigación, es que es requisito para obtener el grado a nivel Doctorado en el área de Alta Dirección.

**Palabras clave:**

Programas de financiamiento a las PyMes, Pequeñas y Medianas Empresas, Sociedad Anónima Promotora de Inversión, Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil, Mercados Financieros, Banco de México.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMe) latinoamericanas atraviesan por un proceso de cambio trascendental, como paso de la globalización y de la apertura económica que han experimentado los países de la región. Por tal motivo, les es ineludible hacer uso de nuevas estrategias para poder crecer y desarrollarse, tal es el caso de la búsqueda de inversiones y/o financiamiento para lograr presencia en mercado nacional e internacional.

Hoy en día, estas empresas poseen un gran potencial, el cual no han sabido aprovechar, por lo tanto están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en la industria, para lograr esto las organizaciones necesitan un crecimiento constante lo que las obliga a canalizar sus recursos financieros a las diferentes áreas, lo cual origina que las finanzas ocupen un papel esencial dentro de estas.

A través de la realización de este trabajo, se pretende dar a conocer una nueva alternativa de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas, como lo es la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI) y Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión Bursátil (SAPIB). Es esencial destacar que México cuenta con grandes oportunidades para financiar a las pequeñas y medianas empresas, sólo que éstas son limitadas y de difícil acceso. Por tal motivo, se ven en la necesidad de buscar nuevas alternativas para la búsqueda de recursos.

Con el objeto de que las empresas obtengan alternativas de financiamiento, en el presente escrito se abarcarán: aspectos metodológicos, características de las empresas, estrategias empresariales, fuentes de financiamiento, situación actual de las empresas pequeñas y medianas, posteriormente los temas centrales serán Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (SAPI) y Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión Bursátil (SAPIB). Por último, interpretación de los resultados generales y las conclusiones, bibliografía y anexos.

**DESARROLLO**

Hoy por hoy, las empresas adquieren un nivel de importancia tal, que las hace un elemento dinámico de las economías; principalmente aquellas productoras de bienes, mismas que representan oportunidades de empleo para la sociedad en su conjunto. De manera particular han intentado abastecer a la población de bienes y servicios, lo cual las ha llevado al conocimiento de nuevos y mejores productos capaces de satisfacer necesidades.

*En la actualidad, el tema de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha tomado mucha relevancia en nuestro país, enfatizo "actualidad", ya que ocupan un papel esencial en la economía nacional, debido a que constituyen el 97% de las empresas en México, generadoras de empleo del 79% de la población, generando a su vez ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB) y, por lo tanto, representan la base de la economía mexicana para el desarrollo de empleos y negocios. (SE México, 2005)*

La búsqueda de cómo dirigir mejor las empresas ha sido el centro de las preocupaciones de los administradores y directivos empresariales desde hace mucho tiempo. A partir de mediados del siglo XX, aparece la necesidad de integrar y combinar el conocimiento adquirido en las diversas áreas funcionales, lo cual representa el estudio formal de la estrategia, lo que día con día adquiere mayor nivel de importancia.

Cuando se trata del financiamiento inicial de una pequeña empresa, un emprendedor por lo común depende de sus ahorros personales y luego trata de buscar financiamiento entre los miembros de la familia y los amigos; en caso de que estos sean inadecuados es necesario acudir a financiamiento más formal, tal es el caso de bancos e inversionistas.

En base a las fuentes de financiamiento bancario, este se convierte en proveedor principal de capital de deuda de las empresas; sin embargo tiende a limitar sus préstamos a las necesidades de capital de trabajo de empresas ya establecidas. Dicho de otra manera, los bancos prefieren prestarles a empresas con historial comprobado y, de preferencia que pueda ofrecer garantías en forma de activos tangibles.

## LA PROBLEMÁTICA QUE PRESENTAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DESDE SU CREACIÓN

La pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el sistema económico de México. El enorme crecimiento de su influencia actual se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como el alto nivel de perfección logrado por muchas normas de dirección.

El futuro económico de México dependerá en gran medida del desempeño de las PyMes, esto debido al gran volumen de desempleo que generan y al número de establecimiento; además, proporcionan más de la mitad de los empleos del país, incluso en actividades que no son comerciales.

Durante 1990, la baja calificación de la mano de obra, los altos costos y la mala calidad de las materias primas fueron el problema central para su producción, la cual tuvo la calidad ociosa de 35% en promedio. En ese año muchas PyMes desaparecieron, debido a la apertura económica y a los incrementos en los costos. Sin embargo, las que mantuvieron su posición registraron desempeño superior y vieron que su situación financiera mejoraba.

## UNA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE SOCIEDADES Y/O SISTEMA BURSÁTIL

Cuando se habla de financiamiento, muchas veces lo primero que vienen a la mente es conseguir un préstamo, lo que puede resultar contraproducente para las pequeñas y medianas empresas, ya que en la mayoría de los casos ni siquiera han evaluado si lo que

necesitan es dinero o capital. Aspecto para lo cual, se encuentran las instituciones del sistema financiero encargadas de cubrir la necesidad de recursos para las organizaciones.

Derivado de lo anterior, definimos el dinero como un conjunto de activos de una economía que las personas regularmente están dispuestas a usar como medio de pago para comprar y vender bienes y servicios; el capital es toda suma de dinero, que no ha sido consumido por su propietario, sino que ha sido ahorrada y trasladada a un mercado financiero con el fin de obtener una renta al capital. (Banxico, 2016)

Cabe destacar que las maneras más comunes de solicitud de financiamiento, es el préstamo que se recibe de un individuo o de una empresa, o bien vía crédito que se suele gestionar y lograr en una institución financiera. Ahora bien, no solamente las personas particulares que quieren abrir su propio negocio, o las empresas, solicitan financiamiento para expandir o desarrollar comercios sino que también lo hacen para contrarrestar una situación financiera deficitaria que no permite hacer frente a los compromisos contraídos.

Las decisiones fundamentales de un negocio, como crearlo o crecer, siempre deben de financiarse con recursos de largo plazo. Ahora bien, para que estas inversiones funcionen, también se requieren inversiones a corto plazo, es decir, inversiones en capital de trabajo. A partir de esta información, podemos darnos cuenta de cómo ubicar a las empresas para que se vayan dando una idea sobre que necesitan para obtener financiamiento o en todo caso a dónde acudir.

En México, desde hace aproximadamente 15 años, las empresas han usado como inversión fuentes alternativas entre las que destacan: créditos de proveedores y clientes, reinversión de utilidades y préstamos. Derivado de lo anterior es esencial destacar que con dinero se pueden hacer muchas cosas, ya que con una mayor cantidad de recursos financieros que cuente una organización, más factible será resistir a los problemas que se presenten y/o necesidades monetarias.

Aun cuando las alternativas de financiamiento son poco utilizadas por los empresarios en México -excepto el crédito de proveedores-, la importancia de enunciarlas resulta del mismo hecho de su existencia y posibilidad de crecimiento como alternativas viables para las PyMes. Esto nos lleva a pensar que la falta de créditos de la banca, las alternativas ofrecidas por las instituciones auxiliares de crédito del SFM, pueda lograr el milagro de reactivar el desarrollo de la economía en nuestro país.

**LAS SOCIEDADES ANÓNIMA PROMOTORA DE INVERSIÓN (S.A.P.I.) Y SOCIEDADES ANÓNIMA PROMOTORA DE INVERSIÓN BURSÁTIL (S.A.P.I.B.)**

Una sociedad, es una forma legal de organización mercantil en nuestro país, es una entidad propia y distinta, se constituyen de un patrimonio común y participación de los socios, generalmente se comparte un interés o propósito en común. Son la unión de dos o más personas mediante la cual hay una aportación cuando se tiene algo en común para un fin determinado. Por lo que, las sociedades anónimas son aquellas que existen bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de acciones.

Ahora bien, las sociedades anónimas promotoras de inversión, son un tipo especializado de organización que se deriva de las sociedades anónimas, se diferencian de estas últimas por la posibilidad de comercializar sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. Si se pretende llevar a llevar a cabo una actividad comercial en la cual se encuentren involucradas muchas personas, cada una podrá hacer una aportación diferente de capital y promover una participación equitativa de todos los socios en la organización, para lo cual la sociedad anónima promotora de inversión puede ser la figura que mejor se adapte a sus necesidades.

**La Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.)**, representa un paso intermedio entre una sociedad mercantil común y una sociedad anónima bursátil. El objetivo es constituirse como corporación moderna y que pierda su identidad básica de sociedades constituidas anónimas bajo la Ley General de Sociedades Mercantiles. Este representa el primer paso para que una empresa mediana pueda convertirse más confiable y pueda ser capitalizada. El objetivo de la S.A.P.I. es que la empresa mediana pueda obtener más capital de aportación y en un momento se vuelva pública.

**La Sociedad Anónima Promotora de Sociedad Bursátil (S.A.P.I.B.),** es una sociedad anónima que deberá incluir en sus palabras promotora de inversión bursátil. Esta funciona en la transición que tiene la empresa que quiere tener acceso a la bolsa de

valores, al final de esta podrá listarse en la bolsa y contara con tres años para convertirse en S.A.B.

En la actualidad estas dos figuras de Sociedad Anónima -las cuales ya están incorporadas dentro la LMV y LGSM- tienen como principal finalidad congregar y regular a todas las personas que pueden aportar un capital para conformar un negocio. Estas dos figuras de sociedades aportan muchos beneficios tanto para los socios como para los acreedores; representando una nueva forma de asociación en la cual se constituyen para llegar a evitar conflictos entre socios en el futuro.

Es importante destacar que esta figura de sociedad jurídica fue incluida en la Ley del Mercado de Valores, la cual fue publicada en el Diario Oficial el 30 de diciembre del 2005 y entrado en vigor el 28 de junio del 2006, con objeto de fomentar el desarrollo y permitir la inversión en nuevos negocios a partir de la sociedades anónimas existentes; de tal manera que se pueda cubrir el aspecto legal de los nuevos inversionistas dándoles seguridad a sus activos financieros.

**¿Por qué hacer que las PyMes se conformen en S.A.P.I./S.A.P.I.B?**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años, por su generación de empleos y producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Debido a la importancia de estas empresas, es significativo señalar que se deben de implementar acciones para mejorar nuestra economía y apoyar verdaderamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. La base de nuestra economía radica en estas empresas, por lo cual debemos de fortalecerlas para hacer competitivo al país, de tal manera que podamos traer mayor inversión.

Derivado de esto es necesario que la PyMe se agrupe para llegar a cumplir con estos objetivos, por lo cual se les propone consolidarse en sociedades tal es el caso de una

S.A.P.I. y si quisieran incursionar en la BMV entonces cambiarían a S.A.P.I.B., con la regulación suficiente para establecer los mecanismos que brinden la seguridad a los inversionistas potenciales. Por tanto, este tipo de sociedad bien puede ser o no, bursátil.

La idea primordial de este tipo de sociedades es crear un acceso a inversionistas de menor escala de capital mediante la emisión de títulos accionarios de una serie diferente, que pudieran, en un determinado momento apoyar al crecimiento de las operaciones de la empresa, pudiendo, posteriormente, lograr un tamaño que les permita convertirse en sociedad bursátil e incorporarse a la Bolsa de Valores para la obtención de mayor capital.

Con el interés de incrementar las fuentes de trabajo e incentivar la inversión en PyMes, se desarrollaron estas sociedades, además de que exista la posibilidad de que una mayor cantidad de empresas puedan aceptar nuevos socios sin tener que modificar la estructura accionaria de la misma en cuanto a la serie de los títulos emitidos, así como desde el punto de vista de su operación y administración.

En ese mismo sentido, se puede permitir el acceso a inversionistas de menor escala de capital, mediante títulos accionarios con una serie diferente, quienes pudieran apoyar al crecimiento de las operaciones de la empresa pudiendo, posteriormente, lograr un tamaño que les permitiera convertirse en "bursátil" e incorporarse de esa manera.

Una de las razones por las que muchas ocasiones empresas no llegan a consolidarse o cumplir con ciertas obligaciones financieras se debe a la falta de liquidez, debido a lo complicado que es acceder a un crédito. Por lo tanto, se recomienda la institucionalización de las mismas y una de esas formas la adquieren a través de las sociedades anónimas promotoras de inversión, cuya característica primordial es la de tener un menor cumplimiento de estándares de gobierno corporativo y la figura de sociedad anónima bursátil.

## CONCLUSIÓN

El objetivo empresarial es mantener una empresa sana y competitivamente atractiva. Para lo cual, la empresa debe de crecer y ser altamente atrayente, por lo tanto; se debe de llegar al objetivo de la creación de valor tan importante para cualquier

actividad corporativa, donde más que por un fin en sí mismo, su importancia radique en que constituye una condición fundamental para el desarrollo progresivo y exitoso de la compañía en el tiempo.

Es esencial mencionar que para crear valor en las organizaciones, se debe de tener claridad acerca de la estrategia a seguir, y llevar a cabo acciones y actividades consistentes con el objetivo, y que sean diferentes de las realizadas por los competidores. Una tarea esencial es definirlos, que estos se cumplan y como se deberán conseguir.

Derivado de lo anterior y observando las características que imperan en nuestro entorno económico y conociendo cuál es la condición actual de las empresas pequeñas y mediana, resulta importante mencionar cuáles podrán ser las alternativas que contribuyan a solucionar los problemas de crecimiento de dichas empresas y mejorar su posición en el medio en el que se desenvuelven.

En base a lo mencionado, las PyMes son de vital importancia para el desarrollo económico de México, durante los últimos años se han visto privadas de uno de los principales motores para su desarrollo, el financiamiento; ya que en ocasiones al no cubrir los requisitos necesarios e indispensables, no se les puede facilitar el apoyo que ellos necesitan.

Son necesarios más trabajos de investigación relacionados con el tema que aquí se trata, ya que vivimos en una economía cambiante la cual demanda que las empresas se adapten más a las necesidades del entorno, para lo cual es necesario que inviertan cada vez más en mano de obra, infraestructura y tecnología; pero que sepan que no solo existe la banca comercial para obtener recursos sino que también hay otras formas, una de ellas las S.A.P.I. y si se quieren incursionar en la BMV recurrir posteriormente a las S.A.P.I.B.

## FUENTES DE INFORMACIÓN


1) Fernández, Rocío (2014) Lo que Engloba a las Pequeñas y Medianas Empresas en Nuestro País, México, D.F.
2) Longenecker y Rodríguez (2010) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Sexta Edición, Editorial Cengage Learning, México, D.F.

**3)** Moore, J.William Petty, Leslie E. Palich (2010) Administración de pequeñas empresas, lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14va. Edición. Editorial Cengage Learning.

**4)** Rodríguez, L. (1998) Planeación, organización y dirección de la pequeña empresa. Editorial Iberoamérica. México, D.F. pp. 12-13

**5)** Smith, E.(2016) Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano

Información consultada 15 marzo 2016 [en línea] Disponible en: http://mx.advfn.com/organismos-reguladores-del-sistema-financiero-mexicano

**6)** Banca Múltiple (2016) Información consultada 28 julio 2016 [en línea] Disponible en: http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Paginas/Descripci%C3%B3n-del-Sector.aspx

**7)** Sánchez, A. (2015) Bansefi. Información consultada 21 abril 2016 [en línea] Disponible en: http://www.bansefi.gob.mx/AcercaDe/Pages/default.aspx

**8)** Banxico (2012) Información consultada el 20 de abril del 2015 [en línea] Disponible en: http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html

**9)** Turrent, E. (1982) Historia del Banco de México, Vol. 1, México (S.E.), Información consultada el 28 julio 2016. [en línea] Disponible en: http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf

**10)** La banca de desarrollo (2016) Información consultada 16 de octubre 2016 [en línea] Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/apartadoshaciendaparatodos/banca_desarrollo/index.html

**11)** Banco Interamericano de Desarrollo (2016) Información consultada consulta 16 de octubre 2016 [en línea] Disponible en: http://www.iadb.org/es/acerca-de-nosotros/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html

# DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE AUDITORÍA AL SISTEMA ESTANDARIZADO DE GESTIÓN EN RAUDAL.

**Ing. Yander Hidalgo Aguilar**

**HIDROCONS**

**yanderhidalgoaguilar@gmail.com**

**Ing. Claudia Beatriz Rosell Jocik**

**Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A.**

**claudia.rosell@etecsa.cu**

**Ing. Beatriz González Carballo**

**Delegación Provincial de la Agricultura Holguín**

**esp-ots@dlg.hlg.minag.gob.cu**

**Resumen**

En un mundo donde la competencia en el mercado forma parte indispensable cada día de la subsistencia de las organizaciones, uno de los objetivos básicos de cualquier empresa es poseer una organización que les permita tomar decisiones en aras de mejorar la calidad de sus productos, sin que esto afecte al medioambiente y a la salud de los trabajadores. La gestión del proceso de auditoría juega un papel fundamental en el logro de los objetivos trazados a nivel estratégicos, pues constituye una herramienta clave para perfeccionar constantemente la eficacia en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. El presente trabajo es el resultado de una investigación aplicada en Raudal al proceso de auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión, que tengan implantados estos sistemas de forma integrada. En esta se aplican un conjunto de instrumentos que permitan diagnosticar el funcionamiento de este proceso a partir de un

conjunto de elementos abordado en la misma. Con la aplicación de este instrumento se arriba a conclusiones que determinan las deficiencias que presenta el proceso de auditoría y propone un plan de acción que colabore a atenuar su impacto.

Palabras Claves: Proceso de auditorías internas, sistemas estandarizados de gestión, sistemas integrados de gestió

**Abstract**

In a world where the competition in the market is indispensable part every day of the subsistence of the organizations. One of the basic objectives of any company is to possess an organization that allows them to make decisions for the sake of improving the quality of their products without this affects to the environment and the health of the workers. For this it has become necessary to integrate the subsystems that conform an organization, with the objective of creating a bigger synergy among these. This way it is guaranteed that the objectives layouts at strategic level in the organization satisfy the individual and collective interests of each system. The administration of the audit process plays a fundamental paper in the achievement of this goal, because it constitutes a key tool to constantly perfect the effectiveness in the process of taking of decisions inside the organization.

The present work is the result of an investigation applied to the audit process with focus integrated in the mark of the standardized systems of administration, in companies of the territory of Holguín that have implanted these integrated form system. In this they are applied a group of instruments that you/they allow to diagnose the operation of this process starting from a group of elements approached in the same one. With the application of this instrument you arrives to conclusions that determine the deficiencies that it presents the audit process and it proposes an action plan that collaborates to attenuate their impact.

## Introducción

Hoy en día la competencia en los mercados internacionales no solo está totalmente extendida, sino que cada año crece con mayor intensidad, convirtiendo en una necesidad para las organizaciones ofertar productos o servicios competitivos, que satisfagan los requisitos de los consumidores y se obtengan de forma tal que no afecten al medio ambiente y la salud de los trabajadores. Para mantenerse activos en el mercado se hace necesario que las empresas incluyan dentro de sus estrategias la implantación de sistemas estandarizados de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud de los trabajadores, que guíen sus diferentes actividades. Es conveniente que estas utilicen como herramientas las normas internacionales, las cuales garantizan un sistema ordenado, documentado con requisitos auditables que permiten hacer revisiones internas y tener productos con una calidad sustentable y en caso de que se decida puedan ser certificables por organizaciones externas.

Uno de los objetivos básicos de cualquier empresa es poseer una organización que les permita tener buenos resultados de acuerdo con lo planeado en su proyecto estratégico. Desde hace varios años se ha venido trabajando los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo de forma independiente, pero a partir de estudios realizados se ha evidenciado que con esta variante existe duplicidad en la información, los costos son mayores al igual que el tiempo para gestionar. Por lo que para obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia y una mejor posición competitiva es de vital importancia implantar los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo de forma integrada.

La auditoría es considerada una función estratégica en las organizaciones pues evalúa el desempeño de los diferentes sistemas de gestión o procesos. Además permite establecer actividades encaminadas a que los procedimientos se utilicen en función para lo que fueron creados. Al integrar las auditorías se evalúan los diferentes sistemas de gestión de forma combinada lo que mejora su resultado pues de esta forma las no conformidades detectadas serán solucionadas con acciones correctivas que mejoren el funcionamiento del sistema en general. Además autores como (Gaviria, 2009) consideran que las auditorías combinadas pueden ser un gran paso para que las organizaciones optimicen costos esfuerzos en sus procesos de mejora interna.

En Cuba se lleva a cabo un proceso de perfeccionamiento a nivel empresarial en el cual las organizaciones deben modificar su gestión en aras de apoyar la transformación del modelo económico actual. Para ello es un reto fundamental disminuir los diferentes costos que se generen sin que esto implique un deterioro del funcionamiento de la misma como sistema. Por lo que se está tomando la decisión de integrar los diferentes sistemas de gestión. Lo que ha generado una tendencia a que autores como (Peña, 2009), (Proenza, 2010), (Cruz, 2009), (Tamayo, 2013), (González, 2003),(Márquez, 2009a), (Garrote, 2009) en sus investigaciones en los últimos años han propuesto procedimientos y metodologías para integrar los diferentes sistemas de gestión.

Tras un estudio realizado de la literatura especializada se evidencia qua la mayoría de las investigaciones realizados en Cuba sobre la implantación de los sistemas integrados de gestión no establecen las auditoría dentro de sus procedimientos. Además solo en el caso de (Isaac, 2004) propone la realización de las auditoría con enfoque integrado. A partir de las entrevistas desarrolladas por el autor y la revisión de la documentación en organizaciones del territorio holguinero se evidencia un conjunto de deficiencias en el proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

 La auditoría es vista por algunos trabajadores como un instrumento para perseguir las desviaciones o delitos y no al asesoramiento con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la organización y a su eficacia.

 La auditoría interna tradicional no verifica los requisitos del cliente lo que obstaculiza la posición que pueda alcanzar las organizaciones dentro de la competencia.

 Las auditorías en empresas que han implantado un sistema integrado de gestión se realizan por disciplinas y no con un enfoque integrado, pues designan un auditor para cada especialidad.

 En la mayoría de las empresas del territorio holguinero no se gestionan los procesos de manera integrada.

El proceso de auditoría se ejecuta por requisito y no por proceso.

 La selección del equipo auditor poseen un enfoque estricto y poco integrador, lo que dificulta la capacidad de formar un equipo multidisciplinario de auditores.

 Los programas de auditoría revisados no cuentan con un análisis de riesgos referentes a este proceso.

**Metodología**

**Paso 1. Estudio de las variables**

**Paso 2. Análisis de inclusión y exclusión**

**Paso 3. Definición de la muestra para la aplicación del instrumento**

**Paso 4. Diseño y presentación del instrumento**

**Paso 5. Resultados obtenidos**

**Desarrollo**

**Paso 1. Estudio de las variables**

Para elaborar el instrumento de diagnóstico se realizó un análisis de contenido a partir de las variables identificadas desde la conceptualización de las auditorías integradas de los Sistemas Estandarizados de Gestión SEG. Para efectuar este diagnóstico se aplicaron como herramientas de análisis y recolección de datos la revisión documental, entrevista y la observación directa.

Para lograr la validez del instrumento se realiza un estudio de la bibliografía especializada con el objetivo de determinar evidencias relacionadas con el contenido, los criterios y con otras mediciones realizadas por los autores. Para esto se revisaron 14 investigaciones de ellas 5 de maestrías, 6 doctorales y 3 artículos entre los años 2000 y 2013. De estas investigaciones las más relevantes dado el objeto de estudio que tratan fueron: (Velázque, 2002), (Delgado, 2002), (Alabart, 2003), (Sotolongo, 2005), (Vilalta-Alonso, 2008), (Martí, 2010), (Bernardo, 2010) y (Gómez, 2012). Estas investigaciones tienen en común que diagnostican y evalúan determinado proceso mediante la aplicación de encuestas. Además establecen una serie de variables, dimensiones, parámetros e indicadores para medir el comportamiento de su objeto de estudio.

Para el presente estudio además se revisaron las investigaciones que en cuyo contenido se abordara el tema de auditoría. La revisión de esta literatura especializada permite destacar que las variables que se repiten con mayor frecuencia son liderazgo, la cual es utilizada por (Alabart, 2003) y (Martí, 2010), desempeño del sistema a evaluar mencionada por (Sotolongo, 2005), (Delgado, 2002) y (Velázque, 2002), motivación por

(Delgado, 2002) y (*Martí*, 2010) además de el entorno referido por (Sotolongo, 2005), (Delgado, 2002) y (Alabart, 2003). Otras de las variables a tener en cuenta por la importancia que tiene para el presente estudio aunque no se citen con mucha frecuencia son el programa de auditoría, factor humano, calidad de los datos, conocimientos y habilidades, aptitudes personales y comunicación.

**Paso 2. Análisis de inclusión y exclusión**

En la investigación que se realiza no han sido consideradas 18 variables y 126 dimensiones contenidos en las investigaciones revisadas de (Martí, 2010), (Sotolongo, 2005),(Gómez, 2012), (Delgado, 2002),(Velázque, 2002),(Alabart, 2003) y (Vilalta-Alonso, 2008).

Para diagnosticar las auditorías con enfoque integrado en el marco de los SEG fueron tenidas en cuenta las variables y dimensiones correspondientes al grado de ejecución de las mismas. Por lo que a partir de la conceptualización de auditoría dada en el capítulo anterior se tuvieron en cuenta los criterios excluyentes siguientes.

1. Variables que se parcialicen a una disciplina específica de gestión.

2. Variables que estén fuera del alcance del proceso de auditoría

3. Variables que no correspondan a los elementos de auditoría abordados en el capítulo anterior y reflejado en la conceptualización desarrollada para este proceso en la presente investigación.

De esta forma se excluyen las variables relacionadas a:

**Tabla 3 Variables que no se asumen para el diseño del instrumento.**

| Criterio 1 | Criterio 2 | Criterio 3 |
|---|---|---|
| Desempeño del SGRHT | Motivación | Grupos dentro de la organización |
| Política de flujo de RH | Estructura organizativa | Procesos organizacionales |

| | | |
|---|---|---|
| Atención al hombre | Comunicación organizacional | Factores internos |
| Política laboral y salarial | Entorno externo empresarial | Organización y normación del trabajo. |
| Desempeño de la organización en la GRH | Condiciones de trabajo | Entorno interno |
| Factores que inhiben el desempeño de SHO | Calidad de los datos | Variable hard |

Del estudio anterior se asumen las siguientes variables y dimensiones que formaran parte del diseño del instrumento para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado. La variable, aspecto individual, que contiene las dimensiones actitudes personales, personalidad, atributos, liderazgo y valores por ser parte de los elementos que se consideran necesarios para conformar la competencia de las cualidades del factor humano del equipo auditor. Se tienen en cuenta también la variable proceso de auditoría la cual contiene las dimensiones: entrada, recurso, riesgo, resultado/salida.

Además del artículo publicado por (Bernardo, 2010) se tomaron las variables referentes a la integración de las auditorías: equipos auditores, simultaneidad de su ejecución, proceso, plan e informe de auditoría. Referentes a las variables relacionadas a las metodologías de auditoría se asumieron: modelos, frecuencia de ejecución, y conclusiones de auditoría. Todas estas variables se incluyeron en un estudio de operacionalización de las variables (Ver Anexo 20) utilizadas para diseñar el instrumento de diagnóstico.

**Paso 3. Definición de la muestra para la aplicación del instrumento**

Aplicando las expresiones para el cálculo del tamaño de muestra para el muestreo bioetápico por estratos se obtuvo la cantidad de registros de datos a analizar. La tabla 3 muestra un resumen de los resultados obtenidos en las diferentes entidades en las que se aplica el instrumento. En todos los casos se utilizó un nivel de confianza del 95 %, una desviación típica de 0,5 y un error máximo del 10 %, estos dos últimos aspectos teniendo en cuenta que el procedimiento se está aplicando por primera vez y que existe poca información.

Una vez obtenido los tamaños de muestra se procedió a la realización de una distribución equitativa entre los grupos que conforman los estratos, determinándose las personas cuyos datos serían estudiados. Para el cálculo se tomó como premisa que los estratos a calcular se encuentre compuesta por los directivos, representantes del sistema e integrantes del grupo de gestión, por ser estos los que mayor conocimiento tienen sobre el tema. Para ello se utilizo la formula:

$$n = \frac{4pqN}{d^2(N-1) + 4pq}$$

Luego de procesada esta información se obtuvo que la cantidad de encuestas a aplicar son 67 de la cuales 37 se les aplican a los directivos, 13 a los representantes de gestión y 17 a los integrantes del grupo de gestión. Al tener la cantidad de muestra representativa estadísticamente a la cual se les va a aplicar la encuesta se procede distribuirla equitativamente entre los estratos.

**Paso 4. Diseño y presentación del instrumento**

Para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado en el marco de los SEG se diseña un instrumento que permita detectar deficiencias en las organizaciones objeto de estudio. Por lo se propone aplicar una encuesta conformada a partir de la fundamentación teórico-metodológico realizada en el capítulo anterior. Para ello se definen como variables a medir, organización, sistemas estandarizados de gestión, sistemas integrados de gestión y auditorías.

El instrumento diseñado divide su contenido en cuatro acápites que permiten diagnosticar cada una de las variables determinadas para este estudio. La primera parte referida a la variable organización recoge los siguientes datos de la empresa: nombre, número de trabajadores y sector al que pertenece. Todas estas informaciones permiten dar una tendencia del comportamiento de las auditorías en organizaciones de diferentes sectores, tamaño y complejidad.

**El segundo acápite** con el objetivo de indagar acerca de la tendencia que tienen las organizaciones a implementar determinado estándar, incluye en su contexto información referente a los SEG en las organizaciones. Para ello se elaboran 2 preguntas con una escala de medición tipo Likert, una dicotómica y otra abierta.

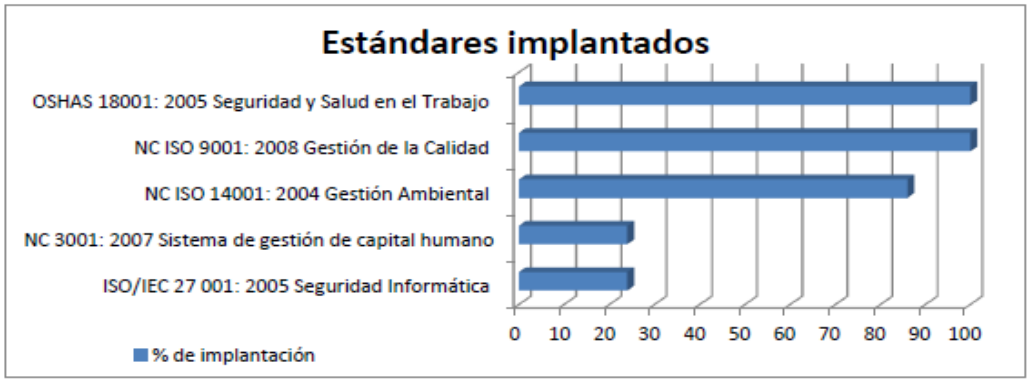
**El tercer acápite** pretende realizar un diagnóstico al SIG implantado en las organizaciones objeto de estudio. Para ello se organizaron 7 preguntas de las cuales 3 se miden con una escala de Likert, 2 dicotómicas una abierta y otra con un nivel de medición de razón.

mas a partir de la utilización de herramientas definidas a partir de los siguientes parámetros:

**Paso 5. Resultados obtenidos**

Para procesar la información recogida a través de la encuesta aplicada a las diferentes organizaciones, se introducen los datos en una matriz, utilizando el Excel y el software estadístico IBM. SPSS. Statistics en su versión 19.0, donde se desarrollan una serie de análisis que permiten obtener información a partir de estos datos. Para procesar la información recogida en la pregunta 2 se utiliza un análisis de frecuencia en la cual se obtuvo el siguiente resultado.

**Grafica 1: Resultado del análisis de frecuencia de la pregunta 2**




Tras la aplicación del instrumento de diagnóstico se detectó que las empresas del territorio holguinero que cuentan con sistemas integrados de gestión tienden a implementar primero el sistema de gestión de calidad y luego los demás estándares. Lo que a consideración del autor no es favorable para el desempeño de la misma coincidiendo con (Bernardo, 2013), pues este defiende la idea de que las organizaciones deben implantar los estándares simultáneamente, para poder lograr niveles más altos de integración para lograr de una mayor sinergia en los SEG.

Además existe una tendencia de implementar los estándares correspondientes al sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001: 2008, seguridad y salud en el trabajo OSHAS 18001: 2005 y gestión ambiental NC ISO 14001: 2004. Constituyendo esto una

limitación, pues al no incluir otros estándares referentes al producto o servicio, conllevando a un impacto negativo sobre sus resultados. Los motivos por los cuales estas organizaciones no cuentan con mayor cantidad de estándares implantados por falta de discernimiento o falta de personal especializado. En otras preguntas se recogerán los datos que revelan la veracidad de este criterio.

Los datos de la pregunta 2 y 4 fueron procesados utilizando la estadística descriptiva con el análisis de frecuencia. En el cual se determinó la moda, media, mediana, varianza y rango. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los elementos analizados:

| Elementos | Media | Mediana | Moda | Varianza | Rango |
|---|---|---|---|---|---|
| Grado de integración de los diferentes requisitos legales | 3,99 | 4 | 3 | 0,742 | 2 |
| Mejora de la imagen e impacto social | 3,34 | 4 | 5 | 2,683 | 4 |
| Exigencia de los clientes | 3,19 | 3 | 3 | 1,25 | 3 |
| Exigencia de la administración pública | 2,99 | 3 | 3 | 0,288 | 2 |
| Mejora de la eficiencia y el control | 4,04 | 4 | 4 | 0,892 | 3 |
| Consolidación y expansión de la cuota del mercado | 3,4 | 3 | 3 | 0,608 | 3 |
| Minimizar problemas de calidad sociales y accidentes laborales | 3,81 | 3 | 3 | 0,795 | 2 |
| Generación de una ventaja competitiva respecto a otras empresas | 4,19 | 4 | 4 | 0,28 | 2 |
| Por ser la continuidad natural de una normativa ya implantada | 3,3 | 3 | 2 | 1,455 | 3 |
| Provocar sinergias entre los diferentes sistemas de gestión | 4,34 | 4 | 4 | 0,229 | 1 |

Como se puede apreciar en los resultados del análisis descriptivo, al cual fueron sometidos los datos de las preguntas 2 y 4 del segundo acápite, la categoría que más se repite es 3 con una media de 3.99, varianza 0.742 y con mediana 4; esto implica que existe una variabilidad menor que uno entre el valor central y los demás, por lo que se puede definir que existen criterios con una tendencia hacia la integración. A pesar de este resultado, no se considera favorable la actitud expresada por algunos de los encuestados al dar su criterio sobre la integración pues la mayoría no considera que los requisitos legales expresados, puedan integrarse totalmente. Esto constituye una privación, pues existe un bajo grado de disposición por parte de las organizaciones para continuar integrando e implementando los demás estándares. El hecho de que muchas de las organizaciones no concuerden con la importancia de la integración total de los demás estándares, es porque no reconocen sus beneficios o no conocen los resultados que trae consigo la implementación de estas normas.

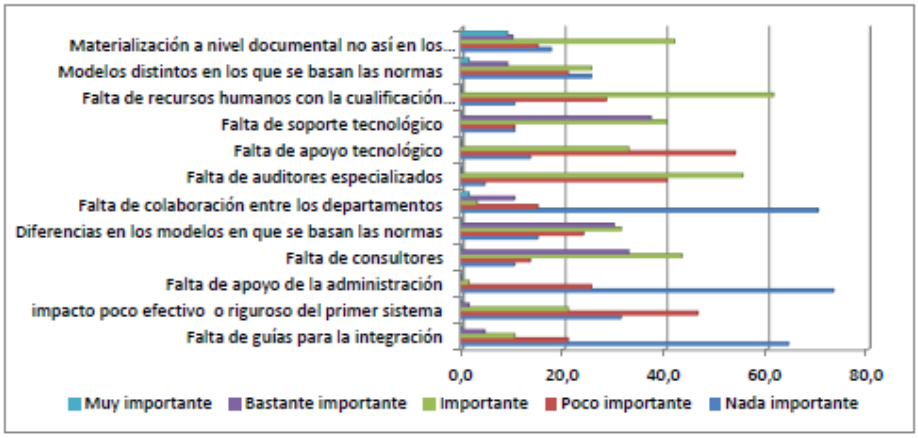
La pregunta cuatro del mismo acápite, con una escala similar reconoce el nivel de importancia que se le concede a la implantación de estas normas. Al ser procesadas de igual manera se obtiene como resultado que las razones por las cuales no se implantan las restantes normas, es porque no se reconoce como motivo de su implantación la exigencias de la administración pública, exigencia de los clientes, consolidar y expandir la cuota del mercado, minimizar problemas de calidad, sociales y accidentes laborales y por ser la continuidad natural de una normativa ya implantada. Estas razones evidencian el criterio anterior de que las organizaciones carecen de madurez. Todos estos motivos de integración tienen un grado bajo de importancia, pues la moda es la categoría 3 como se puede apreciar en la tabla anterior. Por lo que se puede definir que algunas organizaciones desprecian los beneficios que puede lograr la implantación de estos estándares como lo explica (Karapetrović, 2010).

A partir de este estudio se define que las razones por la cual se implementan estas normas son para mejorar la imagen y el impacto social de las empresas, mejorar la eficiencia y el control, generar una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones y provocar sinergias entre los diferentes sistemas de gestión. A consideración del autor, si se quiere logran un estado de mejora continua en las organizaciones, no se puede conformar con pretender solamente estos motivos de integración como los únicos beneficios que le pueden aportar estas normas. Las organizaciones tienen que progresar constantemente buscando mejores resultados los cuales pueden ser dados por la implantación de otros estándares.

En el tercer acápite se determinó que existe una tendencia en las organizaciones a integrar los sistemas de calidad, medioambiente y seguridad y salud del trabajo. Además se determinó mediante un análisis factorial que las herramientas que son utilizadas con mayor frecuencia durante el proceso de integración son mapa de proceso, un análisis detallado de los elementos comunes entre las normativas, un modelo propio de integración y el ciclo PHVA, para todos los procesos implicados en el sistema de gestión. A partir de la utilización de estas herramientas se muestra un elevado nivel de integración de las organizaciones con un enfoque por proceso del sistema, simplificación de los sistemas documentados y la eliminación de la duplicidad de procedimientos para actividades comunes, además de determinar el enfoque de proceso de la integración.

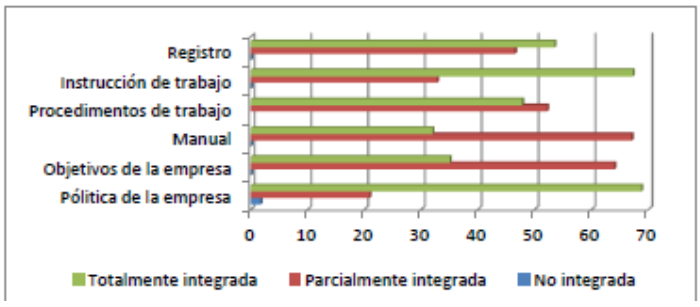
Al procesar el nivel de importancia que les confieren los encuestados a las dificultades que se generan durante el proceso de auditoría se determinó, que los valores que más predominan son los categorizados con 3 que reflejan que la deficiencias presentadas no pasan de ser consideradas importantes. Entre los problemas los que presentan mayor incidencia durante el proceso de integración son; la falta de recursos humanos con la cualificación adecuada, la materialización de la actividad a nivel documental, no así en el proceso operativo, falta de auditores especializados y la falta de consultores. La siguiente gráfica representa los resultados obtenidos sobre la frecuencia con que los encuestados categorizan las diferentes deficiencias

Grafica 2: Nivel de importancia de los problemas durante el proceso de integración




Luego de este análisis para continuar indagando sobre el grado de integración de estas organizaciones, se determina mediante un análisis de frecuencia, cómo se comporta la integración de los diferentes documentos del sistema. El resultado obtenido no es favorable, pues como muestra la siguiente gráfica no se ha logrado la integración total de toda la documentación referente al sistema.

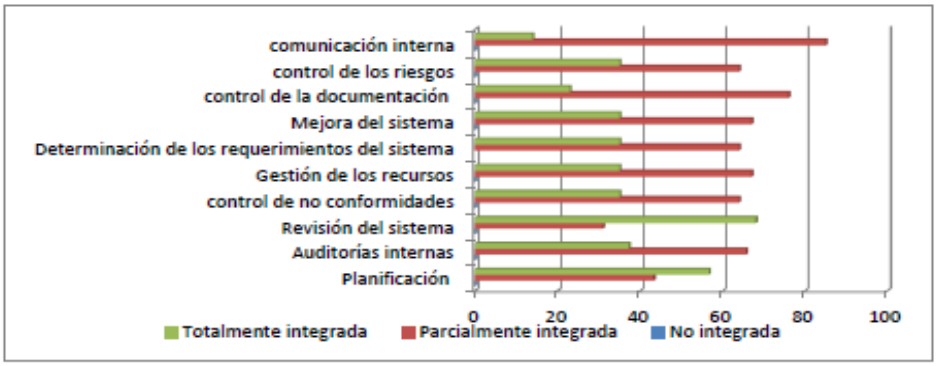
Gráfica 3: Grado de integración de la documentación



Como se puede apreciar existen dificultades para lograr la integración total, pues algunos de los documentos se encuentran parcialmente integrados, como es el caso de los manuales, los objetivos de la empresa y los procedimientos. Esta información se corrobora con el análisis de la siguiente pregunta, la cual determina el nivel de integración de los procedimientos.

Al analizar el grado de integración del procedimiento este guarda relación con la información anterior, pues como se puede apreciar la mayoría de estas se encuentra parcialmente integrada.

**Gráfica 4: Nivel de integración de los procedimientos**



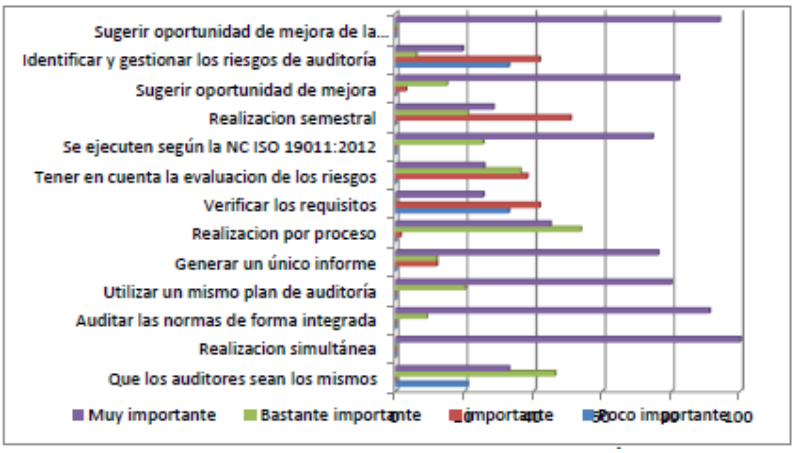

Como se puede apreciar solo en el caso de la revisión del sistema y la planificación se ejecutan de manera totalmente integrada, detectándose esta como una deficiencia. Además se demostró que la mayoría de las organizaciones utilizan como guía para la integración la norma PASS 99:2006 (BSI).

Otra de las conclusiones a la que se pudo arribar tras el análisis de los resultados de la encuesta, es que el registro referido al personal que ejecuta la auditoría se encuentra parcialmente integrado. Lo que constituye una deficiencia, pues para lograr mayor grado

de integración en el proceso se debe garantizar que todos sus informes y registros estén totalmente integrados. La siguiente gráfica muestra el grado de integración de los diferentes documentos generados a partir de la aplicación de la auditoria.

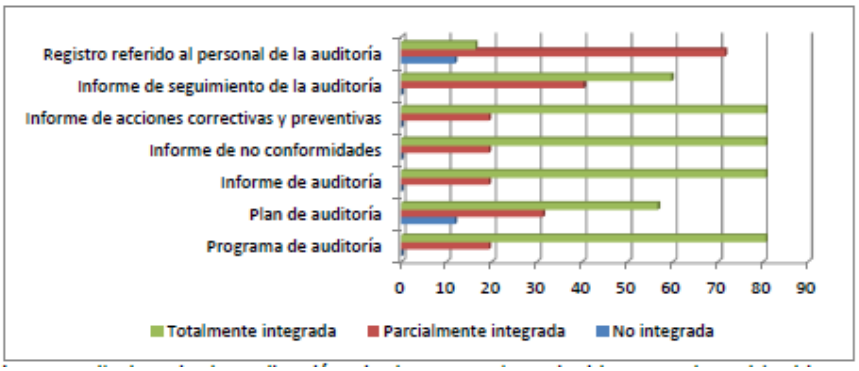
Al analizar la importancia que los encuestados le confieren a los aspectos relacionados con las auditorías, se obtuvo como resultado, que esta respuesta coincide con el análisis obtenido en la información recopilada sobre el modo de ejecución de la auditoría, dada en la tabla anterior. Esto muestra la validez obtenida en los resultados, ya que se evidencia una correlación de criterios dado por los encuestados. La mayoría consideran como los aspectos más importantes, que las auditorías deben sugerir oportunidades de mejora, ejecutarse según la ISO 19011: 2012, generar un único informe, utilizar un mismo plan, auditar las normas de forma integrada y realizarse de forma simultánea. Detectándose como deficiencia que no se le da el grado correspondiente de importancia a la gestión de riesgos, que pueden manifestarse durante su ejecución. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos del grado de importancia de los aspectos relacionados con las auditorías.

Grafica 6: Grado se importancia a los aspectos de auditorías




Otra de las conclusiones a la que se pudo arribar tras el análisis de los resultados de la encuesta, es que el registro referido al personal que ejecuta la auditoría se encuentra parcialmente integrado. Lo que constituye una deficiencia, pues para lograr mayor grado de integración en el proceso se debe garantizar que todos sus informes y registros estén totalmente integrados. La siguiente gráfica muestra el grado de integración de los diferentes documentos generados a partir de la aplicación de la auditoria.

Grafica 7: Resultado del nivel de integración de los informes de auditoría




Los resultados de la aplicación de la encuesta coinciden con los obtenidos en la revisión documental (Ver Anexo 15) donde las principales deficiencias encontradas fueron.

1. El programa de auditoría no refleja la gestión de los riesgos

2. No se determinan los recursos necesario para su ejecución

3. Los mapas de proceso no asumen la auditoría como un proceso estratégico

Con la aplicación de la entrevista se detectó que la mayoría de los entrevistados coinciden en que la implantación de un SIG genera como beneficios, mejora de la imagen de la empresa, la calidad de su servicio y reduce el trabajo. Además existe una tendencia a integrar los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo.

Las deficiencia que estos consideran que afectan la implantación de los SIG es que aumentan los esfuerzos en materia de preparación para el personal. Estos consideran que las auditorías se ejecutan de forma integrada porque auditan varias disciplinas a la vez, además los programas se diseñan con carácter integrado al igual que sus informes. Otra de las informaciones recogidas durante las entrevistas es que se audita por requisitos y no se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes, ni son considerados los riesgos de auditoría. Por otra parte los mismos no conocen cuales son los riesgos que pueden afectar el proceso de auditoría. Los entrevistados consideran que la eficacia en el proceso se mide por el cumplimiento de su objetivo.

**Conclusiones**

La investigación realizada permite arribar a las siguientes conclusiones:

1) El estudio bibliográfico realizado sentó las bases para la conceptualización del proceso de auditoría con enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión, además se abordaron los elementos claves que sustentan su gestión y permiten evaluar su desempeño.

2) Se diseñaron un conjunto de guías de observaciones, revisión de documentos y entrevistas para determinar las características del proceso de auditoría con un enfoque integrado, en el marco de los sistemas estandarizados de gestión que permitan diagnosticar este, en empresas de del municipio de Holguín

3) Para diagnosticar el proceso de auditoría con enfoque integrado, se aplicó una encuesta a una muestra de las empresas pertenecientes al municipio de Holguín. Permitiendo medir el impacto de las deficiencias de este proceso en la eficacia del sistema de gestión.

4) Se puede concluir además que existen un conjunto de deficiencias a la hora de planificar y ejecutar el proceso de auditoría, que afectan la eficacia de los sistemas de gestión de las organizaciones.

5) Se determinó que los problemas que mayor influencia tienen en la ejecución de las auditorías con enfoque integrado, son la falta de personal capacitado para acometer auditorías de esta índole, no se gestionan los riesgos y se audita por requisitos.

6) Con la realización de la investigación se le da cumplimiento al objetivo que se persigue en la misma y se resuelve el problema científico planteado, al determinar la situación actual del proceso de auditorías con enfoque integrado en el marco de los sistemas estandarizados de gestión.

**Bibliografía**

2. AENOR. (2003). Material del curso de gestión de procesos,.

3. Alfonso, Y. (2013). Identificación del riesgo de auditoría: Herramienta metodológica para el trabajo del auditor. *http://www.giron.co.cu/es/users/yeiniel*.

4. Bajo, J. C. (2001). Calidad Total: Hacia la Integración de Sistemas de Gestión.

5. Bernardo, M. (2012). Relationships between the integration of audits and management systems An empirical study.

6. Bernardo, M., . Simon, Alexandra. (2013). *Multiple standards: is this the future for organizations*. doi: 10.1108/17542731111175266

7. Bypatrick, C. (2003). *Auditing Concepts and Standards.15*(6).

8. Casadesús, M. (2008). *Sistemas de gestión estandarizados: ¿existen sinergias?*

9. Costello, P. J. (2003). Auditing Concepts and Standards.

10. Cruz, Y. (2009). *Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión de la calida, gestión ambiental y gestión de la seguridad y saqlud en el trabajo. Aplicación emp l far Holguín*. universidad de Holguín "oscar lucero moya".

11. Domínguez. (2011). *Beyond "audit" definition: a framework proposal for integrated management systems* (procedings of the 2011 Industrial Engineering Resarch Conference T. Doolen and E. Van Aken, eds).

12. Escobio, D. P. (2009). Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín.

13. Fernandez, L. (2013). *La auditoría de sistemas de gestión integrados*.

14. Garrote, D. T. (2009). *Diseño prliminar de la implementación del sistema integrado decalidad, medioambiente y SST*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

15. Gaviria, G. (2009). *Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión* E. d. G. y. p. P. d. Antioquia (Ed.)

16. Godínez, C. L. I. (2004). *Modelo de gestión integreada calidad- medioambiente aplicado en organizaciones cubanas*. Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría.

17. González, O. (2003). Auditoría integral a sistemas de gestión, Calidad, ambiental y seguridad y salud del trbajo.

18. Goñi, I. (2008a). Elquéy el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial.

19. Goñi, I. (2008b). Elquéy el cómodel diagnóstico del sistema de información gerencial

20. Guevara, S. Y. M. (2010). *“ Diagnóstico del Clima Organizacional del Complejo CIMEX Colón ”*. U n i v e r s i d a d d e M a t a n z a s

21. ¨ C a m i l o C i e n f u e g o s ¨.

22. Heras, I. ( 2006). *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro, Estudios y monografías*. Economía (Ed.)

23. Hernández, E. (2006). Auditoría y control interno.

24. Isaac, C. L. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad-medioambiente (cyma) aplicado en organizaciones cubanas*. instituto superior politécnico José Antonio Echeverría.

# ESTRATÉGIA DO VALOR COMPARTILHADO: METODOLOGIA DE EMPODERAMENTO ECONÔMICO DE JOVENS

**AUTORES:**

**Mayara Lima Pimentel**

**E-mail: maypimentel46@gmail.com**

**RESUMO**

O presente trabalho propõe reunir conceitos e ideias que compõem um método de operação de alguns programas sociais em prol do empoderamento econômico de jovens, sob a perspectiva do recrutamento inclusivo, procurando demonstrar como a estratégia do valor compartilhado junto a grandes empresas pode impactar socialmente no avanço do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 8. Há, segundo Michael Porter (2011), uma imagem vista na atividade empresarial como causadores de problemas sociais, ambientais e econômicos generalizada numa percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que o cerca. Assim, as empresas buscam uma nova abordagem com foco em unir atividade empresarial com a sociedade, e começam a surgir elementos de um novo modelo que sai da mentalidade de 'responsabilidade social'. Através da Harvard Business Review, Porter e Kramer, contribuíram a reconectar o sucesso da empresa ao progresso social numa perspectiva evolutiva dos negócios. Alguns Projetos sociais que atuam com o apoio a inserção dos jovens no mercado de trabalho consideram essa reconexão como uma solução ao desemprego juvenil através do recrutamento inclusivo.

**Palavras - Chaves:** Empoderamento Econômico, Valor Compartilhado e Juventude



**ABSTRACT**

The present work proposes to gather concepts and ideas that compose a method of operation of some social programs for the economic empowerment of young people, from the perspective of inclusive recruitment, trying to demonstrate how the strategy of shared value with large companies can impact socially in the advance Of the Sustainable Development Goal 8. According to Michael Porter (2011), there is an image seen in business activity as causing social, environmental and economic problems generalized in a perception that the company thrives at the expense of the community that surrounds it. Thus, companies seek a new approach focused on joining business activity with society, and elements of a new model emerging from the 'social responsibility' mentality begin to emerge. Through the Harvard Business Review, Porter and Kramer, they helped reconnect the company's success to social progress from an evolutionary perspective of business. Some social projects that work to support the insertion of young people in the labor market consider this reconnection as a solution to youth unemployment through inclusive recruitment.

**Key Words:** Economic Empowerment, Shared Value and Youth

## INTRODUÇÃO

A crise econômica provocou uma inversão rápida da tendência gradual declinante das taxas globais de desemprego juvenil observada entre 2002 e 2007. O rápido aumento do desemprego juvenil entre 2007 e 2010 levou a desânimo e retirada de jovens em números significativos da força de trabalho. Estima-se que quase 6,4 milhões de jovens no mundo se mudaram para a inatividade em resposta à crise, enquanto muitos outros continuam a trabalhar ainda na pobreza (ILO, 2016).

O capitalismo é um veículo inigualável para a satisfação das necessidades humanas, o aumento da eficiência, a criação de emprego e a geração de riqueza. Só que uma concepção estreita do capitalismo impediu que a atividade empresarial explorasse todo o seu potencial para enfrentar grandes desafios da sociedade. As oportunidades sempre estiveram aí, mas foram negligenciadas. A empresa atuando em sua essência é um agente forte para lidar com as prementes questões a nossa frente. Esse é o momento para uma nova concepção do capitalismo, as necessidades da sociedade são grandes e segue em crescimento. Já há empresas, trabalhadores e uma nova geração de jovens que estão pedindo que o meio empresarial tome à dianteira. (PORTER e KRAMER, 2011)

**A Agenda e o mundo do trabalho [para os jovens]**

Apesar de tantas críticas o desenvolvimento sustentável e seus objetivos tornaram-se base de um dos mais importantes movimentos sociais da atualidade, e essa façanha não levou mais de 2 (duas) décadas, considerando a CNUMAD – Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (1992) como um marco inicial da institucionalização desse conceito. Desde então grandes ações mundiais em prol do desenvolvimento sustentável foram feitas.

No ano de 2015 registrou-se um marco enquanto ação global para as pessoas e o planeta através de uma oportunidade histórica e sem precedentes ao reunir países e a população global desenhando novos caminhos com foco na melhoria da vida das pessoas em todos os lugares, atuando em prol da erradicação da pobreza, de promover a prosperidade e o bem-estar para todos, de proteger o meio ambiente e de enfrentar as mudanças climáticas. Os novos caminhos foram registrados numa nova agenda do desenvolvimento sustentável composta por 17 (dezessete) Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se baseiam nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), e dividem-se em 169 (cento e sessenta e nove) metas a serem atingidas com um prazo definido até 2030.

Este artigo não visa relatar a história do Desenvolvimento Sustentável no mundo, entretanto reforça a importância de suas ações mundiais para as conquistas das discussões nos diversos temas, e convergirmos ao tema dos ODS para o objetivo 8 (oito) que tem como centro o mundo do trabalho e o desenvolvimento econômico. Várias de suas metas tratam da Economia Internacional, seja:

8.1 - Pelo desempenho econômico;
8.2 e 8.4 - Por busca de eficiência e produtividade;
8.3 - Emprego decente, empreendedorismo e inovação;
8.5 e 8.6 e 8.b - Maior preocupação com os grupos sociais específicos como mulheres, deficientes e jovens;
8.9 - Incentivo ao turismo sustentável;
8.8 - Direitos trabalhistas, inclusive de migrantes.

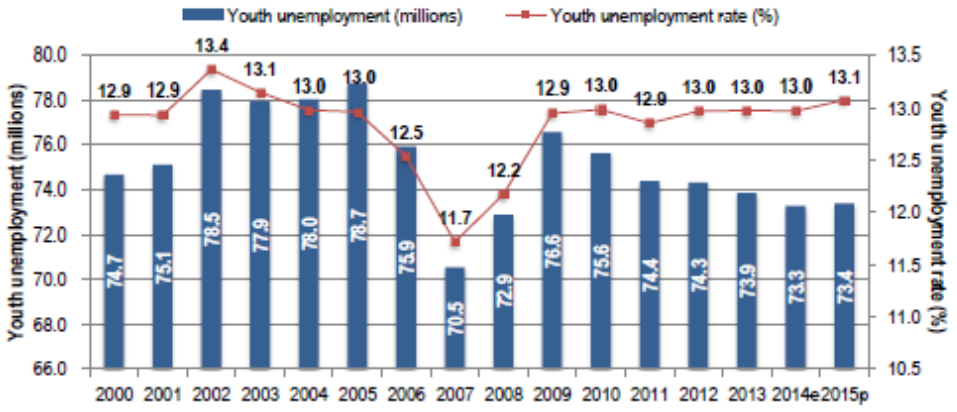
Definitivamente as submetas abaixo são o objetivo final do tema deste artigo, o Empoderamento Econômico de Jovens, que tem como missão:

- ✓ ***8.5*** *até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor;*
- ✓ ***8.6*** *até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação;*
- ✓ ***8.b*** *até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da OIT;*

**A crise do emprego na juventude**

A crise econômica provocou uma inversão rápida da tendência gradual declinante das taxas globais de desemprego juvenil observada entre 2002 e 2007. O rápido aumento do desemprego juvenil entre 2007 e 2010 levou a desânimo e retirada de jovens em números significativos da força de trabalho. Estima-se que quase 6,4 milhões de jovens no mundo se mudaram para a inatividade em resposta à crise, enquanto muitos outros continuam a trabalhar ainda na pobreza (ILO, 2016).

**Figure 1: Global youth unemployment and unemployment rate, 2000–2015p**




Source: Authors, based on ILO, *Trends Econometric Models*, April 2015, e = estimate; p = projection.

A crise do emprego juvenil tornou-se uma realidade teimosamente persistente em todas as regiões e em quase todos os países. Dos 200 milhões de desempregados estimados hoje, cerca de 37% - mais de 73 milhões - têm entre 15 e 24 anos. Isso se traduz em uma taxa global de desemprego juvenil que se estabeleceu em 13% no período de 2012 a 2014. (ILO, 2016)

As regiões asiáticas e a África subsaariana continuam a apresentar taxas de desemprego relativamente baixas entre os jovens, embora essas estatísticas sejam muitas vezes um reflexo do fato de que a juventude não pode se dar ao luxo de não trabalhar e, por necessidade, se envolver em má qualidade e insegurança dos empregos. (ILO,2016)

O desafio não é trivial, uma vez que o "dividendo demográfico" pode se tornar uma fonte de instabilidade se jovens em todo o mundo continuarem a enfrentar decepcionantes perspectivas na busca de sua posição no mercado de trabalho. O desemprego deprecia o capital humano e tem uma influência negativa significativa na saúde, na felicidade, nos níveis de criminalidade e na estabilidade sócio-política (Bell e Blanchflower, 2009). A incapacidade de abordar o desemprego e o subemprego entre os jovens pode contribuir para a perda de capital humano e um aumento do descontentamento social (taxa do desalento – IBGE-Brasil). (ILO, 2016)

Para a OIT – Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2016), como consequência, a América Latina tem hoje o maior desafio do desemprego no mundo, diante da recessão e suas consequências em 2017. Além disso, a região conta com uma população jovem pressionando

o mercado de trabalho. E ainda assim, essa pressão deve continuar e o número de desempregados aumentará. Isso por conta da expansão da população jovem que continua em ritmo mais acelerado que a criação de postos de trabalho. Esse detalhamento foi considerado na elaboração do ODS 8 que tem como centro o mundo do trabalho e do desenvolvimento econômico.

Sabe-se que os obstáculos mais importantes da inserção no mercado de trabalho, quando jovem, são a sua falta de qualificações profissionais e as exigências de experiências anteriores (IDB, 2012). Devido a deficiências na qualidade da educação, e ao acesso limitado dos jovens a rede de negócios (networking), serviços financeiros (dificuldade para empreender) e bens de produção, uma grande lacuna continua a existir entre a demanda do mercado e a oferta de trabalhadores bem treinados (Manpower Group, 2015). Enquanto os empregadores lutam para encontrar trabalhadores qualificados, o desemprego juvenil é quase três vezes superior aos dos adultos.

As Nações Unidas mantém a inspiração do movimento que resultou dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, o qual mostrou que metas funcionam, e que junto ao governo, sociedade civil e outros parceiros levam para frente a ambiciosa Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 e que coloca a importância e a urgência de conseguir emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos diretamente no centro da nova visão de desenvolvimento, com a juventude explicitamente identificada como um grupo alvo chave.

621 milhões é o número de novas vagas para atender a demanda dos jovens nos próximos 20 anos pelo fato do crescimento global que será conduzido por jovens, no entanto, os jovens enfrentam desafios complexos em larga escala para encontrar trabalho produtivo e emprego decente (S4YE), a conta não fecha. Por conseguinte sabe-se que é crucial conseguir provas para apoiar a implantação desta missão e é nessa busca que surge a nova abordagem que une a atividade empresarial, com a sociedade e com governo: Programa de Empoderamento Econômico de Jovens/ *Youth Economic Employment Program* – conhecido pela sigla YEE.

**Empoderamento Econômico da Juventude**

Assegurar que todos os jovens, incluindo os mais marginalizados e desfavorecidos, possam desbloquear seu potencial através do acesso ao trabalho digno é, sem dúvida, o objetivo dos programas de empoderamento econômico de Jovens.

A formação da aliança S4YE foi dada em 2012, com um grupo de interessados envolvidos na promoção do emprego juvenil, que reconheceram que todas as abordagens do tema fragmentadas numa diversidade de ações não conseguiriam atender as necessidades do crescimento populacional, conforme a OIT afirmou no relatório do desafio do emprego juvenil. Este despertar levou organizações como Accenture, a própria OIT, IYF – International Youth Foudation, Plan Interrnational, RAND Corporation, Grupo Banco Mundial e a YBI – Youth Business International, se unirem com a missão de identificar e promover soluções transformadoras e escaláveis de emprego para jovens através das boas praticas e avaliações dos programas YEE.

A Aliança S4YE fornece liderança e recursos para estimular o aumento de jovens envolvidos no trabalho produtivo. A aliança apoia as partes interessadas em todos os setores para se relacionarem entre si por ação coordenada, identificar, aprender e inovar em soluções bem-sucedidas, e assim, alavancar e ampliar políticas e investimentos efetivos para aumentar o emprego entre os jovens. A Abordagem S4YE baseia-se no argumento de que, embora conheçamos algumas das soluções que contribuirão para resolver o problema global do emprego juvenil, os atores relevantes no emprego juvenil devem mudar a forma como trabalhamos para que possamos garantir soluções sustentáveis para jovens hoje e amanhã. (S4YE - Acesso 09/08/2017)

Embora o desafio do emprego juvenil tenha um alcance global, existem contextos onde a natureza do problema exige ação imediata. Assim, durante os primeiros cinco anos de trabalho (2015-2020), a aliança S4YE concentrará suas intervenções no Oriente Médio, África do Norte, África subsaariana, América Latina, Caribe e Ásia, aplicando lições de ligação e aprendizagem globalmente. E procurará expandir soluções comprovadas e se concentrar em onde o desafio do emprego juvenil é mais premente para fornecer os *insights*

mais catalisadores e maximizar o impacto. Isso incentivará o compartilhamento de conhecimento, particularmente através da aprendizagem e colaboração Sul-Sul, e, portanto, contribuirá para melhorar o entendimento global sobre o que funciona para melhorar os resultados do mercado de trabalho para a juventude. (S4YE - Acesso 09/08/2017)

Alguns programas sociais de empoderamento econômico de jovens operam com a metodologia YES – *Youth Employment Solutions* (Solução de Empoderamento dos Jovens), uma metodologia de aplicação primária em países da Ásia, que tem como objetivo desenvolver um extenso programa de qualificação de jovens em situação de vulnerabilidade social de forma a posicioná-los melhor para as oportunidades existentes no mercado de trabalho de suas regiões atrelado as necessidades das empresas do setor produtivo. YES se vale de uma metodologia detalhada que engloba não somente qualificações técnicas, mas também um apoio à formação de *life skills* (habilidades para a vida), que contribuem para uma verdadeira inserção desses jovens no contexto da sociedade, reduzindo brechas comportamentais e de educação porventura existentes que são, inclusive, barreiras à empregabilidade desses jovens. Um viés também importante do YES é o de fomento ao empreendedorismo, melhorando a capacidade do jovem de ingressar na vida empreendedora com sucesso.

Um exemplo bom e atual que acontece no Brasil e serve como modelo são os projetos de YEE, da Plan International Brasil, que operam com a metodologia YES e que tem em sua essência metodológica a importância das parcerias e articulações intersetoriais realizadas através do engajamento corporativo, e que é um indicador de sucesso e sustentabilidade do programa, porque depende da economia local, do setor produtivo que é o demandante da mão de obra formada pelas capacitações. Por isso o primeiro passo metodológico é um estudo de mercado e de relacionamento, no qual objetiva-se uma construção de uma aliança estratégica para superar o desemprego juvenil. E como próprio conceito de engajamento diz o ato é voluntário, é de empenho, portanto o engajamento corporativo esta ligado à motivação. As pessoas que formam as corporações devem ser motivadas.

O estudo econômico da região de atuação do projeto e mapeamento do setor produtivo local (1) marca o início do ciclo contínuo e concomitante da metodologia, seguido por programas de qualificação (2), mediações de acesso ao mercado de trabalho (3) e o processo de *mentoring* (4) como uma ferramenta motivacional ao jovem. (ver figure 2)

Figure 2: Metodologia *YES – Youth Employment Solutions*




O setor produtivo, responsável pela demanda e absorção da mão de obra dos jovens que serão atendidos pela metodologia é envolvido no programa com a abordagem do recrutamento inclusivo, onde a contratação de jovens beneficiários do programa auxilia no desenvolvimento sustentável local – se comprometendo com a ODS 8. O envolvimento se dá desde a elaboração de Análise Econômica do Mercado, sobretudo através da rede de clientes das organizações parceiras que operam em cada região dos projetos. Outro setor crucial para o sucesso do programa é o das instituições que oferecem programas de capacitação e qualificação profissional, pois isso permitirá alavancar as ofertas de cursos já existentes nas regiões ampliando o acesso dos jovens aos cursos disponíveis e adequados às demandas das empresas.

O envolvimento do setor privado nas habilidades e no emprego dos jovens assume muitas formas, como variações de parcerias público-privadas (PPPs) definidas como uma forma de cooperação entre o setor público e privado. Ou enquanto atores setoriais, com empresas que trabalham em direção a um objetivo comum, ao mesmo tempo em que compartilham riscos, recursos, e competências. Mais em geral, ocorrem as parcerias intersetoriais porque estas os

arranjos frequentemente incluem organizações não-governamentais (ONGs) e as iniciativas são motivadas pela necessidade de assegurar que o desenvolvimento das habilidades reflita o desenvolvimento real ou das futuras necessidades no mercado de trabalho, porém os líderes envolvidos têm que adquirir novas habilidades e novos conhecimentos, como por exemplo, uma apreciação muito mais profunda das necessidades da sociedade, uma maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade das empresas e a capacidade de transpor a fronteira entre as esferas com ou sem fins de lucro para colaborar. Já o poder público precisa aprender a regular de modo a fomentar, e não obstruir as estratégias. E é neste contexto de parceria que os analistas de empoderamento econômico atuam nos programas, sensibilizando esses líderes para a prática da estratégia do valor compartilhado, através da ferramenta de recrutamento inclusivo.

**A criação do Valor Compartilhado**

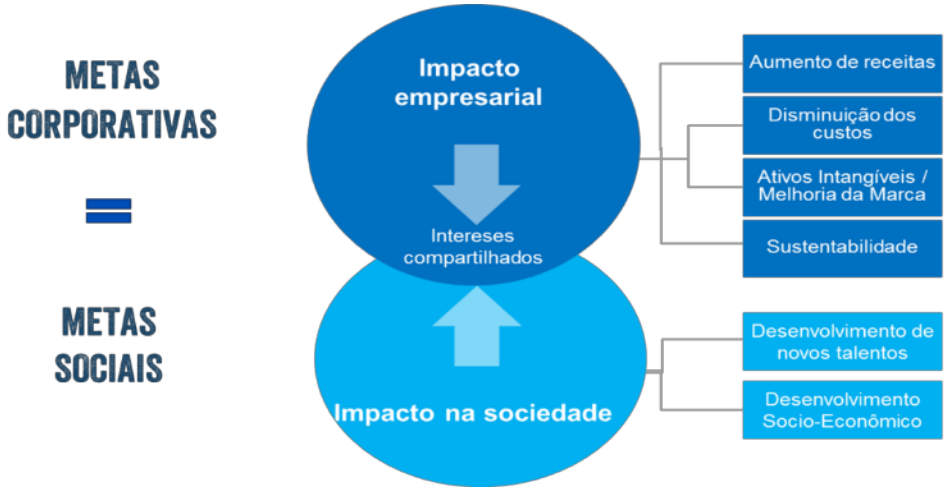
Estamos em uma era de mudanças aceleradas. Entretanto, a maioria das estruturas organizacionais e práticas administrativas não foram criadas para atender a esse ritmo de mudança em voga, visto que a estrutura organizacional e os modelos de gestão estão mudando.

O conceito do Valor Compartilhado (VC) reconhece que as necessidades da sociedade, e não só, as necessidades econômicas convencionais, definem o mercado. Reconhece, ainda que mazelas ou deficiências sociais volta e meia, criam custos internos para a empresa – como o desperdício de energia ou matéria-prima, acidentes onerosos e necessidades de treinamento corretivo para compensar insuficiências na educação. O VC pode ser definido como políticas e práticas que aumentam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua. O foco da geração de valor compartilhado é identificar e ampliar o elo entre o progresso social e econômico. (PORTER e KRAMER, 2011).

Segundo PORTER (2011), uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio as localidades da empresa. A sinergia aumenta quando a empresa aborda desafios sociais nessas perspectivas.

Referenciando a prática dos programas YEE: o engajamento corporativo atua com a abordagem da criação de valor compartilhado através da redefinição da produtividade na cadeia de valor, abordando o desafio do desemprego juvenil no mundo, sob uma perspectiva de inovar nas novas maneiras de recrutamento interno, gerando maiores benefícios a retenção e capacidade dos funcionários da empresa abordada. A empresa quando institucionaliza novas maneiras de recrutar (Recursos Humanos) sob a perspectiva social e de bem estar, a sociedade ganha, pois os trabalhadores e suas famílias ficam mais saudáveis; já a empresa minimiza falta e a perda de produtividade. Já sob a perspectiva do emprego juvenil, a sociedade ganha duplamente reduzindo o desemprego juvenil e suas consequentes problemáticas. (ver Figure 3)

Figure 3: Criação do Valor Compartilhado em programa YEE




No que diz respeito à evidência, há mapeamentos de *business c*ase que indicam as intervenções em qualificações, que envolvem estreitamente os empregadores, para garantir benefícios orientados pela demanda com respeito ao emprego ou aos rendimentos dos jovens. As principais modalidades para esse envolvimento são o fornecimento de estágios para habilidades no local de trabalho e a participação do empregador no desenho do currículo de qualificação profissional. Mesmo assim, sabe-se que o objetivo principal é o emprego decente com perspectiva de plano de carreira ao jovem. Evidências indicam ainda que programas que combinam treinamento com emprego são os mais eficazes. As parcerias são muitas vezes motivadas pelo desejo de desenvolver quadros nacionais de qualificações técnicas e profissionais, que podem melhorar o funcionamento do mercado de trabalho para os jovens, fornecendo sinais claros para empregadores, de habilidades adquiridas.

Registram nas empresas envolvidas, com recrutamento inclusivo, desses programas YEE, níveis muito baixos de rotatividade de pessoal, redução de custos nas contratações e capacitações, e os funcionários se destacam também pela produtividade.

A proposta deste artigo em apresentar uma metodologia de solução ao desemprego juvenil vista em reconectar o sucesso da empresa ao progresso social numa perspectiva evolutiva dos negócios convoca a uma nova abordagem à gestão — abordagem que, segundo PORTER e

KRAMER (2011), engloba várias disciplinas e que devido à tradicional divisão entre interesses econômicos e sociais, poucos gestores têm a compreensão de questões sociais exigida para extrapolarem a atual abordagem de Responsabilidade Social Empresarial, e que também poucos líderes do setor social têm formação administrativa e mentalidade empreendedora para conceber e implementar modelos de valor compartilhado.

**Fontes de consulta:**


S4YE. Acesso 09/08/2017 - https://www.s4ye.org/challenge

GLINCK, Peter. HUANG, Crystal. MEJIA, Nelly. S4YE Report - The private sector and youth skills and employment programs. RAND Corporation. https://www.s4ye.org/sites/default/files/S4YE_Report_1603414_Web.pdf

NAÇÕES UNIDAS – Objetivo do Desenvolvimento Sustentável: https://nacoesunidas.org/pos2015/ods8/

2015. Manpower Group - Pesquisa Escassez de Talentos. Acesso: 23/07/2017 - https://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Pesquisa-Escassez-de-Talentos-2015.pdf

2016. ILO – International Labour Organization _**Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services and subsidized employment interventions.** Authors: *Kluve, Jochen e Stöterau, Jonathan* - da Humboldt University Berlin and RWI / *Puerto, Susana e Weidenkaff, Felix* – da International Labour Organization/ *Robalino, David e Romero, Jose Manuel e Rother, Friederike* - The World Bank/ *Witte, Marc* – da University of Oxford;

2011. PORTER, Michael E. e KRAMER, Mark R. Criação de Valor Compartilhado – Harvard Business Reniew Brasil.

2011. PORTER, Michael E. – O Capitalismo do Valor Compartilhado – HSM Management 88, setembro/outubro, pag 42 a 48.

2012. IDB – Inter-American Development Bank, 13/04/2012. Acesso 08/08/2017: http://www.iadb.org/en/news/news-releases/2012-04-13/fact-sheet-new-employment-opportunities-initiative,9943.html

2013- Lucia Dellagnelo - Artigo Innovating for Shared Value by Marc Pfitzer, Valerie Bockstette and Michael Stamp: http://socialgoodbrasil.org.br/2013/inovar-para-criar-valor-compartilhado

2015. Solutions for Youth Employment Strategic Plan 2015 – 2020. Acesso 08/08/2017: https://plan-international.org/publications/solutions-youth-employment#

2016. Adecco – YES program overview. Acesso 08/08/2017 no link - https://education.ky.gov/CTE/cter/Documents/YES_Program_Overview.pdf

YouthBuild Charter School of California. Acesso 08/08/2017 no link - http://yesyouthbuild.org/about.html

The Heart of Texas Workforce Development Board, Inc. Acesso 08/08/2017 no link - http://www.yestoyouth.com/about.html

# LA INCLUSIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA, EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**AUTORES:**

**Dr. Edmundo Jesús Laurencio Castillo**

**edmundolaurencio@upvt.edu.mx**

**Universidad Politécnica del Valle de Toluca**

**M. Virginia Sánchez Zepeda**

**virginiasz@yahoo.com**

**RESUMEN**

Parte del éxito de las organizaciones gira en torno a su personal, ya que todos sin excepción son participes de ella y su desempeño recae de manera positiva o negativa sobre las metas alcanzadas de la organización, sin embargo, esta relación no sería posible sin una correcta, clara y objetiva definición de la misión, visión, objetivos y valores, su difusión dentro de los espacios de trabajo y la capacitación de todos puede dar como resultado una menor movilidad laboral y un mayor sentido de pertenencia, con lo cual sería posible mejorar la vida personal y profesional de los trabajadores, así como éxito económico y una mayor competitividad para las empresas e Instituciones; por lo anterior, se realiza el presente artículo, el cual trata de contextualizar y estudiar el sentido de pertenencia del personal de la Licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca versus el grado de movilidad que se presenta en esta.

Palabras Clave: Pertenencia, Planeación, Estrategia, Movilidad.

**ABSTRACT**

Part of the success of the organizations revolves around their staff, since all without exception are participating in it and their performance falls positively or negatively on the goals achieved by the organization, however, this relationship would not be possible without a correct , Clear and objective definition of the mission, vision, objectives and values, their dissemination within the work spaces and the training of all can result in less labor mobility and a greater sense of belonging, which would make it possible to improve the Personal and professional life of workers, as well as economic success and greater competitiveness for companies and institutions; Therefore, the present article is made, which tries to contextualize and study the sense of belonging of the personnel of the Degree in International Business of the Polytechnic University of the Valley of Toluca versus the degree of mobility that is presented in this one.

Key words: Membership, Planning, Strategy, Mobility.

**INTRODUCCIÓN**

El presente artículo trata de mostrar las ventajas y desventajas de la inclusión del personal operativo y administrativo como una sola fuerza, cuya actividad va en detrimento o beneficio de la institución para la cual trabajan, la opinión de todos en el diseño e implantación de la planeación estratégica presupone una misión, visión, objetivos y valores mejor delimitados y apegados a la realidad, sin embargo la factibilidad de que esto suceda se ve permeada debido a la filosofía y actitud de los directivos, esta hipótesis trata de ser analizada en el presente artículo en el que se habla de todos los factores que giran en torno a este tema y habla de los resultados obtenidos tras el análisis de caso realizado en la Universidad Politécnica del Valle de Toluca.

**METODOLOGÍA**

Dada la forma en la que se ha recabado la información, el análisis de la misma, el tipo de caso de estudio y el lugar donde se ha desarrollado la investigación, esta es considerada cuantitativa, ya que los datos obtenidos fueron interpretados de manera estadística,

correlacional, por la relación causa efecto entre las variables estudiadas y no experimental, debido a que en este caso de estudio no era posible controlar las variables y reproducir resultados independientes para su estudio y comparación.

## DESARROLLO DEL TEMA

La Planeación Estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de contar con una base para tomar decisiones.

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes que se atiendan.

Una vez detectadas las oportunidades, amenazas fuerzas y debilidades de la organización; que determinan el cómo se está, se podrá definir que se puede lograr. En primer lugar se declara la misión de la empresa y sus políticas generales. A partir de esto surgirá la formulación de las metas y la estrategia empresarial, así como las bases para elaborar planes funcionales de la empresa.

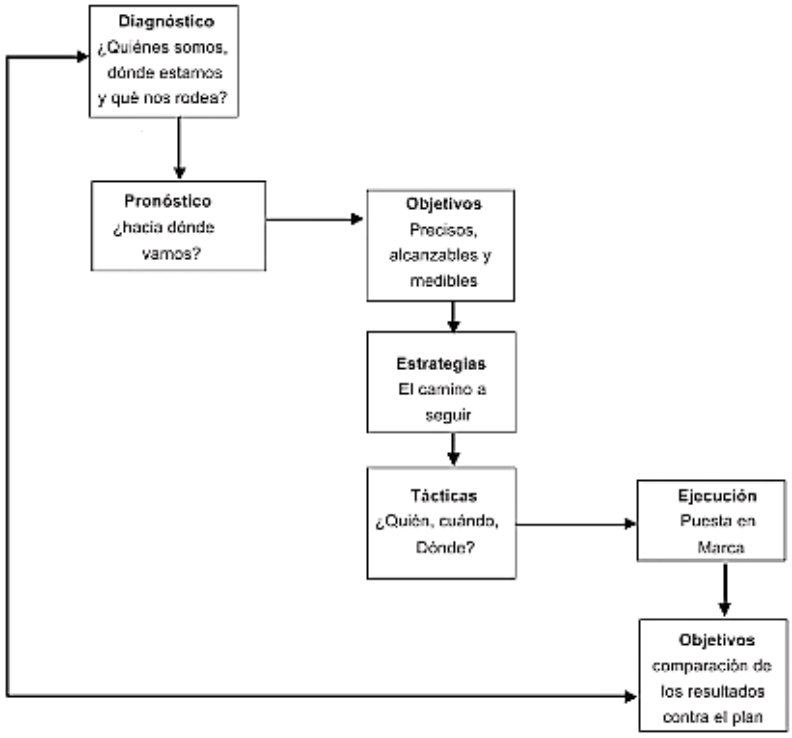
Los elementos anteriores forman parte del proceso por el cual la empresa habrá de transformarse, mejorar su nivel de competencia y lograra su incorporación a mercados nuevos y atractivos. (Reyes, 2012)

La planeación estratégica en la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo los beneficios de los recursos disponibles. Se requiere definir con claridad, misiones, objetivos y metas más allá del ciclo presupuestal.

El objetivo es el resultado final a lograr, enunciado en términos medibles con fechas de terminación, la estrategia indica cómo se va a buscar (Gómez, 1999, pág. 13).

La planeación estratégica incorpora en su proceso adjetivos precisos, alcanzables y medibles. Para definir el campo competitivo de la empresa la planeación estratégica incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuenta la matriz FODA. (Trujillo & Ospina, 2007, pág. 22 a 24)

La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.




**Fuente:** (Trujillo & Ospina, 2007, pág. 22 a 24)

Las dimensiones de la planeación estratégica incluyen:

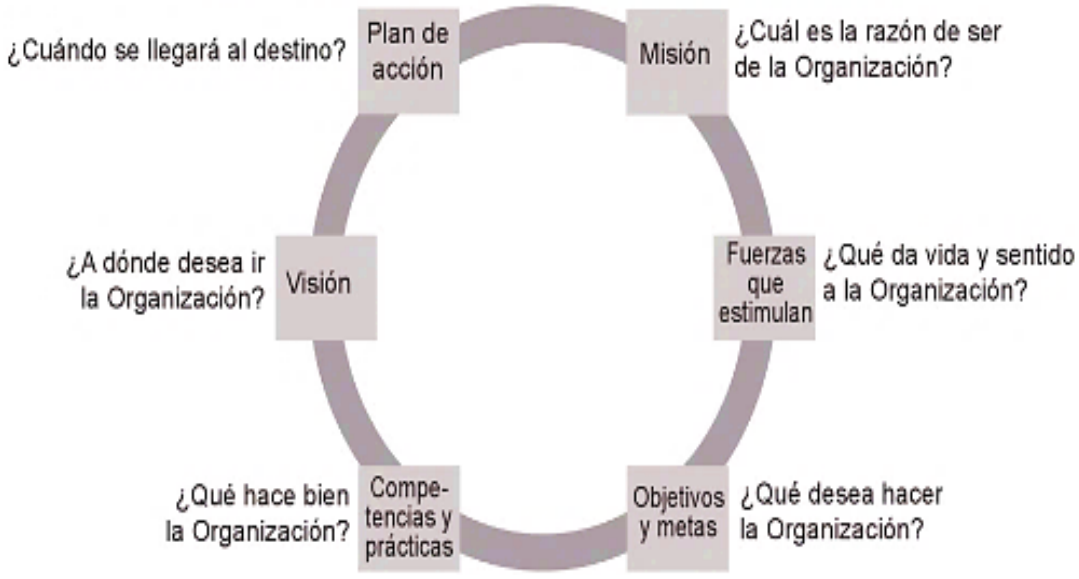


*Imagen 2, Dimensiones de la Planeación Estratégica*

**Fuente:** (Trujillo & Ospina, 2007, pág. 22 a 24)

De acuerdo con (David, 2003, pág. 18), la planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas.

Algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

- Usarla para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Utilizarla solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones
- Apresurarse del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia
- No comunicar el plan a los empleados
- Los gerentes de alto nivel toman decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de la planeación estratégica
- No usar planes como una norma para medir el rendimiento
- Delegar la planeación a un planificador
- No incluir a los empleados en todas las etapas de la planeación
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio
- Considerar que la planeación es poco importante o innecesaria

Una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que

se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006, pág. 25 a 26).

El análisis FODA es definida por Koontz y Weinrich como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

Es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, la clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico (Trujillo & Ospina, 2007, pág. 32 a 33).

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 182), mencionan que el proceso de la administración estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

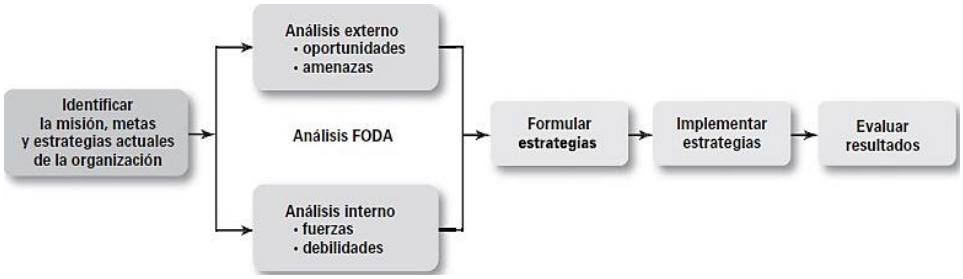



*Imagen Núm. 3, Etapas de la Administración Estratégica*

**Fuente:** (Robbins & Coulter, 2005, pág. 182)

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 182)

La misión es el objetivo que más elementos abarca. Ya sea que esté o no escrita, esclarece cuál es la utilidad de la empresa para los clientes. Identificar o definir la misión significa entender qué necesidad del mercado satisface la empresa. Para delimitar la misión, deberá responder preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos?, o ¿cuál es nuestro negocio?, o ¿cuál es nuestro objetivo?,¿Qué productos y servicios ofrecemos y para qué clientes y mercados?, ¿Para qué sirve nuestra empresa?, o ¿de qué forma somos útiles a los clientes?, o ¿qué necesidades estamos atendiendo?, ¿Qué problema les resuelve la empresa a sus clientes?, ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad?. (Maximiano, 2008, pág. 59)

La misión identifica "aquello en lo que nos queremos convertir"; es decir, la raison d'être. En las declaraciones de misión se identifica el alcance de la organización en términos de su producto o servicio. En una declaración de la misión por escrito se proporciona el enfoque para la toma de decisiones cuando los gerentes de la organización y los empleados la comparten. Todos en la empresa deben estar muy conscientes de esa misión.

Entre los componentes tradicionales de las declaraciones de misión están los principales productos y servicios, los clientes y mercados objetivos, y el dominio geográfico. Además, a menudo incluyen la filosofía organizacional, las tecnologías clave, la imagen pública y la contribución a la sociedad. Cuando se incluyen tales factores en la declaración de misión se busca el éxito del negocio en forma directa. Entre más específica se establezca la misión dará mejores resultados, ya que tendrá un foco más estricto.

Existen dos razones principales por las que los gerentes de proyecto deben entender la misión y la estrategia de su empresa. La primera razón es que puedan tomar decisiones adecuadas y hacer los ajustes requeridos. La segunda razón por la que los gerentes de proyecto necesitan comprender la estrategia de su organización, es para que puedan ser defensores eficientes del proyecto. Deben demostrarle a la alta administración cómo su proyecto contribuye a la misión de su empresa. La protección y el apoyo continuado se derivan de estar alineado a los objetivos corporativos. (Gray & Larson, 2009, pág. 22 a 25)

Por otro lado, la Visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser y para que sea válida, debe basarse en tres

elementos, un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real, una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello y una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro. (Matilla, 2009, pág. 75)

Para (Trujillo & Ospina, 2007, pág. 29 a 30), el enunciado de la visión que la organización establece configura un contexto esencial para situar una estrategia más detallada, y para la relación de la organización con los diversos grupos que invirtieron en ella. Por lo general, un enunciado de la visión aclara: la misión o finalidad de la organización; el ámbito específico de la empresa; el posicionamiento de la empresa con relación a otros competidores y sus metas primordiales. Para ello se tiene en cuenta la apreciación idealizada de lo que los miembros de una organización de sean de ella para el futuro.

La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización y también por aquellos que se relacionan con ella.

De acuerdo con (Hernández, 2005, pág. 21 a 22), en la formulación de las estrategias organizacionales se requiere un apartado acerca de los valores. Estos son lo que la organización considera que es el bien, pueden promulgarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente.

El establecimiento de una visión debe ir acompañado de los valores organizacionales porque éstos serán lo que acoten el camino al futuro organizacional deseado. Los valores propuestos por las organizaciones en el inicio son generales y tienen dos tipos de enunciado, moral y funcional. Por un lado, el moral traslada al plano de la empresa valores individuales y el funcional, que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la administración.

Para (Matilla, 2009, pág. 76), los valores pueden definirse como la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor.

Los valores son también los conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social. Un valor manifestado no es un valor si no está refrendado por una conducta coherente.

Para (Aguilar, 2008, pág. 10), se define al valor como un objeto de actitud y comportamiento. En otros términos, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse, y actuar de una determinada manera.

Los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización. (Blanchard, 1997)

En cuanto al caso de estudio, la Universidad Politécnica del Valle de Toluca, actualmente ofrece seis Ingenierías, una licenciatura y una maestría, es una Institución cuyo objetivo es impartir educación superior en los niveles de licenciatura, especialización tecnológica y estudios de postgrado, así como cursos de actualización en sus diversas modalidades.

Su misión es contribuir al desarrollo tecnológico nacional mediante la formación de profesionistas y postgraduados en investigación y desarrollo tecnológico y la prestación de servicios de actualización y solución de problemas técnicos a los sectores público y privado, en un marco de valores que considere primordialmente el desarrollo humano y la preservación del medio ambiente.

Su visión al 2020 es ser una Institución de Educación Superior con programas educativos de calidad, que cumple con las expectativas de la comunidad universitaria, el sector productivo y la sociedad; con egresados competitivos, integrados al ámbito laboral en su disciplina y con capacidades para el autoempleo; también cuenta con una planta académica certificada y comprometida; reconocida por el impulso a la ciencia e investigación, así como los servicios tecnológicos y de educación continua que ofrece; mediante sistemas consolidados y certificados, logrando impacto social sobre nuestro entorno a través de la equidad, los valores y actitudes positivas de la comunidad Universidad Politécnica del Valle de Toluca.

Los valores con los que la Institución trabaja son Compromiso, Respeto, Honestidad, Justicia, Trabajo en equipo, Sustentabilidad, Excelencia y Equidad. (UPVT, 2015, pág. 5)

El saber donde se está y hacia donde se va, puede comprometer de manera sana a todo el personal para lograr las metas establecidas, sin embargo y para investigar de manera objetiva qué es lo que sucede en la UPVT, se realizó una encuesta en línea, en el periodo del 6 al 10 de Junio de 2016, obteniéndose los siguientes resultados.

La encuesta se limitó únicamente al personal docente de la Licenciatura en Negocios Internacionales, la cual al momento del levantamiento de datos, constaba de 28 profesores de asignatura y 9 profesores de tiempo completo, haciendo un total de 37 profesores.

El tipo de preguntas contenidas en el cuestionario, fueron manejadas de manera confidencial y aunque se consideró a los 37 profesores, únicamente se tuvo respuesta del 45% del total de ellos, es decir 17 docentes contestaron la encuesta.

De acuerdo a los datos recabados, la antigüedad del personal, oscila entre 1 mes y seis años, con un promedio de 2 años cuatro meses; El 35.3% de ellos sabe de la existencia de una misión pero no puede parafrasear su contenido.

Únicamente el 58.8% de los encuestados saben a qué año está establecida la visión de la Institución, y el 29.4% de ellos no identifica los valores que rigen a la Universidad.

Aún y cuando la UPVT, cuenta con el procedimiento 205BL14002/08, cuyo objetivo es difundir de manera sistemática al personal de nuevo ingreso, la misión, visión, política de calidad, valores, estructura organizacional y modelo educativo por el cual se rige, para el involucramiento y mejor desempeño dentro de la Institución (Toluca, 2016, pág. 1), se identifica que de todos los encuestados, solo el 64.7% de ellos afirma haber recibido dicho curso de inducción.

Adicionalmente el 52.9% de ellos menciona que no han observado difusión de la misión, visión y objetivos dentro de los edificios, o en su defecto, solo han visto que se difunde en el edificio principal, donde se alberga la rectoría de la Institución.

Por último y con respecto a la inclusión o sentido de pertenencia, aunado a lo anterior, no existen dentro de la Universidad, los medios necesarios a través de los cuales el personal docente se sienta comprometido o motivado de pertenecer a la misma, no se promueven actividades de integración o no se les da difusión, así lo afirman las respuestas obtenidas

donde el 47.1% de los encuestados confirma que la Universidad no promueve actividades de integración y el 29.4% de ellos menciona que no sabe siquiera si estos existen, así como la poca o nula difusión de sus valores a través de actividades familiares o de esparcimiento que les permitiera a los trabajadores hacer conciencia de los mismos.

Se puede observar que falta mucho trabajo por parte del departamento de vinculación de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca, así como de la correcta aplicación y seguimiento de sus procedimientos internos, ya que como se observó anteriormente, la encuesta arroja la falta de conocimiento acerca de la misión, visión y valores.

Conclusiones

Si la integración y el sentido de pertenencia a la Universidad Politécnica del Valle de Toluca, se dieran de manera natural, definitivamente los resultados obtenidos en la encuesta no serían ninguna sorpresa, sin embargo, desde el momento en que existe un sistema de gestión de calidad, y dentro de este, existen procedimientos cuyo objetivo es incorporar a los docentes en la cultura organizacional, se puede observar que ese objetivo no se está cumpliendo, ya que parte del personal encuestado no identifica los valores de la Institución, no puede parafrasear su misión y su visión y por tanto, no se siente comprometido con esta para formar un producto de calidad; la hipótesis inicial menciona que si se incluyeran a todos los actores en el diseño e implantación de la planeación estratégica, sería altamente probable que el personal diera todo por su organización, con los datos recabados no es posible aceptar o refutar esta afirmación, lo que sí se puede afirmar es que el no incorporar a todo el personal en el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y los valores, da como resultado la falta de conocimiento de estos temas, el no saber hacia dónde se dirige la Institución ni para qué está establecida, puede recaer en dos supuestos, movilidad laboral y falta de compromiso, ambos aspectos podrían explorarse en una siguiente investigación, por lo cual el presente artículo queda abierto para desarrollarse en otras organizaciones similares y comparar las mismas variables para dar un resultado más objetivo.

**BIBLIOGRAFDIA**

Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La Coruña: Netbiblo.

Blanchard, K. (1997). *Administración por Valores*. San Francisco: Norma.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. México: Prentice Hall.

Gómez, F. M. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. México: Dirección de Difusión Universitaria.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. México: McGraw Hill.

Hernández, L. A. (2005). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.

Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales de la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para Alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.

Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Toluca, U. P. (13 de 06 de 2016). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 13 de 06 de 2016, de 10.0.8.205

Trujillo, M. L., & Ospina, J. I. (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Caldas: Universidad de Caldas.

UPVT. (2015). *Manual de gestión de Calidad de la UPVT*. Toluca: UPVT.

# GESTIÓN INTEGRADA DE LAS RESTRICCIONES FÍSICAS EN UN SISTEMA LOGÍSTICO

**AUTORES**

**MSc. Yosvani Orlando Lao León*, ylaol@uho.edu.cu**

**Dra. C. Milagros C. Pérez Pravia *, mpp@uho.edu.cu**

**Dr. C. Fernando Marrero Delgado**, fmarrero@uclv.edu.cu**

*** Universidad de Holguín, Cuba.**

**** Universidad Central "Martha Abreu"de las Villas, Cuba.**

**RESUMEN**

La Gestión de Restricciones Físicas, constituye una herramienta necesaria para el desarrollo de la gestión logística, bajo las condiciones actuales en Cuba y el mundo. Independientemente a lo logrado en materia de logística y cadenas de suministro, constituye una condición insoslayable el desarrollo de herramientas que permitan el empleo eficiente de los recursos disponibles y faciliten la gestión integrada de las restricciones físicas, como vía de lograr mayores niveles de servicio al cliente. Se presenta un caso de estudio que muestra una vía para implementar este objetivo, para ello se utilizaron diversas técnicas y métodos de la Investigación de Operaciones y la Estadística.

**Palabras clave:** restricciones físicas; gestión integrada; sistema logístico; servicio al cliente.

**ABSTRACT**

The Management of Physical Restrictions is a necessary tool for the development of logistics management, under the current conditions in Cuba and the world. Regardless of what has been achieved in terms of logistics and supply chains, it is an unavoidable condition to develop tools that allow the efficient use of available resources and facilitate the integrated

management of physical constraints, as a way to achieve higher levels of customer service . We present a case study that shows a way to implement this objective, using various techniques and methods of Operations Research and Statistics.

**Keywords:** physical constraints; Integrated management; Logistic system; customer service.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de los resultados organizacionales, resulta vital para garantizar un nivel de servicio al cliente deseado, realizar una gestión logística acertada, emergiendo esta como elemento de ventaja competitiva en la contemporaneidad. Esta se encarga de asegurar el flujo de recursos mediante la gestión de los procesos de aprovisionamiento, transformación, distribución y reutilización; razonamientos en los que existe consenso entre varios autores (Ballou, 1991; Blanchard, 1995; García Salazar, Matus Gardea, Martínez Damián, Santiago Cruz y Martínez Garza, 2000; Baig y Naranjo, 2002; Torres Gemeil, Daduna y Mederos Cabrera, 2007; Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2012; Vinajera Zamora, Marrero Delgado y Sarache Castro, 2014; Duong, Wood y Wang, 2015; Lao León, Marrero Delgado, Pérez Pravia y Leyva Cardeñosa, 2016; Lao León, Vega de la Cruz, Marrero Delgado y Pérez Pravia, 2017). Con este fin se han propuesto diversos instrumentos inherentes a uno u otro proceso de los que integran el sistema logístico.

Derivado del papel que poseen en las cadenas de suministros y sus características distintivas, las empresas comercializadoras, demandan de la utilización de técnicas y herramientas novedosas en la gestión de sus recursos. En este ámbito se torna indispensable la Gestión de las Restricciones, concebida en la literatura de manera general como "…el conjunto de acciones que se desarrollan sobre los elementos que impiden a una empresa mejorar en relación con un fin que se persigue…" (Goldratt, 1995, p. 8); quien se reconoce como el precursor de la TOC la que, independientemente a que ha sido tratada por varios autores (Gaudino, 1999; González y Escobar, 2008; Lee, Chang, Hung y Li, 2009; Pérez Pravia, 2010; Castano, Moreira, Sousa y Meneses, 2013; Demchuk y Baitsar, 2013; Majercak, Cisko y Majercakova, 2013; Mateen y More, 2013; Ren, Luo, Yang, Ji y Gong, 2013; Hajek, 2014; Golmohammadi, 2015; Sukalova y Ceniga, 2015; Lowalekar y Ravi, 2017), aún se considera insuficiente su tratamiento metodológico, dadas las ventajas de su implementación. Los

autores dividen para su análisis las restricciones objeto de gestión en dos campos: las de políticas y las físicas. La gestión de estas últimas se orienta a incrementar el NSC al incidir en la eficiencia del flujo de recursos, de aquí su importancia dentro de la gestión logística. De acuerdo con la concepción del sistema logístico en empresas comercializadoras se hace necesario que la GRF se desarrolle con un carácter integrado (Pérez Pravia, 2010; Wang, Zhang, Chen, Guo, Wang, Sun, Qu y Huang, 2014; Lowalekar y Ravi, 2017).

La materialización de la GRF en el campo de la logística, se ha manifestado en lo esencial, a través de los enfoques de gestión de las capacidades. Las propuestas de los autores profundizan en uno u otro de los subsistemas de los sistemas logísticos. Varios autores (Jiang et al., 2013; Wu *et al*., 2014; De et al., 2015; Urbano et al., 2016) están orientados al aprovisionamiento; otros (Kaveh, 2013; Tanhaei et al., 2013; Coca et al., 2013; Blanco, 2013; Souza et al., 2013; Ghazinoory, 2013; Tsai et al., 2013; Badri K et al., 2014; Moreno et al., 2014; Hajek, 2014; Sobreiro et al., 2014; Wang et al., 2014; Zhang et al., 2015; Montoya et al., 2016), referidos a la transformación; no pocos (Espinosa, 2007; Costa, 2010; Díaz et al., 2010; Hoff et al., 2010; Bautista Arias, 2014; Godinho et al., 2014; Soto et al., 2014; Bravo, 2015; Pérez, 2016; Toro et al., 2016; Montoya et al., 2016; Urbano et al., 2016) profundizan en la distribución; y los menos (Rubio, 2003; Sadiq et al., 2006; Feitó, 2015) efectúan sus propuestas en el proceso de reutilización. Otros autores (Gómez Acosta, 1997; Acevedo Suárez, 2008; Pérez Pravia, 2010; Acevedo Urquiaga, 2013; Pardillo Baez, 2013) aún, cuando logran analizar la totalidad de los subsistemas, no proponen un método de integración de los recursos como lo demanda el sistema logístico de una empresa comercializadora u orientan su propuesta hacia los sistemas productivos, sin profundizar en las particularidades de los servicios, o no enfatizan lo suficiente en las herramientas metodológicas para diagnosticar y mejorar las capacidades, obviando en sus análisis el papel de todos los recursos y su necesaria integración. Por otra parte en la propuesta de Pérez Pravia (2010), si bien analiza de forma integrada y proactiva los subsistemas en su conjunto y considera todos los recursos, acorde al nivel que exige la gestión logística bajo una concepción sistémica en instalaciones hoteleras; esta autora acota el análisis de las restricciones a partir del análisis de estas en función de los clientes posibles a atender (análisis inválido en el sistema logístico de una empresa comercializadora) y no explicita la

influencia que pueden tener estas en el NSProp de la organización. Todo lo anterior evidencia la no existencia de una propuesta teórico-metodológica que permita determinar las cantidades restrictivas de los recursos medios, objeto y fuerza de trabajo en el sistema logístico de empresas comercializadoras para satisfacer una demanda conocida, como contribución al servicio al cliente proporcionado.

En el contexto empresarial cubano se hace indispensable la aplicación de procesos de mejora que aumenten el rendimiento de las organizaciones, en los últimos años se ha aplicado el perfeccionamiento empresarial a un gran volumen de entidades aunque aún es insuficiente para el logro de la mejora de los procesos a través de la identificación de las restricciones físicas que más las afectan. En el país uno de los sectores que mayor demanda de estos enfoques es sin dudas el perteneciente al MINCIN. Dentro de este se desenvuelven las empresas comercializadoras, cuyo principal objetivo consiste en intermediar entre un proveedor y un cliente. Información facilitada por este organismo al cierre del 2014, muestra que las empresas que se dedican a la comercialización mayorista de productos han incrementado sus niveles de ventas planificadas (figura 1), y con esto su papel en el mercado. La representatividad de las ventas mayoristas con respecto al nivel de ingreso (64% como promedio) por este concepto muestra la importancia de estas para la economía del país. Tomando como punto de partida las carencias teóricas y los resultados de las investigaciones realizadas por el autor (Lao León, Leyva Cardeñosa y Pérez Pravia, 2015b, 2015a; Lao León, Martínez Cruz y Pérez Pravia, 2015; Lao León, Moreno Perdomo y Pérez Pravia, 2015; Lao León, Marrero

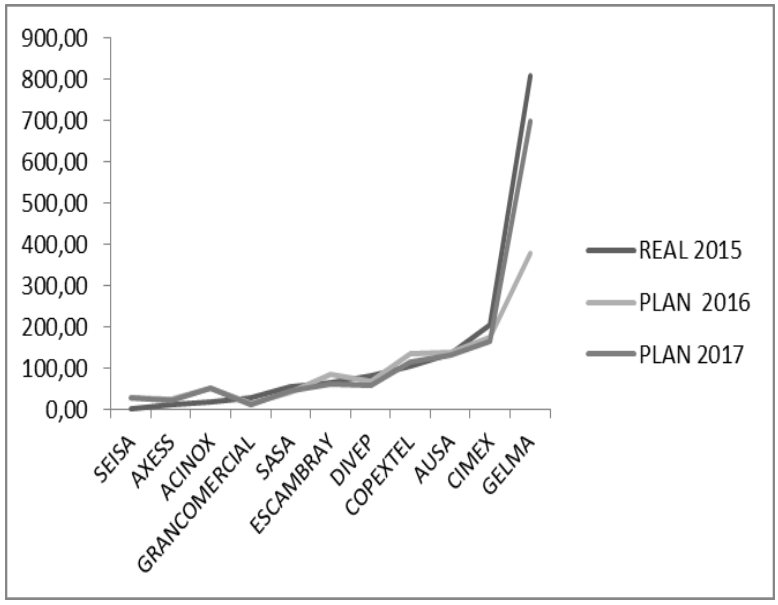



**Figura 1. Comportamiento de los niveles planificados de venta en circuladoras (MMCUC, excepto GELMA en MMCUP)**

Delgado, Pérez Pravia y González Ricardo, 2017) en empresas comercializadoras emergen un conjunto de síntomas y deficiencias, que si bien pueden resolverse con acciones aisladas, su solución no perdura por carecer de un enfoque integrado en su aplicación; estas están fundamentalmente referidas a:

1. Incumplimiento de los principios de almacenamiento establecidos en las resoluciones vigentes, que ocasiona que solo el 65% de los almacenes analizados estén categorizados.
2. Escasa capacidad de almacenamiento que ocasiona hacinamientos e interrupciones en los procesos de recepción y despacho.
3. Deficiente proceso de pronóstico de la demanda que una deficiente gestión de inventarios, traducido en demandas insatisfechas e inventarios ociosos o de lento movimiento.
4. Deficiencias en la prestación de los servicios comerciales, fruto de capacidades restrictivas fundamentalmente de medios de transporte externo e interno, con bajos coeficientes de disponibilidad técnica.

Estos síntomas indican la carencia existente en las empresas comercializadoras de perfeccionar su sistema logístico, afectado mayormente por capacidades restrictivas de medios, objeto y fuerza de trabajo, en uno o varios subsistemas que lo componen, indicio de que su mejora podría alcanzarse mediante la gestión integrada de sus restricciones físicas. En consecuencia la carencia de un enfoque integrado en la gestión de restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras del territorio holguinero que propicia bajos niveles de servicio al cliente proporcionado, constituye el **problema científico** a resolver en esta investigación, demandando la aplicación de métodos de igual naturaleza.

El **objetivo general** de la investigación radicó en gestionar de forma integrada las restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras para garantizar incrementos en su nivel de servicio al cliente proporcionado.

## CASO DE ESTUDIO. SISTEMA LOGÍSTICO DEL ESTABLECIMIENTO 651 DE LA EMPA HOLGUÍN

La Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo, es la encargada de garantizar el suministro de los productos de la canasta básica a la población, así como su almacenamiento y conservación y la custodia de los productos del Instituto

Nacional de la Reserva Estatal y la comercialización de productos alimenticios y bienes de consumo a los organismos del territorio. La distribución de la Canasta Básica, que representa más del 80% de la actividad de la empresa, inicia en la provincia con la distribución mayorista a la red minorista que pertenece a la Empresa Provincial de Comercio Minorista. El ciclo de distribución se realiza todos los meses durante las últimas dos semanas del mes, para ello la empresa cuenta con UEB en todos los municipios de la provincia. En el municipio cabecera la distribución está tercerizada con la Empresa Provincial de Transporte y la Empresa Transportista de Servicios de Carga SERVICAR Holguín. Las comparaciones entre las UEB, mostró que en cuanto al nivel de actividad entre las UEB 618, 623, 625 y el Establecimiento 651 poseen una capacidad de almacenamiento de aproximadamente el 75% de la provincia, destacándose dentro de ellas este último con aproximadamente el 25% de la empresa.

### 3.1.1. Datos de la empresa

**Localización Establecimiento 651:** carretera de Bayamo Km 7 ½

**Localización EMPA Holguín:** Calle Frexes No 346 Holguín, Holguín

**Sector:** Alimentaria/Comercialización

**Subordinación:** Grupo Nacional de Alimentos del Ministerio de Comercio Interior

**Principales servicios/productos ofrecidos:** garantizar el suministro de los productos de la Canasta Básica a la población, así como su almacenamiento y conservación, la custodia de los productos del Instituto Nacional de la Reserva Estatal.

### 3.1.2. Descripción del problema

Estudios previos en la entidad (Lao León, 2013; Lao León, Arderi Martínez, Rodríguez Toledo, Pérez Pravia, Marrero Delgado y Pérez Díaz, 2014), evidencian que existen deficiencias que dificultan el desempeño de su SL, siendo estas:

1. No se garantiza el correcto flujo informativo, disponible en las Unidades Básicas (U/B), hacia la empresa referido a las necesidades de los productos que conforman la Canasta Básica limitando el proceso de pronóstico para las distribuciones internas.

2. Deficiencias en la gestión de almacenamiento y distribución que ocasionan demoras en la distribución y en ocasiones incumplimientos en los ciclos de distribución.
3. Incremento de los costos de fletes, específicamente la partida estadías.
4. Desconocimiento de la localización de los cuellos de botella en el sistema logístico, que ocasionan interrupciones en los procesos logísticos.

### 3.1.3. Desafíos

- Balancear las capacidades del sistema logístico y las demandas de la red minorista en la distribución.
- Disminuir los gastos por concepto de flete y estadía mediante una adecuada identificación de los ciclos de distribución.
- Incrementar la disponibilidad oportuna de la mercancía para la red minorista y el nivel de servicio al cliente proporcionado.

### 3.1.4. La solución

#### Fase I. Preparatoria

#### Paso 1. Selección de la comunidad de expertos

Se partió de la apropiada determinación de la comunidad de expertos a consultar. De esta forma, utilizando el método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 3% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad de once expertos. De cada integrante del listado se recopiló su Currículum VITAE a partir de su consentimiento de participación en la investigación. De igual forma se realizó una búsqueda avanzada en las base de datos *Scopus, ScIELO, Redalyc* y *EBSCO* en el caso de los académicos. Se construyó el perfil de los candidatos a partir de considerar los criterios seleccionados. Aplicadas las técnicas descritas en el procedimiento específico, se obtuvieron los pesos subjetivos para cada criterio (método de Saaty), lo que se realizó a través del modelo propuesto de programación por meta (los datos se procesaron con el *software WinQSB 2.0*) y su homogeneización con los pesos objetivos resultantes del método de Entropía, resultando los pesos de los criterios y subcriterios. No se consideró ningún criterio invalidante, por lo que se obtuvo el Is para los 20 candidatos, el número once obtuvo un Is igual a $3{,}43\ x\ 10^{-3}$. El

listado con las características de los expertos seleccionados se muestra en la tabla 1. Estos fueron familiarizados con el objetivo de la investigación y se les instruyó sobre los pasos del procedimiento propuesto, así como de los resultados que se esperaban de cada uno.

**Tabla 1. Listado de las características de los expertos seleccionados**

| No | Centro de trabajo | Años de experiencia | Categoría docente/ocupacional | Categoría científica |
|---|---|---|---|---|
| 1 | EMPA Holguín | 12 | Cuadro | - |
| 2 | EMPA Holguín | 15 | Cuadro | MSc. |
| 3 | EMPA Holguín | 25 | Cuadro | - |
| 4 | Establecimiento 651 | 24 | Cuadro | - |
| 5 | Establecimiento 651 | 14 | Administrativo | Esp. |
| 6 | Establecimiento 651 | 17 | Servicios | - |
| 7 | Uho | 25 | P. Titular | Dr. C |
| 8 | Uho | 20 | P. Titular | Dr. C |
| 9 | Uho | 24 | P. Titular | Dr. C |
| 10 | Uho | 15 | P. Auxiliar | MSc. |
| 11 | Uho | 26 | P. Auxiliar | Dr. C |

**Paso 2. Evaluación del NSProp**

Aplicado el instrumento a los expertos se procedió a su procesamiento, y se efectuó la determinación de los pesos de importancia relativa de los indicadores; utilizándose la media del valor de importancia atribuida por los expertos, y finalmente se combinaron estos pesos

con la evaluación, para dar paso al cálculo del NSProp. La evaluación del NSProp a inicios del año 2014 en la entidad se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2. Evaluación del nivel de servicio proporcionado actual**

| Indicadores | Pesos de relevancia calculados (Wa) | Evaluación otorgada a los indicadores por los expertos (Pa) | (Pa x Wa) | Índice de nivel del servicio actual |
|---|---|---|---|---|
| I1 | 0,0636 | 2 | 0,1272 | |
| I2 | 0,0909 | 3 | 0,2727 | |
| I3 | 0,0818 | 4 | 0,3272 | |
| I4 | 0,0818 | 2 | 0,1636 | |
| I5 | 0,0909 | 4 | 0,3636 | |
| I6 | 0,0545 | 1 | 0,0545 | |
| I7 | 0,0636 | 3 | 0,1908 | |
| I8 | 0,0727 | 4 | 0,2908 | **72,93** |
| I9 | 0,0727 | 4 | 0,2908 | |
| I10 | 0,0727 | 2 | 0,1454 | |
| I11 | 0,0818 | 2 | 0,1636 | |
| I12 | 0,0545 | 3 | 0,1635 | |
| I13 | 0,0818 | 4 | 0,3272 | |
| I14 | 0,0364 | 1 | 0,0364 | |
| | **1,00** | **Nivel de servicio medio** | **2,92** | |

Del análisis de los indicadores se obtuvo como resultado que el NSProp actual es de un 72,93%, clasificándose como Medio, por lo que existen reservas para su mejora. Los indicadores que más incidieron en el resultado obtenido fueron: I1, I4, I6, I7, I10, I11, I12 e

I14, los que están asociados los costos por fallos en el servicio al cliente, la varianza de la duración del ciclo pedido-entrega, la información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística (*e-information*), la flexibilidad ante situaciones inusuales, actuación sin errores, el tiempo de entrega, el trato y relaciones con el cliente y el servicio de posventa.

**Paso 3. Evaluación del NMGRF**

El nivel de madurez por elemento se logró mediante la comparación de los requisitos cumplidos con los rangos, derivándose los resultados (tabla 3) que muestran que en ninguno de los subsistemas se cumplen la totalidad de los requisitos, comportándose en orden descendente como sigue: reutilización (55,93%), almacenamiento (52,54%), aprovisionamiento (44,07%) y distribución (30,51%). De forma general los elementos de la GR que más se han trabajado son: los estudios realizados, solicitud de materiales, levantamiento de necesidades, estabilidad de recursos en el mercado y proyecciones estratégicas, existiendo una situación similar excepto en el subsistema de distribución donde se observa el mayor detrimento.

**Tabla 3. Cumplimiento de los requisitos por elementos**

| | | | **Cumplimiento de los requisitos** | | | | **Nivel del subsistema** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dimension** | **Elementos** | **Cantidad de** | Aprovisionam | Almacenamie | Distribución | Reutilización | Aprovisionam | Almacenamie | Distribución | Reutilización | **Nivel del** |
| AG | Conocimientos | **5** | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| | Regulaciones | **6** | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| | Estudios realizados | **6** | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| DR | Solicitud materiales | **8** | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Comportamiento de consumo de los recursos | **5** | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Levantamiento de necesidades | **7** | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| EM | Comportamiento de las necesidades | **7** | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| | Estabilidad de recursos en el mercado | **5** | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Proyecciones estratégicas | **10** | 7 | 8 | 3 | 7 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| | **Totales** | **59** | **26** | **31** | **18** | **33** | | | | | |

Analizado el cumplimiento de requisitos por dimensiones, elementos y subsistemas (tabla 3.4) se obtuvo que los subsistemas que mejor se desempeñan por dimensiones (tabla 4), fueron almacenamiento y reutilización.

**Tabla 4. Nivel de madurez por dimensiones**

| | | Aprovisionamiento | Almacenamiento | Distribución | Reutilización |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nivel de la dimensión** | **AG** | 2 | 2 | 1 | 2 |
| | **DR** | 2 | 2 | 1 | 2 |
| | **EM** | 1 | 2 | 1 | 2 |

Por los análisis realizados se le asigna a los subsistemas el mismo nivel de madurez de la dimensión de menor nivel de madurez obteniéndose dos en el segundo nivel y dos en el primero, por lo que el sistema logístico de la empresa se encuentra en el NMGRF "Incipiente", por lo que se prosiguió con la aplicación del paso 4.

**Paso 4. Pronóstico de la demanda**

A partir del análisis de la cartera de productos comercializados en la Canasta Básica, se determinó que no era necesario seleccionar, sino que se podía pronosticar el 100% de estos, siendo los siguientes: Arroz Importado, Aceite Vegetal, Arroz Nacional, Azúcar Crudo, Azúcar Refino, Café, Chícharos, Compota de Frutas, Fideos Población, Frijol Negro Importado, Frijol Negro Nacional, Frijol Pinto Importado, Frijol Pinto Nacional, Harina de Maíz, Pastas Alimenticias a Granel, Pastas Alimenticias Envasadas, Sal a Granel y Sal en Bolsos. De igual forma no se consideró necesario realizar el pronóstico ya que, las solicitudes de compra se le hace llegar al establecimiento por parte de la EMPA, quien recibe de la

oficina de Distribución y Planificación Estadística Provincial las demandas por oficoda (teniendo en cuenta los nacimientos salidas del país y las muertes), zonas y bodegas y por datos históricos se identificó que las variaciones en esta no son significativas.

**Fase II. Conducción de las restricciones físicas**

**Paso 5. Identificación de los recursos restrictivos**

Con el fin de obtener un listado de los recursos que intervienen en el sistema logístico de la entidad se realizó una revisión de la documentación asociada a los recursos, la observación directa y entrevistas a trabajadores. De esta forma se resumieron en la tabla 5 la relación de los recursos identificados.

**Tabla 56. Listado de recursos**

| Objeto de trabajo | Fuerza de trabajo | Medios de trabajo |
|---|---|---|
| Mercancías | Trabajadores directos | Paletas de intercambio |
| | | Montacargas |
| | | Transpaletas |
| | | Estera transportadora |
| | | Área de almacenamiento |
| | | Altura de almacenamiento |
| | | Vehículos de transporte externo |
| | | Computadoras |
| | | Impresoras |
| | | Materiales de oficina |

| | |
|---|---|
| | Báscula |
| | Carretillas |
| | Área de recepción y despacho |

Para seleccionar los criterios sobre los que se ponderarían los recursos, se realizó una tormenta de ideas con la Comunidad de expertos con el objetivo de seleccionar los criterios más representativos. Inicialmente se plantearon nueve criterios: impacto ecológico y medioambiental, tiempo óptimo de explotación, correlación con otros recursos, multifuncionalidad, importancia económica, facilidad de reposición/mejoramiento, fiabilidad, importancia en el proceso, costos operativos. Se aplicó el Método del coeficiente de concordancia de Kendall a través del programa *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para *Windows* versión 19.0. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 6 donde se relacionan los rangos de los criterios y tabla 7 en la que se observa que el coeficiente de concordancia de Kendall W>0.5, lo que significa que existe concordancia entre los expertos. Para validar la concordancia se comprueba la prueba no paramétrica correspondiente, y se obtuvo que el valor de Chi-cuadrado para la prueba es de 49,393 que al compararlo con el tabulado (3,325) demuestra que el consenso es válido.

**Tabla 6. Rangos**

| | Rango promedio |
|---|---|
| Impacto_ecológico_y_medioambiental | 1,63 |
| Tiempo_óptimo_de_explotación | 1,88 |
| Correlación_con_otros_recursos | 2,50 |
| Multifuncionalidad | 5,63 |
| Importancia_económica | 5,31 |
| Facilidad_de_reposición_mejoramiento | 6,00 |
| Fiabilidad | 7,88 |
| Importancia_en_el_proceso | 6,69 |
| Costos_operativos | 7,50 |

Posteriormente se calculó la media entre los rangos (5,002) con el objetivo de seleccionar los criterios que se encontraran en un rango mayor o igual a la media. Para una mejor comprensión de la naturaleza e interpretación de los criterios seleccionados se realizó una breve explicación que se muestra a continuación:

**Multifuncionalidad:** asociada a la variedad de usos que se le puedan dar al recurso.

**Importancia económica:** valor de adquisición/mantenimiento del recurso.

**Facilidad de reposición/mejoramiento:** grado de disponibilidad del recurso en el mercado o actualización.

**Fiabilidad:** funcionamiento del recurso sin fallos.

**Importancia en el proceso:** nivel de importancia del recurso en el funcionamiento del proceso.

**Costos operativos:** costo de funcionamiento del recurso.

Antes de emitir los juicios, los expertos fueron familiarizados, tanto con el objeto de estudio práctico como con la propuesta de la investigación. Luego se les entregó el instrumento diseñado (anexo 1) en el que se relacionaron los recursos que pudieran constituir una restricción física. Con los datos obtenidos se confeccionó la tabla de las medias (anexo 2) en la que se relacionan las medias de cada recurso según cada criterio. Luego de calculadas las medias se procedió al cálculo de los coeficientes de variación a través de la ecuación 2.20, con el objetivo de verificar que todos los valores de Cv fueran menores que 0.20, un vez comprobada esta condición se normalizaron las medias a través del procedimiento de la ecuación 2.2, cuyos resultados son mostrados en el anexo 9. Para la obtención de los pesos subjetivos se empleó el método de Saaty como se explicó en el procedimiento, a partir de la creación de la matriz de Saaty o matriz recíproca. Una vez conformada la matriz de Saaty se plantearon las ecuaciones que forman el modelo para la obtención de los pesos objetivos por la programación por meta. Luego estos datos se introdujeron en el *WinQsb* 2.0 para obtener los pesos subjetivos (anexo 3). Calculados los pesos subjetivos se procedió a la obtención del valor de K para cada criterio a partir de la multiplicación de la matriz de Saaty por el vector de los pesos obtenidos.

$$\begin{bmatrix} 1 & 7 & 1 & 0,125 & 0,1429 & 0,125 \\ 0,1429 & 1 & 6 & 3 & 0,2 & 0,2 \\ 1 & 0,1667 & 1 & 1 & 0,1429 & 0,125 \\ 8 & 0,3333 & 1 & 1 & 6 & 7 \\ 7 & 5 & 7 & 0,1667 & 1 & 5 \\ 8 & 5 & 8 & 0,1429 & 0.2 & 1 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0,8500 \\ 0,1214 \\ 0,0202 \\ 0,0068 \\ 0,0006 \\ 0,0010 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,7211 \\ 0,3846 \\ 0,8974 \\ 6,8781 \\ 6,7051 \\ 7,5707 \end{bmatrix}$$

El cálculo del autovalor dominante mostró que se cumple que es mayor que el número de criterios (6), lo que comprueba que existe consistencia en el resultado.

$$\delta máx = \frac{\frac{1,7211}{0,85} + \frac{0,3846}{0,1214} + \frac{0,8974}{0,0202} + \frac{6,8781}{0,0068} + \frac{6,7051}{0,0006} + \frac{7,5707}{0,001}}{6} = 3301,17$$

Se continuó con la aplicación del método de Entropía a partir de los valores de la media normalizados, en la tabla 8 se muestran los valores de entropía ($E_j$) calculados para cada criterio, luego los valores son transformados a $D_j$. Por último se normaliza Dj para obtener el peso objetivo ($W^o_j$).

**Tabla 8. Valores de Ej, Dj y $W^o$j**

| Criterio | Multifuncionalidad | Importancia económica | Facilidad de reposición/mejoramiento | Fiabilidad | Importancia en el proceso | Costos operativos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$E_j$** | 0,9640 | 0,9858 | 0,9883 | 0,9920 | 0,9962 | 0,9891 |
| **$D_j$** | 0,0360 | 0,0142 | 0,0117 | 0,0080 | 0,0038 | 0,0109 |
| $W^o_j$ | 0,4252 | 0,1679 | 0,1383 | 0,0944 | 0,0455 | 0,1286 |

Se obtuvo el peso para cada criterio, al normalizar el producto del peso objetivo por el subjetivo. La tabla 9 muestra el resultado de este procedimiento.

**Tabla 9. Valor del peso para cada criterio**

| Criterio | Multifuncionalidad | Importancia económica | Facilidad de reposición/mejoramiento | Fiabilidad | Importancia en el proceso | Costos operativos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$W_j$** | 0,9378 | 0,0529 | 0,0072 | 0,0017 | 0,0001 | 0,0003 |

Se obtuvo la función multicriterio para cada recurso (tabla 10) y se seleccionaron los que serían objeto de modelación (figura 2), resultando ser en orden descendente los siguientes: vehículos de transporte externo, trabajadores directos, paletas de intercambio, computadoras, montacargas, impresoras, mercancías, báscula y transpaletas.

**Tabla 10. Función multicriterio por recurso**

| Recursos | FM |
|---|---|
| Vehículos de transporte externo | 3,82 |
| Trabajadores directos | 3,81 |
| Paletas de intercambio | 3,73 |
| Computadoras | 3,52 |
| Montacargas | 3,34 |
| Impresoras | 3,26 |
| Mercancías | 2,99 |
| Báscula | 2,01 |
| Transpaletas | 1,86 |
| Materiales de oficina | 1,78 |
| Altura de almacenamiento | 1,52 |
| Área de almacenamiento | 1,49 |
| Estera transportadora | 1,43 |
| Carretillas | 1,32 |
| Área de recepción y despacho | 1,12 |

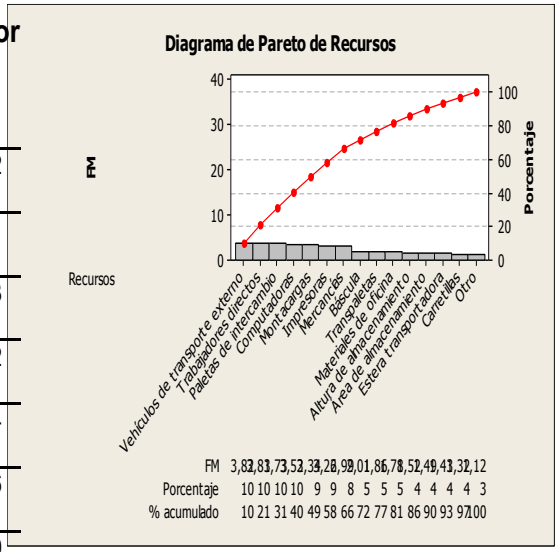



**Figura 2. Análisis de Pareto para la selección de los recursos a modelar.**

Como quedaron seleccionadas representaciones de todos los tipos de recursos (objeto, medio y fuerza de trabajo), se aplicó el modelo matemático tal y como es, sin necesidad de prescindir de ninguna variable. Teniendo en cuenta los conjuntos numéricos definidos se denotaron cada recurso para la resolución de este a través del modelo multiobjetivo (tabla 11).

**Tabla 11. Notación para cada recurso a modelar**

| Fuerza | i | Medio | m | Objeto | o | Cliente | c | Subsistema | s |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Estibador | 1 | Paleta de intercambio | 1 | Arroz Importado | 1 | Zona 1 | 1 | Aprovisionamiento | 1 |
| Facturador | 2 | Montacarga | 2 | Aceite Vegetal | 2 | Zona 2 | 2 | Almacenamiento | 2 |
| Chofer | 3 | Computadoras | 3 | . | . | . | . | Distribución | 3 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Téc. Calidad | 4 | Impresoras | 4 | Sal en Bolsos | 18 | Zona | 189 | Reutilización | 4 |
| Jefe de Nave | 5 | Básculas | 5 | | | | | | |
| | | Transpaletas | 6 | | | | | | |
| | | Vehículos | 7 | | | | | | |

Esta notación se realizó tomando en cuenta a los recursos de la entidad que por sus características y cantidad pudiesen constituir una restricción física. En el anexo 4 se presenta la solución obtenida en el WinQsb 2.0. Como resultado se obtuvo que los vehículos de transporte eran la restricción física del SL.

**Paso 6. Explotación de la restricción del SL**

Se partió del hecho que el transporte se encuentra tercerizado, por lo que el Establecimiento 651 depende de la disponibilidad de las empresas transportistas. En este sentido durante el primer semestre del año 2014 se rediseñaron los recorridos a las 2931 bodegas distribuidas en 189 zonas que existían para la distribución de la Canasta Básica en el municipio cabecera. En el nuevo diseño se tuvo en cuenta la viabilidad en las rutas, las demandas de los destinos, la posibilidad de trasladar destinos de una ruta a otra por su cercanía y las capacidades de los vehículos que comúnmente son enviados por las empresas transportistas. Como método para el rediseño se utilizó el método Árbol de expansión mínima, este permitió ahorrar los kilómetros a recorrer en 4,37 Km como promedio por zona. A modo de ejemplo se muestran las zonas 1, 5 y 6 (anexo 5).

A partir del año 2011 se registró un incremento en el volumen de mercancías comercializadas, aparejado a esto se incrementaron los gastos por concepto de flete en distribución. Dentro de estos, los pagos por estadías se incrementaron, con un incremento representativo en el año 2013 con su origen a partir de la tercerización de la distribución en el 2011 (figura 3).

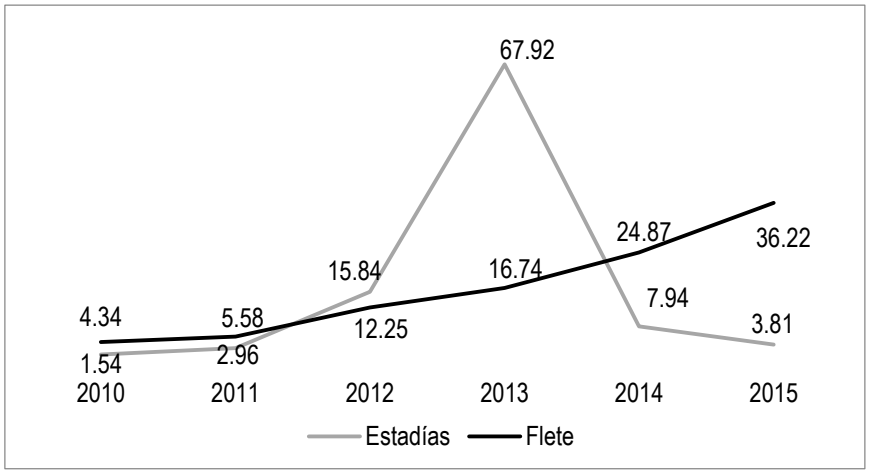



**Figura 3. Comportamiento porcentual del acumulado de los gastos por flete y estadías.**

Con esta alternativa se redujeron los gastos por concepto de estadía, hasta un 3,81% de los gastos acumulados desde el 2010 hasta el 2015; en este comportamiento incidió mayoritariamente la reducción de los tiempos de recorrido en las rutas diseñadas. No obstante estos permanecieron, ocasionados entre otras causas por una deficiente manipulación de las cargas por parte de los ayudantes, insuficiente planificación del horario de arribo de los camiones a cargar, realización de recorridos vacíos, incumplimiento en los tiempos de descarga y otros de carácter subjetivo, como la omisión de datos en el llenado de las Carta Porte.

**Paso 7. Subordinación del SL a la restricción**

Se tomó como punto de partida la capacidad de distribución en función de la nueva alternativa, que no incrementó la cantidad de vehículos, sino la capacidad de distribución en menos tiempo al reducirse las distancias a recorrer. Con el objetivo de balancear las capacidades de los recursos más subutilizados se adoptaron las estrategias siguientes:

Para los **objetos de trabajo**:

Se incrementaron en aproximadamente un 10% los traslados internos[42] específicamente de los productos Chícharo, Fideos Población, Frijol Negro Importado, Harina de Maíz, Pastas Alimenticias a Granel, Pastas Alimenticias Envasadas y Sal a Granel, lo que además contribuyó al saneamiento del inventario (posible lento movimiento) y la venta liberada de estos en los diferentes municipios.

Para los **medios de trabajo**:

Se trasladó una computadora del Departamento Comercial al Departamento Económico con el objetivo de balancear en este último el registro de las operaciones contables. De igual forma, se trasladó una transpaleta de la Nave 3 a la Nave 4 para incrementar en esta última la disponibilidad de los productos a distribuir en tiempo. Por último para garantizar capacidades se reasignaron 25 paletas de intercambio de la Nave 3 como sigue: 10 a la Nave 1, 10 a la Nave 4 y 5 a la Nave 2.

Para la **fuerza de trabajo**:

A finales del 2014 se realizó en la entidad el proceso de reordenamiento laboral, se aprovechó la oportunidad para reorientar a dos estibadores de la Brigada de Recepción de la Nave 3 hacia la Nave 4 y un Técnico en Calidad se instruyó como Técnico Comercial durante un mes, plaza que comenzó a ocupar a partir de noviembre del 2014.

**Paso 8. Elevación de la restricción del SL**

Como resultado de los análisis realizados, se coordinó con la Empresa Provincial de Transporte la asignación de cuatro nuevos vehículos, de estos se logró la asignación de tres en el primer trimestre del 2015. Con esta nueva asignación se disminuyó el ciclo logístico de distribución lo que permitió a la entidad contar con un día de reserva o margen antes de concluir el mes para posibles eventualidades en la distribución. A lo largo del año se tomaron medidas técnico organizativas para balancear las capacidades del SL en la entidad.

**Control**

[42] Son los traslados de mercancías desde el Establecimiento 651 hasta las restantes UEB de la provincia.

**Evaluación de los resultados**

En el mes de enero del año 2015 se evaluó nuevamente el NSProp, resultando de la evaluación que este se comportó en un 82,25% que califica como "Alto", lo que representó un incremento en 12,78% con respecto al evaluado en el año 2014 (figura 4). En este incremento influyó positivamente el incremento de los indicadores siguientes:

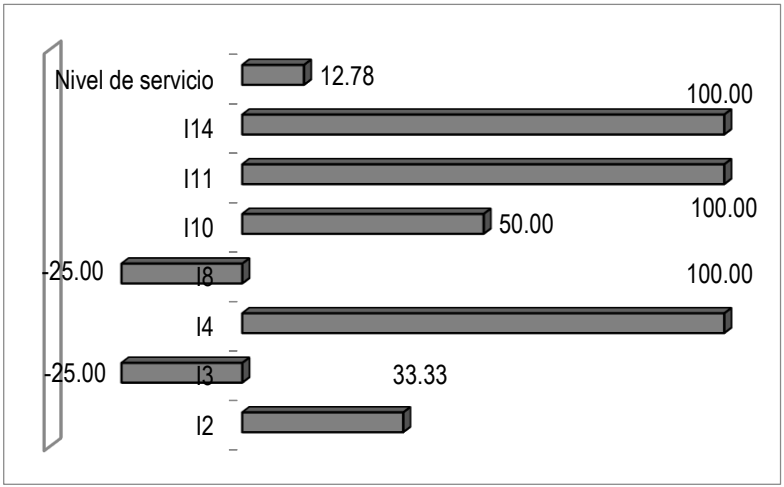



**Figura 4. Incremento porcentual de los indicadores del NSProp EMPA.**

2) Tiempo medio del ciclo de pedido-entrega.

4) Varianza de la duración del ciclo pedido-entrega.

10) Actuación sin errores.

11) Tiempo de entrega.

14) Servicio de posventa.

No obstante, otros indicadores como: el control y tratamiento requerido a las quejas y reclamaciones y los retornos de productos sobrantes y defectuosos; disminuyeron atendiendo a situaciones puntuales que se sucedieron en el año 2014.

**Paso 10. Valoración de la efectividad del cambio**

Se comunicaron los resultados obtenidos al Consejo de Dirección y trabajadores de la entidad y se divulgaron y publicaron en artículos y memorias de eventos científicos. Se reconoció a los expertos que colaboraron en la investigación además de su participación en las publicaciones de los resultados como coautores. En la entidad se continúa con la aplicación de las alternativas propuestas y otras que han surgido producto de la movilidad de las restricciones físicas presentes en el SL.

**3.1.5. Lecciones aprendidas y factores de éxito**

**Lección 1:** la adecuada selección de la comunidad de expertos facilita el desarrollo de todos los pasos donde intervienen en el procedimiento y en consecuencia viabilizan los resultados obtenidos.

**Lección 2:** en función de las características de los productos y de su distribución no siempre es necesario pronosticar una demanda, cuando esta no varía significativamente y se encuentra normada su distribución.

**Lección 3:** a partir de la variedad y masividad de los productos comercializados no siempre se deben seleccionar para modelar, pudiéndose optar por el 100% de estos.

**Lección 4:** las estrategias de explotación no siempre son de carácter intensivo, más cuando la actividad logística donde se manifiesta el recurso restrictivo se encuentra tercerizado, en consecuencia la subordinación del SL se concretará a los recursos que resulten como subutilizados de la aplicación del modelo matemático.

**Lección 5:** la aplicación del PGIRFSLEC, por su lógica y diversidad de herramientas que integra, demanda de una preparación previa del personal o el asesoramiento calificado.

### 3.1.6. Los beneficios

**Económicos:** con la propuesta se produjo un ahorro promedio de $ 20,59 por zona, pues se redujeron 4,37 Km como promedio de recorrido. Los ahorros en el municipio a partir de las 153 zonas ascendieron a los $ 37 818,60/año por concepto de recorridos realizados. La disminución del pago por concepto de estadías cuyo valor promedio del 2010 al 2015 correspondió a $ 23 778,99 a solo $ 5 432,15 en el 2015.

**Ambientales:** el nuevo diseño permitió el ahorro de combustible y por ende de su emisión al medio ambiente, por los que se reduce el impacto negativo en este.

**Sociales:** el incremento en el NSProp permitió que las mercancías estuviesen según el ciclo de distribución planificado en las tiendas de la red minorista, por lo que el impacto social es inmediato en la satisfacción de la Canasta Básica demandada por la población y en el incremento en su calidad de vida.

## CONCLUSIONES

1. La gestión integrada de las restricciones físicas en el sistema logístico del Establecimiento 651 de la EMPA Holguín a través del PGIRFSLEC posibilitó un incremento el NSProp en un 12,78%, destacando los indicadores siguientes: tiempo medio del ciclo de pedido-entrega, varianza de la duración del ciclo pedido-entrega y actuación sin errores.
2. Independientemente a los resultados favorables obtenidos a partir de las estrategias de explotación, subordinación y elevación de la restricción física de los SL objeto de estudio, se registró detrimento en varios indicadores del NSProp que denotan la aparición de otras restricciones que demandan la aplicación paulatina del PGIRFSLEC.
3. La integración de técnicas y métodos de la Investigación de Operaciones en el PGIRFSLEC, demostró que éstas constituyen el sustento para una acertada gestión de restricciones físicas, puesto que su adecuada gestión, constituye el soporte del desarrollo efectivo de los restantes procesos que se desarrollan en la entidad, contribuyendo al incremento del NSProp.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


1. Acevedo Suárez, José A. (2008). *Modelos y estrategias de desarrollo de la Logística y las Redes de Valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica*. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/ Tutor: Heinz, Siegfried y Röhrich, Kerstin
2. Acevedo Suárez, José A. y Gómez Acosta, Martha I. (2012). *La Logística Moderna en la Empresa* (2da ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela, ISBN: 978-959-07-1135-0.
3. Acevedo Urquiaga, Ana Julia (2013). *Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/ Tutor: Acevedo Suárez, José Antonio y Urquiaga Rodríguez, Ana Julia
4. Baig, Catalina y Naranjo, Nerio. (2002). Caracterización de las Empresas Comercializadoras del sistema exportador de frutas frescas en el Estado Lara. *Biagro, 14*(3), 167-174.

5. Ballou, Ronald H. (1991). *Logística empresarial*. *Control y planificación*. España: Díaz de Santos, S.A.
6. Blanchard, Benjamin S. (1995). *Ingeniería Logística* (1st ed. Vol. 7). Madrid, España, ISBN: 84-89338-06-X.
7. Castano, J. D. M., Moreira, M. R. A., Sousa, P. S. A. y Meneses, R. F. C. (2013). Theory of Constraints in the Service Sector: Characterization for Banking and Analysis of the Factors Involved in Its Adoption. In eCunha, J. F., Snene, M. y Novoa, H. (Eds.), *Exploring Services Science, Iess 2013* (Vol. 143, pp. 58-72). Berlin: Springer-Verlag Berlin, ISBN: 1865-1348; 978-3-642-36356-6.
8. Demchuk, L. y Baitsar, R. (2013). *Integrated use of TOC, Lean and six sigma in quality assurance of manufacturing processes*. Artículo presentado en 11th IMEKO TC14 International Symposium on Measurement and Quality Control, ISMQC 2013. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907317391&partnerID=40&md5=cb58117ecaf6b7307ea5bb4bb02afbad.
9. Duong, Linh N. K., Wood, Lincoln C. y Wang, William Y. C. (2015). A Multi-criteria Inventory Management System for Perishable & Substitutable Products. *Procedia Manufacturing*, *2*, 66-76, ISSN: 2351-9789, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.012.
10. García Salazar, José A., Matus Gardea, Jaime A., Martínez Damián, Miguel A., Santiago Cruz, María de J. y Martínez Garza, Angel. (2000). Determinación de la demanda óptima de almacenamiento de maíz en México. *Agrociencia*, *34*(6), 773-784, ISSN: 1405-3195.
11. Gaudino, Ovidio (1999). Teoría de las Restricciones (TOC) y Costeo Basado en las Actividades (ABC). Confrontamiento o posible Integración? *Causa junto a Cristina*, 1-22.
12. Goldratt, Eliyahu M. (1995). *What is this thing called Theory Of Constraints and how should it be implemented?*
13. Golmohammadi, D. (2015). A study of scheduling under the Theory of Constraints. *International Journal of Production Economics*, *165*, 38-50, ISSN: 0925-5273, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.015.
14. Gómez Acosta, Martha I. (1997). *La planificación y control del flujo logístico en empresas de producción contra pedidos de la Industria Mecánica*. (Tesis presentada en

opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/ Tutor: Acevedo Suáres, J. A.

15. González, Patricia y Escobar, John Willmer. (2008). Teoría de las restricciones (TOC) y la mecánica del Throughput Accounting (TA). Una aproximación a un modelo gerencial para toma de decisiones: caso compañía de Cementos Andino S.A. *Cuadernos de Contabilidad*, *9*(24), 209-228.
16. Hajek, J. (2014). Product Mix Decisions with respect To TOC and Linear Programming. *8th International Days of Statistics and Economics*, 434-444.
17. Lao León, Yosvani Orlando. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Producción), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Yosvani_Lao_Leon/publication/285414223_Procedimiento_para_el_perfeccionamiento_de_las_Funciones_de_la_Administracion_de_Operaciones_en_la_EMPA_Holguin/links/56aba0e508ae8f386569c5b7.pdf Tutor: Leyva Cardeñosa, Elisa y Pérez Pravia, Milagros Caridad
18. Lao León, Yosvani Orlando, Arderi Martínez, Ana Mary, Rodríguez Toledo, Yudisander, Pérez Pravia, Milagros Caridad, Marrero Delgado, Fernando y Pérez Díaz, Maribel. (2014). *Pronóstico de la demanda a través de una red neuronal artificial perceptrón multicapa*. *Casos de estudio: EMCOMED y EMPA HOLGUÍN*. Artículo presentado en Evento Nacional de Logística de Almacenes (LOGAL 2014), La Habana, Cuba.
19. Lao León, Yosvani Orlando, Leyva Cardeñosa, Elisa y Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2015a). *Análisis de las funciones de la administración de operaciones en empresas comercializadoras cubanas*. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México, ISBN: 978-607-8099-85-6.
20. Lao León, Yosvani Orlando, Leyva Cardeñosa, Elisa y Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2015b). Mejoras en las Funciones de la Administración de Operaciones. Casos Cubanos. *Ingeniare*, *Universidad Libre-Barranquilla*, *18*(18), 95-114, ISSN: 1909-2458.

21. Lao León, Yosvani Orlando, Marrero Delgado, Fernando, Pérez Pravia, Milagros Caridad y González Ricardo, Joaquin. (2017). Identificación de restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras en Holguín, Cuba. *Visión de Futuro*, *21*(1), 116 - 135, ISSN: 1668 – 8708.
22. Lao León, Yosvani Orlando, Marrero Delgado, Fernando, Pérez Pravia, Milagros Caridad y Leyva Cardeñosa, Elisa. (2016). Mejoras en el servicio al cliente en la comercialización. Caso de estudio cubano. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*, ISSN: 2254-7630.
23. Lao León, Yosvani Orlando, Martínez Cruz, Bárbara Danelis y Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2015). *Perfeccionamiento de la función de transporte en la Unidad Básica Especializada*. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México, ISBN: 978-607-8099-85-6.
24. Lao León, Yosvani Orlando, Moreno Perdomo, Lourdes Yulieth y Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2015). *Perfeccionamiento de la gestión de almacenamiento en empresas comercializadoras*. *Caso: EMSUME Holguín*. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México, ISBN: 978-607-8099-85-6.
25. Lao León, Yosvani Orlando, Vega de la Cruz, Leudis Orlando, Marrero Delgado, Fernando y Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2017). Procedimiento para modelar recursos restrictivos en el sistema logístico de empresas comercializadoras. *Ingeniería Industrial, XXXVIII*(1), 43-55, ISSN: 1815-5936.
26. Lee, Jun Huei, Chang, Jia Ging, Hung, Chih y Li, Tsai Rong Kwei. (2009). Research on enhancement of TOC Simplified Drum-Buffer-Rope system using novel generic procedures. *Expert Systems with Applications, 37*, 3747-3753, ISSN: 0957-4174, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.11.049.
27. Lowalekar, Harshal y Ravi, R. Raghavendra. (2017). Revolutionizing blood bank inventory management using the TOC thinking process: An Indian case study. *International Journal of Production Economics, 186*, 89-122, ISSN: 0925-5273, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.003.

28. Majercak, P., Cisko, S. y Majercakova, E. (2013). The Impact Of Theory Of Constraints On The Management Accounting. *7th International Days of Statistics and Economics*, 894-904.
29. Mateen, A y More, D. (2013). Applying TOC thinking process tools in managing challenges of supply chain finance: A case study. *International Journal of Services and Operations Management*, *15*(4), 389-410, DOI: http://dx.doi.org/10.1504/IJSOM.2013.054882.
30. Pardillo Baez, Yinef. (2013). *Modelo de Diseño de Nodos de Integración en las Cadenas de Suministro*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/ Tutor: Gómez Acosta, Martha Ines y Buscher, Udo
31. Pérez Pravia, Milagros Caridad. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/ Tutor: Marrero Fornaris, Clara y Pérez Campdesuñer, Reyner
32. Ren, Q. R., Luo, L., Yang, C. X., Ji, J. J. y Gong, R. R. (2013). Applying the TOC five-step focusing process in surgical process. *2013 10th International Conference on Service Systems and Service Management (Icsssm)*, 228-231.
33. Sukalova, V. y Ceniga, P. (2015). Application of The Theory of Constraints Instrument in The Enterprise Distribution System. *Procedia Economics and Finance*, *23*, 134-139, ISSN: 2212-5671, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00445-1.
34. Torres Gemeil, Manuel, Daduna, Joahim R. y Mederos Cabrera, Beatriz. (2007). *Fundamentos generales de la logística* (Oca", Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Ed. 1era ed.). Ciudad Habana, Cuba y Berlín, Alemania., ISBN: 978-959-16-0531-3.
35. Vinajera Zamora, Andrey, Marrero Delgado, Fernando y Sarache Castro, William. (2014, Marzo). *Cálculo de valor agregado en la cadena de contadores de energía*

*eléctrica*. Artículo presentado en 2do Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba, ISBN: 978-959-16-2294-5.

36. Wang, J. Q., Zhang, Z. T., Chen, J., Guo, Y. Z., Wang, S., Sun, S. D., Qu, T. y Huang, G. Q. (2014). The TOC-Based Algorithm for Solving Multiple Constraint Resources: A Re-examination. *Ieee Transactions on Engineering Management, 61*(1), 138-146, ISSN: 0018-9391, DOI: http://dx.doi.org/10.1109/tem.2013.2264830.

# APLICACIÓN DEL MODELO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LOGÍSTICO EN EMCOMED HOLGUÍN

**AUTORES**

**Lic. Aliuska Escobar Soria*, aliuska@hol.emcomed.cu**

**MSc. Yosvani Orlando Lao León**, ylaol@uho.edu.cu**

**Dra. C. Milagros C. Pérez Pravia **, mpp@uho.edu.cu**

***UEB EMCOMED Holguín, Cuba.**

****Universidad de Holguín, Cuba.**

**RESUMEN**

En la actualidad es de suma importancia para la rentabilidad de las empresas que su actuar se encuentre regido por la eficiencia, eficacia y mejora continua de sus procesos, debido a la alta competitividad que presenta el mercado mundial, donde la disponibilidad de los recursos, cada vez más escasos en la sociedad, las obliga a realizar un análisis y perfeccionamiento de su gestión empresarial. Las empresas comercializadoras no se encuentran exentas de la situación antes planteada, por lo contrario, son unas de las más afectadas, puesto que su meta radica en comercializar aquellos recursos que producen otras entidades, por lo que la gestión de las capacidades es fundamental para ellas. Esta investigación persigue como objetivo: diagnosticar el estado de la logística en EMCOMED Holguín a partir de la aplicación del Modelo de Referencia para la logística de excelencia. Se conformaron los principales elementos que deben caracterizar la logística de la empresa, con vista a poder crear las bases para una gestión logística competitiva y a la implementación de los lineamientos 7 y 276.

**Palabras clave:** logística competitiva, modelo de referencia, evaluación.

**ABSTRACT**

At present it is of utmost importance for the profitability of the enterprises than its performing find himself governed for the efficiency, efficacy and improvement continues of its processes, due to the high competitiveness that presents the world market, where the availability of the resources, each time scarcer in the society. This situation requires them accomplishing an analysis and perfecting of its management. The marketing enterprises do not find themselves exempt of the situation before put forward, on the contrary, there are some of them more affected, since their goal consists in commercializing those resources that other entities produce, which is why the management of capacities is fundamental for them. This investigation aspires to like objective: Diagnosing the condition of the logistics in EMCOMED Holguin from the application of the reference Model for the logistics of excellence. Were conformed the main elements that should characterize the entrepreneurial logistics, with a view to be able to create the bases for a logistic competitive management and to the implementation of the guidelines 7 and 276.
**Key words:** Competitive logistics, reference model, evaluation.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las empresas se encuentran presionadas para alcanzar sus metas con calidad, eficiencia y eficacia. Esta situación está condicionada por lo dinámico y complejo del ambiente en el cual estas se desenvuelven. La disponibilidad de los recursos, cada vez más escasos en la sociedad, las obliga a realizar un análisis y perfeccionamiento de su gestión empresarial. El funcionamiento y, por consiguiente, los resultados que se obtengan en una empresa, estarán propiciados por la capacidad que tengan sus directivos para ofrecer respuestas rápidas y eficaces, a través del desarrollo de métodos y técnicas novedosas (Lao León, 2013).

Existen insuficiencias que expresan la carencia latente en las empresas cubanas de perfeccionar su sistema logístico, afectado en la mayoría de las ocasiones por capacidades restrictivas de medios, insumos y recursos humanos. Según López Joy (2014) el sistema empresarial tiene como objetivo la satisfacción eficiente y eficaz de las demandas en los mercados a que se orienta. Sus resultados no dependen solo de su funcionamiento aislado, sino de la coordinación de los procesos en la cadena de suministro a la que pertenece para proveer de productos o servicios a los clientes finales.

En el marco empresarial es posible precisar la existencia de operaciones tales como: transportación, manejo de materiales, almacenamientos, servicio a los clientes, procesamiento del pedido de los clientes, compras, gestión de información, entre otras. Por otra parte, según dice Urquiaga Rodríguez (2000) y ratifican Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2007), la gestión logística de una organización es "…la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativo y financiero desde su fuente de origen hasta sus destinos finales que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y que garantice la preservación del medio ambiente". Por lo que se puede plantear que las actividades antes relacionadas constituyen actividades logísticas.

En la actualidad existen varias definiciones cada vez más precisas y modernas de la logística como ciencia, además de enfoques e incluso filosofías, aportadas o divulgadas por diferentes instituciones y autores (Balloud, 1991; Centro Español de Logística, 1993; Mosquera, 1994; Acevedo Suárez, Gómez Acosta, Urquiaga Rodríguez y Hernández Torres, 1996; Cespón Castro y Auxiliadora Amador, 2003; Torres Gemeil, Daduna y Mederos Cabrera, 2007; Acevedo Suárez, 2008).

En la actualidad Cuba está atravesando por disímiles cambios debido a la actualización del modelo económico y social a partir de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, a través de un plan de medidas encaminadas a perfeccionar la gestión del sistema empresarial cubano. El sector de la salud es uno de los sectores priorizados dentro de la política planteada por el estado debido a los grandes logros obtenidos en el ámbito nacional y mundial. Por tal razón la gestión eficaz de los suministros así como la mejora en el servicio al cliente se debe garantizar a través de diferentes empresas destinadas a cumplir esa misión, una de las más importantes en el territorio holguinero es la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos. Esta se encarga de garantizar la existencia de medicamentos y otros productos esenciales en todas las instituciones de la salud y otras. Desde su surgimiento, constituye una prioridad alcanzar niveles superiores en su desempeño, no obstante persisten deficiencias que atentan con el logro de este objetivo. Por estudios previos realizados en la entidad (Hernández Viamontes y Marzo Cervera, 2010;

Carballo Barallobre, 2011; Cremé Piña, 2011; Martínez Lamoth, 2011; Guzmán Hernández y Lao León, 2014; Rodríguez Toledo, 2014; González Ricardo, 2015; Pérez Avila, 2015), se registran un conjunto de deficiencias que hasta el momento permanecen y se comprobaron a través de la revisión de documentos oficiales de la entidad como el Balance de Gestión 2015 y los informes de reclamaciones (cantidades y causas) e informes de operaciones.

El análisis de esta situación, permitió concluir que las deficiencias en la gestión logística en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos Holguín, obstaculizan su mejora, siendo este el problema a solucionar en la presente investigación. En consecuencia el objetivo general consistió en: aplicar el Modelo de Referencia de la Logística en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín, para identificar la ubicación de estas deficiencias.

Metodología

Modelo de referencia para la evaluación del desempeño logístico

El Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO) de la CUJAE es un grupo de investigación de la Educación Superior del país que vienen desarrollando investigaciones en el campo de la gestión logística y de las cadenas de suministro. Un resultado de LOGESPRO en el campo de la Logística y las Cadenas de Suministro es el Modelo de Referencia de la Logística Competitiva (Acevedo Suárez, 2008). Esta herramienta ha sido aplicada en países latinoamericanos como Colombia en los años 2000 y 2006, en Bolivia en los años comprendidos entre el 2006 y el 2008, y en empresas cubanas desde el año 2000 a finales del año 2008 (Acevedo Suárez, 2008). El Modelo de Referencia de la Logística es un instrumento que indica a los empresarios las características gerenciales que determinan una logística de excelencia, permitiéndole diagnosticar el estado de esta. Este Modelo ha sido desarrollado en conjunto por LOGESPRO de Cuba y el CIATI de Colombia.

**Desarrollo del tema**

**Caracterización de la logística en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos Holguín**

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos UEBMM de Holguín perteneciente a la empresa EMCOMED y al Consejo de Estado se encuentra ubicada en la Vía de Acceso a la Loma del Frayle Nro. 8 y Carretera Central, Edecio Pérez, está conformada por dos almacenes los cuales se encuentran ubicados en el municipio cabecera y en el municipio Mayarí. Su objeto social consiste en almacenar, conservar, transportar y comercializar de forma mayorista: medicamentos, materias primas, material de envase, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos y dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, materiales para banco de sangre, dermocosméticos medicinales, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

***Evaluación del modelo de referencia para la logística competitiva***

Con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la Logística Competitiva en la empresa EMCOMED y así poder medir su desempeño, se aplicó la encuesta con el Modelo de Referencia de la Logística Competitiva.

**Muestra seleccionada**

Para la aplicación de la encuesta se utilizaron los siete expertos que seleccionaron el proceso anteriormente.

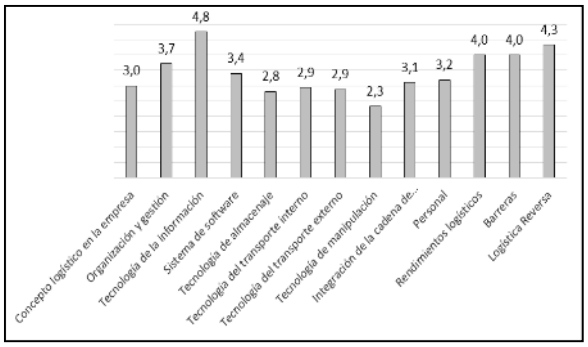



**Figura 1. Nivel de cumplimiento del Modelo de Referencia de la empresa.**

En la figura 1 puede observarse el nivel de cumplimiento del Modelo de Referencia por cada uno de sus módulos, es de destacar como solo el 38,46% está por encima de la frontera para considerarse un buen cumplimiento de este, que es de 3,5 por lo que se puede concluir que la empresa no cumple los estándares del modelo. En la tabla 1 se presentan los resultados generales de la evaluación del Modelo de Referencia. Como puede observarse la valoración general clasifica el nivel de la logística de "Mal", obsérvese que 5 aspectos de los 13 evaluados clasifican de "Mal" para un 38,46%, 4 califican de "Regular" para un 30,77%, 3 califican de "Bien" para un 23,08% y 1 califica de "Excelente" para un 7,69%.

| Módulo | Parte del Modelo de Referencia | Valor | Calificación del nivel de la logística | Comparación con la media de la muestra total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Concepto logístico en la empresa | 3,0 | Mal | Superior a la media |
| 2 | Organización y gestión | 3,7 | Regular | Superior a la media |
| 3 | Tecnología de la información | 4,8 | Excelente | Superior a la media |
| 4 | Sistema de software | 3,4 | Regular | Superior a la media |
| 5 | Tecnología de almacenaje | 2,8 | Mal | Inferior a la media |
| 6 | Tecnología del transporte interno | 2,9 | Mal | Inferior a la media |
| 7 | Tecnología del transporte externo | 2,9 | Mal | Inferior a la media |
| 8 | Tecnología de manipulación | 2,3 | Mal | Inferior a la media |
| 9 | Integración de la cadena de suministro | 3,1 | Regular | Superior a la media |
| 10 | Personal | 3,2 | Regular | Superior a la media |
| 11 | Rendimientos logísticos | 4,0 | Bien | Superior a la media |
| 12 | Barreras | 4,0 | Bien | Superior a la media |
| 13 | Logística Reversa | 4,3 | Bien | Superior a la media |
| | **Valoración total** | **3,34** | **Regular** | **Superior a la media** |

**Tabla 1. Valoración integral del Modelo de Referencia**

Los módulos que constituyen debilidades son:

–Concepto logístico en la empresa

–Tecnología de almacenaje

–Tecnología del transporte interno

–Tecnología del transporte externo

–Tecnología de manipulación.

**Prácticas logísticas identificadas**

A partir del resultado de la evaluación de las diferentes características del Modelo de Referencia es posible realizar una selección de las mejores prácticas que se aplican en la empresa, así como de las prácticas deficientes. El criterio fijado para considerar una buena práctica ha sido 4,0 puntos. Fueron evaluadas, a través del Modelo de Referencia 144 características, de ellas fueron encontradas 33 fortalezas con 5,0 puntos, para un 22,92% (Tabla 2).

**Tabla 2. Mejores prácticas logísticas identificadas**

| Mejores prácticas | Puntos |
|---|---|
| (1-12) (1-14) (2-5) (2-13) (3-4) (3-5) (3-6) (4-6) (5-3) (5-10) (5-14)(6-2) (6-8) (6-12) (7-9) (7-13) (7-14) (7-16) (8-5) (9-1) (9-2) (9-8) (9-13) (9-30) (10-5) (11-2) (11-3) (11-5) (12-1) (13-1) (13-3) (13-6) (13-9) | 5,00** |

(*) Los números entre paréntesis identifican el módulo y la característica evaluados

(**) Características consideradas fortalezas

Como prácticas deficientes fueron evaluadas 45 características para un 31,25%, de ellas 24 características son consideradas “Debilidades”, para un 16,67%; el criterio utilizado para la clasificación de las prácticas deficientes fue el de 2 puntos y para las debilidades de 1 punto (Tabla 3).

**Tabla 3. Prácticas logísticas deficientes**

| Prácticas deficientes | Puntos |
|---|---|
| (1-8) (1-9) (2-17) (4-5) (5-4) (5-8) (5-9) (5-18) (6-1) (6-3) (6-6) (6-10) (6-16) (7-2) (7-6) (7-10) (7-11) (7-12) (7-18) (8-1) (8-6) (9-6)(9-20) (9-26) (9-31) | 1,00 |

(*) Los números entre paréntesis identifican el módulo y la característica evaluados.

**Valoración de la Logística Competitiva por módulos**

Los resultados de la evaluación del Modelo de Referencia de la Logística para los módulos evaluados de “mal”, arrojan los resultados siguientes.

**Aplicación del concepto logístico**

Como se plantea en el Modelo Acevedo Suárez (2008, pp. 98-116) el concepto logístico que debe aplicar la empresa cubana para alcanzar una logística competitiva se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Los resultados alcanzados en las encuestas se reflejan en la figura 2, como se observa con una evaluación promedio de (3) lo cual califica el nivel del módulo como "Mal".

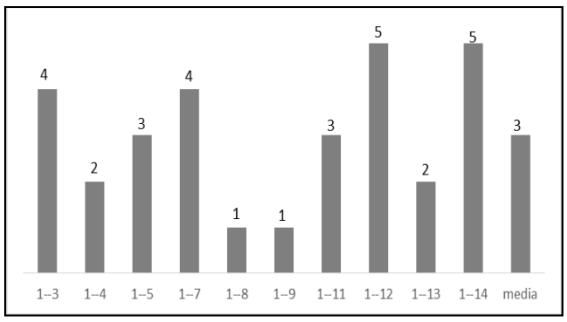



**Figura 2. Evaluación de las características de módulo 1.**

En este módulo el 20% de las características evaluadas constituyen "debilidades", ellas son:

- 1-8 Aplicación del Costo Basado en la Actividad (ABC)
- 1-9 Aplicación de la Ingeniería o Análisis del Valor

A partir de las debilidades encontradas en este módulo resulta recomendable comenzar el mejoramiento de la logística proyectando el nivel de servicio a brindar a los clientes y el nivel de costos logísticos con que debe funcionar la empresa.

En este módulo constituyen "fortalezas", las características siguientes:

- 1-12 Integración y coordinación de la logística con el resto de las gerencias de la empresa.
- 1-14 Necesidad de cambios radicales en la logística en los próximos años

**Tecnología de almacenaje**

El Modelo de Referencia de la Logística Acevedo Suárez (2008, pp. 98-116), plantea que en los distintos almacenes se utilicen medios que permitan la utilización al máximo de la altura

y el área, se garantice una alta organización del almacén, existiendo la debida identificación de las cargas, garantizando un rápido despacho. Además, existiendo en control automatizado, basado en modelos de gestión, de los inventarios de materias primas, materiales, repuestos, productos intermedios y productos terminados, con cuyo apoyo se logre un rápido despacho, mantener bajos los niveles de inventarios, mantener alta disponibilidad y se logre una alta rotación de los surtidos almacenados, evitando excesos y obsolescencia.

En este módulo constituyen "debilidades" las características:

- 5-4 Grado de mecanización de las operaciones de almacenaje
- 5-8 Nivel de utilización de medios auxiliares para la manipulación de las cargas en el almacén.
- 5-9 Grado de utilización de la tecnología del código de barra en la operación del almacén
- 5-18 Grado de descentralización en la administración de las actividades de almacenaje

Se presentan "fortalezas" en las características siguientes:

- 5-3 Nivel de agilidad, rapidez y cumplimiento del despacho de los pedidos en el almacenaje
- 5-10 Nivel de rotación de los productos en el almacén en los últimos 6 meses.
- 5-14 Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del almacenaje.

En la figura 3 puede observarse el resultado para cada característica, obteniéndose como resultado una evaluación de (2.8), lo que califica este módulo como "Mal".

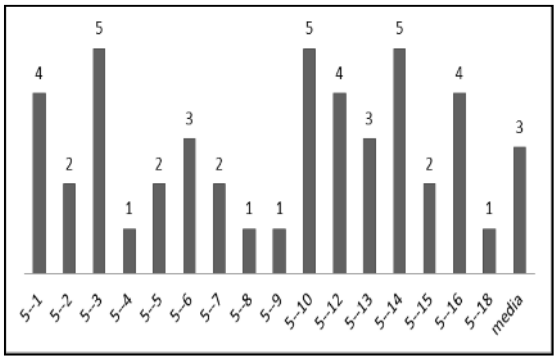



**Figura 3. Evaluación de las características del módulo 5.**

**Tecnología del Transporte interno**

Con el transporte interno se debe garantizar la ejecución mecanizada de todas las operaciones, con un tratamiento unitarizado de la carga y con la identificación permanente de la misma durante su flujo dentro de la empresa, y utilizando métodos formalizados que combinan con la gestión informatizada de la producción, el aprovisionamiento y la distribución, se garantice una elevada oportunidad en la satisfacción de las demandas de transporte interno Acevedo Suárez (2008, pp. 98-116).

En la figura 4 se detallan las valoraciones alcanzadas por cada característica del módulo, obteniéndose como resultado una evaluación de (2,9) puntos, lo que califica este módulo como "Mal".

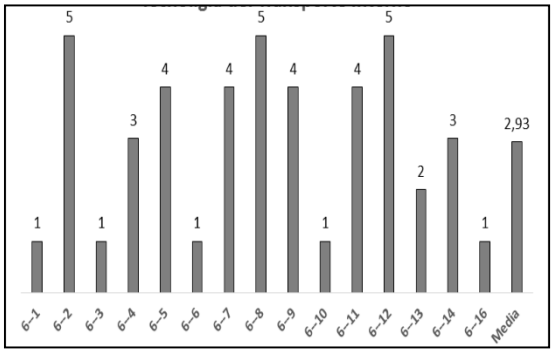



**Figura 4. Evaluación de las características del módulo 6.**

Las características que constituyeron "debilidades" en este módulo fueron:

- 6-1 Grado de mecanización de las operaciones de transporte interno
- 6-3 Identificación de las cargas durante el flujo mediante la tecnología del código de barras
- 6-6 Estado técnico de los medios de transporte interno
- 6-10 Grado de automatización de la gestión de transporte interno
- 6-16 Grado de descentralización en la administración de las actividades del transporte interno

Destacando que la no utilización del código de barra puede constituir una limitante en el manejo de la información fundamentalmente relacionada con los inventarios.

Como "fortalezas" se pudo apreciar:

- 6-2 Identificación permanente de las cargas y de su estado en el proceso

- 6-8 Nivel de protección del personal que opera el sistema de transporte interno y del resto que se relaciona con el mismo
- 6-12 Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del transporte interno

**Tecnología del transporte externo**

Un transporte externo de referencia no es solo aquel que cuente con los medios de trasporte más adecuados al tipo de carga, ni que se utilicen medios de unitarización de las cargas, sino que estos medios sean integrados con los clientes y con los proveedores, además de existir un sistema formalizado de planificación y control del funcionamiento del sistema de transporte externo que garantice la máxima utilización de los medios y un nivel elevado de satisfacción de las necesidades de trasporte con una elevada oportunidad en las transportaciones Acevedo Suárez (2008, pp. 98-116).

La evaluación de la gestión del transporte externo en la empresa EMCOMED alcanzado el resultado de "Mal" (2.9). De ellas el 47.05% clasifica con un nivel "Bajo", el 11,76% como nivel "Medio", el 23.52% como nivel "Bueno" y el 23.52% como nivel "Alto". En la figura 5 se detallan las valoraciones alcanzadas por cada característica del módulo.

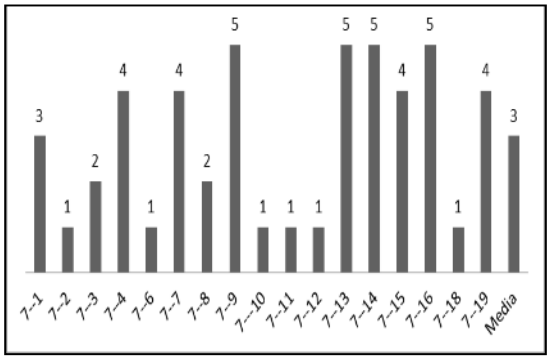



**Figura 5. Evaluación de las características del módulo 7**

En este módulo se tienen seis características evaluadas como "debilidades",

- 7-2 Grado de utilización del transporte multimodal en las cargas principales
- 7-6 Grado de automatización de la gestión de transporte externo
- 7-10 Utilización de la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos en el transporte externo

- 7-11 Grado de suficiencia de los medios de transporte externo
- 7-12 Grado de utilización de terceros para satisfacer las necesidades de transporte externo
- 7-18 Grado de descentralización en la administración de las actividades del transporte externo

Se evaluaron como "fortaleza" las características:

- 7-9 Realización sistemática de la planificación de las rutas y las combinaciones de recorridos
- 7-13 Suficiencia de habilidades y conocimientos del personal en la gestión y operación del transporte externo
- 7-14 Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del transporte externo
- 7-16 Grado en que el personal dedicado a la gestión y operación del transporte externo ha recibido capacitación en el último año

**Tecnología de manipulación**

Una tecnología de manipulación de referencia es aquella que realice sus operaciones de carga y descarga, trabajo interno en los almacenes y talleres de forma mecanizada, disponga de los medios necesarios, y dichas operaciones no produzcan interrupciones en la producción, transporte y almacenaje Acevedo Suárez (2008, pp. 98-116).

El módulo correspondiente a la tecnología de manipulación alcanza la evaluación de "Mal" con un valor de (2.3) puntos, lo que clasifica al módulo como "debilidad" integralmente. De ellas el 66.67% de las características está evaluado con nivel "Bajo". En este módulo se tienen dos características evaluadas como "debilidad":

- 8-1Grado de mecanización de las operaciones de carga y descarga en los almacenes, el transporte y dentro de la fábrica
- 8-6 Grado en que el personal dedicado a la gestión y operación de la manipulación ha recibido capacitación en el último año.

De acuerdo al resultado del procesamiento de las encuestas se encontró como "fortaleza" en este módulo la característica siguiente:

−8-5 Suficiencia de habilidades y conocimientos del personal en la gestión y operación de las actividades de manipulación

En la figura 6 se detallan las valoraciones alcanzadas por cada característica del módulo.

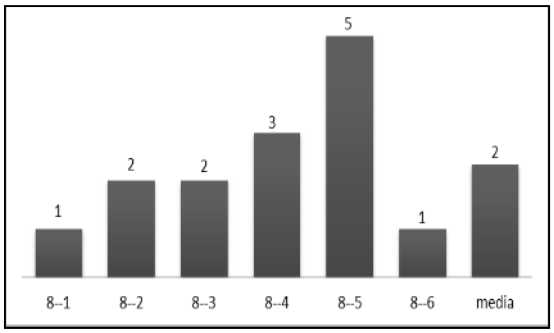



**Figura 6. Evaluación de las características del módulo 8.**

***Propuesta de solución***

Obtenidos los resultados de la encuesta aplicada, se resumen a continuación (Tabla 4) las principales deficiencias relacionadas con los módulos del Modelo de Referencia.

**Tabla 4. Módulos del modelo con problemas**

| No | Módulo | Debilidad |
|---|---|---|
| 1 | Concepto logístico en la empresa | −1-8 Aplicación del Costo Basado en la Actividad (ABC)<br>−1-9 Aplicación de la Ingeniería o Análisis del Valor |
| 5 | Tecnología de almacenaje | −5-4 Grado de mecanización de las operaciones de almacenaje<br>−5-8 Nivel de utilización de medios auxiliares para la manipulación de las cargas en el almacén.<br>−5-9 Grado de utilización de la tecnología del código de barra en la operación del almacén<br>−5-18 Grado de descentralización en la administración de las actividades de almacenaje |
| 6 | Tecnología del transporte interno | −6-1 Grado de mecanización de las operaciones de transporte interno |

| | | |
|---|---|---|
| | | −6-3 Identificación de las cargas durante el flujo mediante la tecnología del código de barras<br>−6-6 Estado técnico de los medios de transporte interno<br>−6-10 Grado de automatización de la gestión de transporte interno<br>−6-16 Grado de descentralización en la administración de las actividades del transporte interno |
| 7 | Tecnología del transporte externo | −7-2 Grado de utilización del transporte multimodal en las cargas principales<br>−7-6 Grado de automatización de la gestión de transporte externo<br>−7-10 Utilización de la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos en el transporte externo<br>−7-11 Grado de suficiencia de los medios de transporte externo<br>−7-12 Grado de utilización de terceros para satisfacer las necesidades de transporte externo<br>−7-18 Grado de descentralización en la administración de las actividades del transporte externo |
| 8 | Tecnología de manipulación | −8-1 Grado de mecanización de las operaciones de carga y descarga en los almacenes, el transporte y dentro de la fábrica<br>−8-6 Grado en que el personal dedicado a la gestión y operación de la manipulación ha recibido capacitación en el último año. |

A partir del análisis de estas deficiencias se propone como solución el diseño del Sistema Logístico de EMCOMED Holguín, a continuación se propone el plan de acción de acuerdo a lo establecido en la instrucción 1/2011, que asegure la implementación de la solución propuesta.

**Tabla 5. Plan de acción para el 2016**

| Actividades | Responsable | Tiempo | Relación |
|---|---|---|---|
| Realizar el "Estado del arte" de los sistemas logísticos con énfasis las empresas comercializadoras | Cecilio Matos Pérez | 1/01-10/03 | - |
| Selección del procedimiento para el diseño de los sistemas logísticos | Cecilio Matos Pérez, Aliuska Escobar Soria y Yosvani Lao León | 1-10/03 | 1 |
| Presentación de la investigación al CD de la entidad y conformación del comité de expertos | | 11/03 | 2 |
| Desarrollo de la investigación | | 12/03-20/05 | 1,2 |
| Esquematización del Sistema Logístico de EMCOMED | Cecilio Matos Pérez y Aliuska Escobar Soria | 21-23/05 | 4 |
| Presentación de resultados en el CD de la entidad | | 28/05 | 4,5 |
| Discusión del Trabajo de Diploma | Cecilio Matos Pérez y Yosvani Lao León | 1/6-15/6 | 4,5 |

Se realizó el diagrama de Gantt con la utilización del software WinQsb 2.0, este arrojó que el plan de acción demandó de 100 días para su implementación, siendo las actividades críticas las 1, 2 y 4. Este se implementó de forma adecuada, resultando la defensa del trabajo de diploma del estudiante Cecilio Matos Pérez.

## CONCLUSIONES

1. En el análisis del Modelo de Referencia de la Logística, dentro de sus resultados, resaltan como debilidades fundamentales los módulos siguientes:
   a) Concepto logístico en la empresa
   b) Tecnología de almacenaje
   c) Tecnología del transporte interno
   d) Tecnología del transporte externo
   e) Tecnología de manipulación.
2. A partir del análisis de las debilidades detectadas en el sistema logístico se propuso como solución el diseño del Sistema Logístico en EMCOMED Holguín.
3. Los resultados obtenidos en el trabajo tributan de manera directa a la nueva misión y visión de la entidad al aspirar en convertirse en un Operador Logístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I., Urquiaga Rodríguez, A. J. y Hernández Torres, M. (1996). Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. (Ediciones ISPJAE).

Acevedo Suárez, J. A. (2008). *Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes del valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica*. (Tesis por el grado de Doctor en Ciencias), CUJAE.

Acevedo Suárez, J. A. y Gómez Acosta, M. I. (2007). Modelación integrada de procesos empresariales. *ed*. *La Habana (Cuba) (2008)*. *p*. *Cuba: una mirada desde el 2008*.

Acevedo Suárez, José A. (2008). *Modelos y estrategias de desarrollo de la Logística y las Redes de Valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica*. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/

Balloud, Ronald H. (1991). *Logística empresarial*. *Control y planificación*. . España.: Editora Díaz de Santos, S. A.

Carballo Barallobre, Y. (2011). *Planeación Estratégica de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos UEB Holguín para el período 2011-2015*. (Trabajo de diploma en opción al título de Licenciatura en Ciencias Económicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

Centro Español de Logística. (1993) *Diccionario de términos y definiciones logísticas*. España.

Cespón Castro, Roberto y Auxiliadora Amador, María (2003). *Administración de la cadena de suministros*. *Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial*: Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.

Cremé Piña, A. (2011). *Aplicación de un Sistema de Costos de la Calidad en el proceso Gestión de Operaciones perteneciente a la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de la provincia de Holguín*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniro Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

González Ricardo, Joaquin José. (2015). *Modelación multicriterio de los recursos restrictivos en los sistemas logísticos*. *Caso: EMCOMED Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Guzmán Hernández, Yurisel y Lao León, Yosvani Orlando. (2014). *La gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

Hernández Viamontes, Jorge y Marzo Cervera, Daynier. (2010). *Procedimiento para la proyección tecnológica del Almacén de Tabletas de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED) de Holguín*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

Lao León, Yosvani Orlando. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Producción), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Yosvani_Lao_Leon/publication/285414223_Procedimiento_para_el_perfeccionamiento_de_las_Funciones_de_la_Administracion_de_Operaciones_en_la_EMPA_Holguin/links/56aba0e508ae8f386569c5b7.pdf

López Joy, Teresita. (2014). *Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba. disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/

Martínez Lamoth, O. . (2011). *Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de Costos de la Calidad bajo el enfoque de procesos*. *Aplicación en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

Mosquera, C. Genaro. (1994). *Gerencia de Logística industrial*. Venezuela: Academia Nacional de Ciencias Económicas.

Pérez Avila, Mabel Isabel. (2015). *Mejora del servicio al cliente en empresas comercializadoras*. *Aplicación en EMCOMED Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Rodríguez Toledo, Yudisander (2014). *Procedimiento para el pronóstico de la demanda a través de una red neuronal artificial perceptrón multicapa*. (Tesis presentada para optar al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín.

Torres Gemeil, Manuel, Daduna, Joahim R. y Mederos Cabrera, Beatriz. (2007). *Fundamentos generales de la logística* (Oca", Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Ed. 1era ed.). Ciudad Habana, Cuba y Berlín, Alemania., ISBN: 978-959-16-0531-3.

Urquiaga Rodríguez, Ana Julia. (2000). *Desarrollo del modelo general de la organización para el análisis y diseño de los sistemas logísticos*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en CienciasTécnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".

# REFLEXIONES EN TORNO A LAS ORGANIZACIONES, SUS ESTRUCTURAS Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

M. EN C. ED. FRANCISCA ARIADNA ORTIZ REYES

M.A.S.S.ROSA MARÍA BERNAL OSORIO

M. EN D.C.D. VIRGINIA SALAZAR DÍAZ

**Resumen:** En la economía neoliberal las organizaciones son instituciones dominantes que responden a una sociedad altamente especializada y tecnificada. Existen diversos tipos de organizaciones. Este documento se refiere a las organizaciones empresariales. Estas han sido clasificadas y conceptualizadas desde diversos enfoques. Sin embargo son pocos los estudios administrativos que consideran la perspectiva de género como categoría analítica que visibiliza las desigualdades entre hombres y mujeres. La perspectiva de género permite reconocer las relaciones de poder que se dan entre los géneros y entender que dichas relaciones han sido constituidas social e históricamente. La mayoría de los análisis organizacionales se realizan a través de la mirada de la racionalidad empresarial, la cual invisibiliza el problema de poder que encierra la interacción de hombres y mujeres dentro de las organizaciones, ya que su aparente carácter neutral, estandariza formalmente las conductas de las personas a través de reglas, reglamentos y estructuras jerárquicas. Lo anterior reproduce y mantiene el statuo quo de desigualdad en el trabajo.

**Abstract**: In the neoliberal economy, organizations are dominant institutions that respond to a highly specialized and technified society. There are different types of organizations. This document refers to business organizations. These have been classified and conceptualized from various approaches. However, few administrative studies consider the gender perspective as an analytical category that highlights inequalities between men and women. The gender perspective makes it possible to recognize the gender relations of power and to understand that these relationships have been constituted socially and historically. Most of the organizational analysis is done through the look of business rationality, which makes invisible the problem of power that encases the interaction of men and women within organizations, since its apparent neutral nature, formally standardizes the behaviors of People through rules, regulations and hierarchical structures. This reproduces and maintains the status quo of inequality at work.

**Palabras clave: organización empresarial, perspectiva de género, trabajo.**

**Keywords: business organization, gender perspective, work.**

"Las empresas son organizaciones sociales en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos, en este sentido la palabra organización significa una empresa humana moldeada intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. "(Chiavenato: 2014)

Concretamente en las organizaciones empresariales convergen recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con el objetivo de producir bienes o servicios.

La racionalidad empresarial exige para la consecución de sus fines la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, evaluación y control) para estandarizar el trabajo e invisibilizar las relaciones entre hombres y mujeres que se establecen en el proceso productivo.

En los análisis administrativos de soslaya el origen histórico de la división sexual del trabajo, el cual consiste en la "separación de las esferas civil y pública y de exclusión de las mujeres de la primera de éstas mediante un contrato especial: el del matrimonio por el cual ellas quedaría recluidas al ámbito doméstico y los hombres instituidos como cabezas de familia y hermanos en la esfera pública" (Lois y Alonso: 2014).

A partir de este momento las mujeres quedan confinadas a las labores domésticas, al cuidado de los hijos y subordinadas a la autoridad masculina. El trabajo doméstico es no remunerado a diferencia del trabajo realizado por los hombres quienes trabajan menos horas y reciben un salario. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre el uso del tiempo (ENUD: 2014) las mujeres dedican alrededor de 30 horas semanales al trabajo doméstico no remunerado principalmente al cuidado de los hijos, mientras que los hombres únicamente destinan un promedio de 9.7 horas.

Esta configuración social desigual impide el acceso a las mujeres a ámbitos de la esfera pública que les permita insertarse en el trabajo remunerado en igualdad de circunstancias que los hombres. Desde el proceso de selección, las mujeres son discriminadas por diversas causas que estructuralmente las regresa al confinamiento del espacio privado: por ejemplo el

embarazo o la posibilidad de éste, el estado civil, la edad, aspecto físico, estudios e incluso la etnia.

Existe además violencia estructural ejercida desde el Estado y como ejemplo se muestra a continuación los artículos plasmados en Ley Federal del Trabajo en sus artículos 170 y 132 en lo referente a la duración de las licencias de maternidad y paternidad respectivamente, siendo de 12 semanas en el caso de las mujeres y de 5 días en el caso de los hombres, propiciando que la contratación de hombres resulte más redituable para los empresarios.

Las mujeres que logran sortear el proceso de selección e ingresan a la empresa serán víctimas de diversas violencias que van desde el acoso y hostigamiento sexual, piropos, uso de lenguaje sexista, exclusión, menor participación en el mercado laboral y menor salario. Según datos del Informe Desarrollo Humano 2016 de la ONU, en México la tasa de participación de los hombres en el mercado laboral superó el 80% de 2005 a 20015 mientras que la de las mujeres no rebasó el 50%, es decir la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres es de más de 30 puntos porcentuales. Como dato comparativo en los países industrializados es de 14 puntos porcentuales.

Sin embargo, a través de análisis técnicos se uniforma, se estandariza y se eliminan las desigualdades mediante instrumentos de medición, leyes, reglamentos y estructuras formales. Las organizaciones formales son el reflejo del contexto patriarcal que reproduce lo masculino sobre lo femenino. Las relaciones laborales dentro de las organizaciones empresariales se sustentan en una división sexual del trabajo, la cual reproduce las asimetrías y las posiciones

de poder de los varones asignadas socialmente a través de normas, reglas y de la conducta institucionalizada mediante roles de género.

La convivencia cotidiana entre las personas que laboran en una organización se convierte en el escenario político en donde las relaciones de poder entre lo masculino y lo femenino se enfrentan. Los roles masculinos se imponen, las conductas androcéntricas permean al ámbito subjetivo de la organización reproduciéndose de diversas formas. Algunas de las formas de reproducción de la violencia las cuales producen, malestar, confusión, inconformidad o insensibilidad en las mujeres, porque "no alcanzan a distinguirlas" son invisibles, casi imperceptibles es decir sutiles. Lo anterior según Foucault es "el ejercicio del micro poder que se ejerce de manera relacional y transversal a toda la organización, entre hombres y mujeres" (Foucault, 1996).

"Dentro de las organizaciones empresariales existen trayectorias laborales diferenciadas tanto para hombres como para mujeres. Es decir, la organización laboral (el espacio laboral) es la expresión de la subjetividad desde el género en donde lo que prevalece es el poder del hombre sobre la mujer." (Dalton, 2010).

Comentario final:

Es importante desde la academia visibilizar estas desigualdades entre hombres y mujeres en el contexto laboral y aportar nuevas formas de análisis. Una alternativa es realizar estudios administrativos desde el enfoque de la perspectiva de género para explicar estas desigualdades, poniendo el énfasis en la noción de multiplicidad de identidades.

Considerando que lo femenino y lo masculino se conforman a partir de una relación cultural e histórica.

Referencias.


- Chiavenato, Idalberto (2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Dalton, Margarita (2010), *Mujeres: género e identidad en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca CIESAS*, México: Publicaciones Casa de la Chata.
- INEGI (2014). Encuesta Nacional del Uso del Tiempo.
- Foucault, Michael (1979), Microfísica del Poder, España: La Piqueta.
- Lagarde, Marcela (1996), "El género", fragmento literal: 'La perspectiva de género', en *Género y feminismo*. *Desarrollo humano y democracia*, Ed. Horas: España.
- Lawrence Paul y Lorsh Jay (1987), *La empresa y su entorno,* Barcelona*:* Editorial P y J.
- Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. México. 2015.
- Likert, Rensis (1969), El factor humano en la empresa, su dirección y valoración, Bilbao: Ediciones Deusto.

Lois, Martha y Alba Alonso (2014). *Ciencia Política con Perspectiva de Género*, España: Akai.

# Tercera Sección: Sustentabilidad

# UNA MIRADA DE LA CALIDAD CON SENTIDO DE SOSTENIBILIDAD HACIA LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

**Autores:** Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba. Dra. C Mariluz Llanes Font. mlfon@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba. MSc. Luis Felipe Nápoles Rojas. fnapoles1979@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba

**RESUMEN**

El trabajo trata un tema de gran actualidad a nivel mundial. En el mismo se enfrenta como problema: ¿cómo interpretar la calidad con sentido de sostenibilidad en oposición al sentido consumista?. El objetivo radica en destacar los rasgos de la calidad con sentido de sostenibilidad en contraposición al sentido consumista teniendo como fundamento los enfoques y definiciones de desarrollo humano sostenible. Se incursionó en la transversalización de la calidad en uno de los objetivos globales para el desarrollo humano sostenible con vistas a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de la Agenda 2030 para el desarrollo humano sostenible. Los métodos teóricos de la investigación científica fundamentales utilizados para su confección han sido: análisis y síntesis e inducción deducción y como métodos empíricos: observación directa, revisión de documentos y tormentas de ideas. Los resultados de esta nueva concepción de la calidad en su vínculo con la sostenibilidad se ha aplicado en la docencia de pregrado en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín y en postgrado en los programas de maestría de: Ingeniería Industrial, Dirección, Calidad en la República Bolivariana de Venezuela y en los Diplomados de Gestión y Dirección Empresarial y Administración Pública.

**Palabras clave:** calidad, sostenibilidad, calidad y desarrollo humano sostenible, agenda 2030

**ABSTRACT**

The work deals with an issue of great relevance at the global level. In the same faces as a problem: how to interpret quality with a sense of sustainability in opposition to the consumerist sense?. The objective is to emphasize the characteristics of quality with a sense of sustainability as opposed to consumerism, based on the approaches and definitions of sustainable human development. The mainstreaming of quality in one of the global goals for sustainable human development was pursued with a view to eradicating poverty, protecting the planet and ensuring prosperity for all as part of Agenda 2030 for sustainable human development. The theoretical methods of fundamental scientific research used for its preparation have been: analysis and synthesis and induction deduction and as empirical methods: direct observation, review of documents and brainstorming. The results of this new conception of quality in its link with sustainability have been applied in undergraduate teaching in the Industrial Engineering career of the University of Holguin and postgraduate in the master's programs of: Industrial Engineering, Management, and Quality in the Bolivarian Republic of Venezuela and in the Diplomas of Management and Business Administration and Public Administration.

**Key words:** quality, sustainability, quality and sustainable human development, Agenda 2030

## INTRODUCCIÓN

En el presente siglo la calidad se ha convertido en un tema de gran importancia y atención por la mayoría de los países, sectores y público en general. Su concepto ha ido evolucionando de la misma forma y en paralelo que lo han hecho la ciencia, la innovación, los continuos cambios de la tecnología, de las necesidades siempre crecientes del hombre y su entorno económico, socio político, cultural y ambiental. La calidad como totalidad o resultante que emerge de la interrelación e integración de los procesos claves que la aseguran se concibe mediante una interacción integrada de diversos factores, partiendo de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas y del papel de las normas donde se fijan

los requisitos previamente establecidos para los productos y los procesos, las mediciones que le confieren su objetividad en el control y mejora de la misma.

En general, la calidad en el siglo XXI presenta nuevos y complejos desafío marcados por un consciente y necesario avance en el análisis de riesgos y la información científica que le conceden cada vez más, un carácter preventivo, focalizada en la sostenibilidad y la integración de sistemas de gestión de diferentes campos como la inocuidad de los alimentos frente al aumento de consumidores, el eficaz uso del agua, la energía, la seguridad y la ética.

Por otro lado como se conoce el año 2015 marcó un hito en la agenda de desarrollo internacional: concluye la vigencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se inició una nueva etapa con la aprobación, en septiembre del 2015, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que entraron en vigor el año pasado. La Agenda de Desarrollo Post 2015 y hasta el 2030, en la que se inscriben los ODS, tiene el propósito de focalizar los esfuerzos nacionales e internacionales para alcanzar un desarrollo integral en los próximos 15 años, dando continuidad a los esfuerzos iniciados con los ODM y ampliando su agenda en temas como la justicia, la desigualdad y la resiliencia urbana.

Se está haciendo siendo testigos de la construcción de una nueva agenda de desarrollo que definirá qué objetivos debe alcanzar la humanidad no solo para satisfacer sus necesidades básicas, sino también para garantizar una vida digna a las generaciones presentes y futuras.

Dado que esta es una agenda pensada para todos, los beneficios que traerán estos objetivos representan una ventana de oportunidad enorme desde cualquier posición o papel que se desempeñen las personas (en la academia, comunidades científica, organizaciones de la sociedad, ciudadanos, gobierno, sector cuentapropista, entre otros). Se ha estimado que esta agenda movilizará 11,5 billones de dólares al año y alrededor de 172,5 billones de dólares en un período de quince años, y las Instituciones Financieras Internacionales, es decir los Bancos de Desarrollo Multilateral y el Fondo Monetario Internacional, anunciaron que invertirán más de 400 mil millones de dólares para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es un escenario crucial y un punto de quiebre clave que hay que saber aprovechar. Este es uno de los movimientos más importantes de la historia. Como ha sido mencionado por Ban Ki-moon, “la comunidad internacional ha puesto en marcha un proceso sin precedentes. Nunca antes se había realizado una consulta tan amplia e inclusiva sobre tantos asuntos de interés mundial (…) La creatividad y la identificación con una meta común que

han surgido en la familia humana demuestran que podemos unirnos para innovar y colaborar en la búsqueda de soluciones y el bien común".

En este contexto, el trabajo aborda como problema: ¿cómo interpretar la calidad con sentido de sostenibilidad en oposición al sentido consumista?. El objetivo radica en destacar los rasgos de la calidad con sentido de sostenibilidad en contraposición al sentido consumista teniendo como fundamento los enfoques y definiciones de desarrollo humano sostenible. Por otra parte se incursionó en la transversalización de la calidad en uno de los objetivos globales para el desarrollo humano sostenible con vistas a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de la Agenda 2030 para el desarrollo humano sostenible.

## METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA

Como se conoce sobre el término calidad se manejan interpretaciones muy diversas, por lo que se considera una palabra polisemántica. Ante esta situación más que adoptar y defender un concepto único de manera absoluta (sin menospreciar y respetando la definición de calidad que se enuncia en la norma NC ISO 9000:2015 como grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos), resulta muy beneficioso y práctico tener conciencia de los diferentes caracteres de la calidad, entre ellos:

- **Dual** (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios).
- **Relativo** (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa).
- **Dinámico** (lo que hoy es de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a las necesidades siempre crecientes del ser humano, las presiones competitivas y a los avances científico técnicos. Las necesidades y expectativas de los clientes cambian en el tiempo y varían constantemente, por lo que existen clientes más exigentes, informados y conocedores).
- **Participativo** (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización aportan para alcanzar la misma).
- **Multidimensional** (cualidad, cantidad, oportunidad, el precio, el servicio de posventa, medioambiental).

- **Sistémico y procesal** (la calidad como totalidad se obtiene de la interrelación de un sistema de procesos claves que la aseguran, los que forman un sistema de procesos de alta complejidad del cual emerge la calidad como resultante).

El carácter dinámico de la calidad se manifiesta debido a la existencia de la ley de las necesidades cada vez más crecientes del ser humano y a los avances científico técnico que se desprenden de esas necesidades en crecimiento. Esto hace que las personas en el tiempo se sientan insatisfechas de manera total o parcial con determinado producto o servicio, y prefieren que aparezcan otras características de calidad o se modifiquen determinados requisitos en las características actuales.

Por ello, en la sociedad emerge la necesidad de mejora de los productos, servicios y los procesos donde estos se generan, de manera natural (y no inducida). Este mejoramiento de la calidad que se obtiene como un proceso natural es muy diferente al que se logra de manera inducida cuando los diseñadores, fabricantes, prestadores de servicio y comerciantes se adelantan a las expectativas de los clientes a una velocidad en muchas ocasiones mucho mayor a la que quisieran y verdaderamente necesitan los clientes. Entre satisfacer necesidades de los clientes y adelantarse a las expectativas de esos mismos clientes existe una brecha, la cual en muchas oportunidades resulta demasiado grande.

Estas sorpresas y premuras en adelantarse de manera provocada a las necesidades y expectativas de las personas conllevan a que estas adopten en muchas oportunidades actitudes consumistas y se dejan seducir por el mercado y no por lo que verdaderamente necesitan.

En paralelo a este fenómeno la mayor parte de las veces de manera simultánea se acompaña derroche de recursos, al hacer productos nuevos o renovados que duren poco, para que los clientes se vean obligados a visitar los mercados frecuentemente, lo que se contrapone con la significación de desarrollo humano sostenible. Todo esto hace que se pueda tener en el contexto de tantas definiciones y caracteres de calidad y en los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 una doble mirada de la calidad: una con sentido de sostenibilidad en contraposición al sentido consumista que esta puede llegar a tener.

Para comprender esto se recreará a continuación una visión abreviada sobre desarrollo humano sostenible o sostenibilidad.

¿Qué se entiende por desarrollo humano sostenible? Es importante resaltar que el desarrollo sostenible, a nivel nacional e internacional cada día cobra mayor interés entre las organizaciones debido a la toma de conciencia sobre la necesidad de lograr la protección, mantenimiento y mejoramiento de recursos para las generaciones actuales y futuras, Komiyama (2006); Milán (2009); Secilio (2009); Norma ISO 26000: 2010.

Según Naciones Unidas el **desarrollo sostenible** es aquel mediante el cual se trata de satisfacer las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras. Mientras que el **desarrollo sustentable** es el proceso por el cual se preserva, conserva y protege los recursos naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras, sin tener en cuenta las necesidades sociales, políticas, ni culturales del ser humano.

A veces lo sustentable y lo sostenible se tratan por igual indistintamente o se invierten sus significados. De acuerdo con el criterio de Naciones Unidas lo sostenible es más abarcador que lo sustentable e incluye a este último. Al igual que sucede con otros términos, no existe una definición única acerca de lo que es desarrollo sostenible, sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo, teniendo una evolución creciente, especialmente en los últimos años.

Es posible afirmar que la ***sostenibilidad*** supone: una visión de integralidad, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones (económica, social, de diversidad cultural y la medio ambiental), una noción de **humanismo y racionalidad**, ya que la expectativa y práctica de su ejercicio es pensando en la protección del hombre a través de la conservación racional y no desproporcionada de los recursos, una mirada de **totalidad**, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las organizaciones, con independencia del tipo y tamaño y una perspectiva muy vinculada a la **responsabilidad social,** ya que esta última misma incluye la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y

actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible.

Como se conoce todas las sociedades son de consumo como señala Machado Rodríguez (2010), porque los seres humanos tienen metabolismo, están obligados a protegerse de las inclemencias del medio natural en el que viven y a lo largo de su historia, han desarrollado necesidades que tienen una naturaleza cultural. En consecuencia, las sociedades en que se desarrollan proyectos sociales socialistas también son de consumo, pero a diferencia de otras, defienden y manifiestan una actitud más racional ante el consumo (esta racionalidad no significa pasar hambre, frío y no tener techo, entre otras), Machado Rodríguez, (2010).

En otras sociedades donde prevalece un consumo desmedido, este interesa en su sentido comercial, individualizado y enmarcado en los intereses de la obtención de mayores ganancias, lo prioritario no es el consumidor, ni la sociedad, ni la naturaleza, sino solo el interés individual de los productores y comerciantes. La salud de los seres humanos no interesa: industrias de contaminantes y productos dañinos, afectan el medio ambiente, con el consiguiente despilfarro de recursos del planeta y como señalan Machado Rodríguez (2010) y Arias, B.N (2016), el afán de lucro, la avaricia y la concentración de capital y de poder se convierten en patologías psicológicas que motivan los comportamientos inhumanos y torcidos de los dueños del dinero. También ocurre que en esas sociedades las modas están generando nuevas necesidades, los que diseñan y fabrican automóviles y teléfonos celulares, por poner dos ejemplos, cambian los modelos, sin que los clientes lo necesiten y lo hayan solicitado; y quien no tiene el vehículo automotor y el teléfono celular del año no alcanza el status social “adecuado” y se siente inferior como ser humano. La alteración es tal, que a cuenta de la salud misma se inventan constantemente aparatos inútiles o de escasa utilidad para bajar de peso o medicinas también para adelgazar. Plantea con toda certeza Machado Rodríguez (2010) que una de las aristas más perversas de esas sociedades es: ofrecer alimentos cuyos consumos provocan sobrepeso y después se venden mercancías destinadas a adelgazar.

Seguir las pautas del desarrollo humano sostenible conlleva a oponerse a todo lo anterior y marca el imperativo de proteger la salud de las personas a través de la educación de la

personalidad en hábitos de consumo saludables, de mantener el equilibrio medioambiental y a una participación ciudadana en la definición de los límites de la racionalidad del consumo de bienes materiales.

En la Tabla 1 se realiza una comparación entre calidad con sentido de sostenibilidad y de consumismo, Moreno Pino y colectivo, (2015), Llanes Font y colectivo, (2017).

De la comparación realizada, la idea que se defiende es la de planificar, implementar, controlar y sobre todo mejorar la calidad de productos y servicios con sentido de sostenibilidad y no con sentido de consumismo, esta deberá constituir una concepción y una práctica irrevocable en todas las organizaciones.

Otro aspecto trascendente y colateral al tema que se está tratando es exponer a través de un conjunto de acciones cómo lograr transversalizar la calidad con acciones y actividades concretas en uno de los ODS. En la Figura 1 se muestra una síntesis de los ODS.




**Figura 5. Objetivos Globales del Desarrollo Humano Sostenible**

**Fuente: Naciones Unidas, 2016**

| La calidad con sentido de sostenibilidad | La calidad con sentido de consumismo |
|---|---|
| Se opone al despilfarro y al uso irracional de los recursos, a la opulencia y al sentimiento egoísta del ser humano | Favorece el despilfarro y el uso irracional de los recursos, la opulencia, y el sentimiento egoísta e individualista del ser humano |
| Favorece la protección del medioambiente y apunta a poner énfasis en todos los requisitos legales y reglamentarios de todas las partes interesadas | No propicia la protección del medioambiente y desconoce la importancia del cumplimiento de otros requisitos legales y reglamentarios |
| Ayuda a promover el hombre en sociedad con conciencia de sostenibilidad, ecológica, de respeto y ética, responsable hacia sus semejantes como ciudadano | Ayuda a promover al hombre como consumidor seducido a los atractivos del individualismo, a la tentación de acomodamiento y la indiferencia a los problemas de sus semejantes, los impulsa a comprar constantemente, sintiéndose cada vez más frustrado, llevándolos a la infelicidad perpetua y a menospreciar al propio hombre |
| Ayuda a promover el hombre en sociedad con conciencia de sostenibilidad, ecológica, de respeto y ética, responsable hacia sus semejantes como ciudadano | Crea una idea de bienestar que tiene su base no lo que el ser humano realmente necesita, sino lo que le han hecho necesitar |

**Tabla 1. Doble mirada de la calidad**

Se pretende que los 17 objetivos y las 169 metas se controlen y revisen con un conjunto de indicadores globales. Los complementarán indicadores a nivel nacional y regional, que

prepararán los Estados Miembros de Naciones Unidas. El Grupo Interinstitucional de Expertos en los Indicadores de los ODS preparó el marco global de indicadores que convendrá posteriormente la Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas en marzo de 2016 y aprobados en el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. El objetivo es contar con dos indicadores por cada meta, aunque cuando las metas abarquen cuestiones transversales, los indicadores serán transversales y compartidos.

Los ODS comenzaron a ser vigentes el 1 de enero del 2016 y se aspira se logren el 31 de diciembre del 2030. Sin embargo, se espera que algunas metas que se basan en acuerdos internacionales preestablecidos se logren incluso antes de fines del 2030. Todo lo cual constituye un reto mundial. No obstante a que existe financiamiento de billones de dólares por año de instituciones financieras a nivel internacional y a nivel regional y nacional se han trazado estrategias, todo lo que se pueda hacer desde las universidades, las organizaciones empresariales, centros de investigación, comunidades y personas individualmente por lograr estos ODS es beneficiosos para todos.

Por ejemplo desde las universidades, organizaciones empresariales y otros contextos es posible transversalizar la calidad en la mayoría de los ODS. A continuación se muestra un ejemplo para el caso de del ODS número 12, el que plantea: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Acciones factibles de realizar para contribuir al logro del objetivo:

- Desarrollar y utilizar en el diseño de productos y servicios nuevos conceptos haciendo uso de la herramienta casa de la calidad o matriz de representación básica
- Reducir del consumo de materiales
- Sustituir materiales por otros menos impactantes ambientalmente
- Minimizar el impacto negativo ambiental en los procesos de servicios, de producción y de distribución ( reducción de agua, energía, etc)
- Disminuir el impacto negativo ambiental del producto asociado a su ciclo de vida ( relación con el consumo energético)

- Aumentar la vida útil de los productos para evitar el uso indiscriminado de recursos materiales y energía
- Mejorar y optimizar la gestión del final de vida del producto (eliminación, reutilización y (o) reciclado)
- Implementar formación en materia de consumos responsables y su influencia en la sostenibilidad

La educación y formación para la sostenibilidad es un paradigma dominante que guía y transforma las disciplinas fundamentales, entre ellas la gestión de la calidad de vida y organizacional y sin lugar a dudas puede contribuir a un futuro más sostenible.

Los resultados de esta nueva concepción de la calidad en su vínculo con la sostenibilidad se ha aplicado en la docencia de pregrado en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín y en postgrado en los programas de maestría de: Ingeniería Industrial, Dirección, Calidad en la República Bolivariana de Venezuela y en los Diplomados de Gestión y Dirección Empresarial y Administración Pública.

**CONCLUSIONES**

Se defiende el criterio que la calidad que hay que construir en las organizaciones es con sentido de sostenibilidad, por los rasgos de racionalidad y de respeto hacia la sociedad del presente y generaciones futuras.

Comprender y asimilar por las organizaciones y la sociedad en general este nuevo enfoque de la sostenibilidad y ponerlos en práctica de forma progresiva y consciente, es una forma de contribuir al desarrollo eficiente de la economía y a la seguridad de la población, es el reto que se tiene en un tema de tanta vigencia e importancia para la sociedad en el desarrollo de la prosperidad y sostenibilidad que recaba la actualización e implementación del modelo económico cubano.

Se logró tomando como referencia el ODS número doce tranversalizar la calidad a través de un conjunto de acciones que tributan a la sostenibilidad.

**REFERENCIAS**

1. Arias, B.N. (2016). El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental. Revista de investigación en administración e ingeniería. Vol.4, Núm. 1. (2016), Universidad de Santander, UDES Cúcuta ISSN: 2346- 030X, DOI: http://service.udes.edu.co/revistas/index.php/aibi/

2. Komiyama, H. et al., (2006). Sustainability science: building a new discipline. Sustainability Science 1, 1–6. Consultado en http://www.fundibeq.org

3. Machado, D.L. (2010). La persona y el programa del socialismo en Cuba. Venezuela: Vadell Hermanos Editores, S.A, ISBN: 978-980-212-518-0.DOI: htpp//www.vadellhermanos.com

4. Milán, N. (2009). Responsabilidad Social y Medio Ambiente. El Rol del Estado. (Tesis presentada en opción al título de master en Gerencia y Administración), Universidad de La República, Montevideo, Uruguay.

5. Moreno Pino, M. y colectivo de autores. (2015). Emprender con responsabilidad social bajo una visión sustentable. México. ISBN 978-607-8099-85-6. Servicios Editoriales Bonobo. Primera edición digital. DOI: http://www.rilco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/LIBRO-EMPRENDER-CON RESPONSABILIDAD.pdf. (P.968-985).

6. Norma Cubana ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

7. Norma ISO 26000: 2010. Guía de Responsabilidad Social.

8. Llanes, M., Lorenzo, E. y Moreno, M.(2017). Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. ¿Qué y cómo hacer?. Contexto de la organización y Liderazgo. Holguín. Editorial Conciencia. En proceso de publicación.

9. Secilio, G. (2009). Responsabilidad Social Empresarial y la Nueva Calidad. http://eticagro.org/modules/smartsection/item.php?itemid=6

# MANEJO SUSTENTABLE DEL MEDIO AMBIENTE PARA LA COMPETITIVIDAD REGIONAL

**Sustainable management of the environment for regional competitiveness**

**Leticia Pérez Flores**[43]

Universidad de Ixtlahuaca

**ABSTRACT**

Mexico, has a great biodiversity of ecosystems which allows it to appear as an environmentally rich country. However, this privilege does little to support its development. The economic growth of the State of Mexico has been generated heterogeneously in some municipalities such as. , Sultepec, Ixtapan del Oro and Luvianos. As a result, the guiding question of this research arises. What regional competitiveness opportunities do the municipalities with low economic growth in the State of Mexico have based on the sustainable management of their natural resources? Therefore, a diagnosis was made to visualize the possibilities of development and competitiveness in such a way as to allow decision making, attraction, retention of investments and talents. For this purpose an investigation was designed that is currently in process whose purpose allows to consider it as applied with a quantitative qualitative perspective, descriptive approach, positivist paradigm and a longitudinal study. Whose unit of analysis refers to the variety of natural resources in the municipalities considered to be of low economic growth. The arguments were mainly based on the data analysis of the Secretary of Environment and Natural Resources, National Institute of Statistics and Geography, National Council for Evaluation of Social Development Policy and specialized literature. This research derives from the institutional project "Accounting for sustainable environmental development.

Key words: competitiveness, sustainable, natural resources, regional.

[43] Docente – Investigador de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad de Ixtlahuaca CUI. Estado de México. Leticia.perez@uicui.edu.mx; leticiaperezflores179@hotmail.com.

**RESUMEN**

México, posee una gran biodiversidad de ecosistemas lo que le permite figurar como un país ambientalmente rico. Sin embargo, este privilegio poco le apoya en su desarrollo. El crecimiento económico del Estado de México se ha generado de manera heterogénea en algunos municipios como Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli y Metepec, los cuales destacan por el avance constante y otros por la marginación, pobreza y pobreza extrema como San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos. En consecuencia, surge la pregunta guía de esta investigación ¿Qué oportunidades de competitividad regional tienen los municipios de poco crecimiento económico del Estado de México con base en el manejo sustentable de sus recursos naturales? Por ende, se elaboró un diagnóstico para visualizar las posibilidades de desarrollo y competitividad de tal manera que permita la toma decisiones, atracción, retención de inversiones y talentos. Para tal efecto se diseñó una investigación que actualmente está en proceso cuyo propósito permite considerarla como aplicada con una perspectiva cuali cuantitativa, enfoque descriptivo, paradigma positivista y un estudio longitudinal. Cuya unidad de análisis refiere a la variedad de recursos naturales de los municipios considerados de bajo crecimiento económico. Los argumentos se fundamentaron principalmente en el análisis de datos de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y la literatura especializada. Dicha investigación deriva del proyecto institucional "Contabilidad para el desarrollo sustentable ambiental.

**Palabras clave**: competitividad, sustentable, recursos naturales, regional.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio surge derivado de la necesidad de reorientar la política de desarrollo regional para la competitividad de los pueblos identificados como de *"bajo desarrollo económico"*.

Sin lugar a dudas, la falta de políticas eficaces orientadas hacia la atención de la pobreza impide el bienestar económico, aumenta el rezago educativo, los problemas de salud pública el acceso a sistemas de ahorro para el retiro, falta de atención a grupos vulnerables (mujeres,

niños, discapacitados y personas de la tercera edad), disminuye el acceso a la alimentación, la seguridad alimentaria, calidad, espacios y servicios para la vivienda.

En lo que refiere a política ambiental, actualmente existen programas de apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales. Sin embargo, se reconoce que continúa el deterioro y que la población que habita en estas zonas son de los más pobres del país, aun cuando su riqueza en biodiversidad es mucha.

En consecuencia, se planea como interrogante la identificación de oportunidades para la competitividad regional de San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos a través del manejo sustentable de sus recursos. Con la finalidad de disminuir las condiciones de pobreza y pobreza extrema, la generación de seguridad económica y atención de la salud.

**METODOLOGÍA**

Desde la antigüedad la población del Estado de México ha usado con frecuencia la flora originaria para el cuidado de su salud y alimentación. Actualmente, esta práctica ha disminuido debido a la contaminación, pastoreo, plaguicidas y quema de pastizales originando la desaparición de estas en San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos. Por lo tanto, es importante el rescate de la flora autóctona para la medicina y alimentación generando desarrollo económico, autoempleo y calidad de vida.

Lo cual da origen a la siguiente pregunta investigación ¿Qué oportunidades de competitividad regional tienen los municipios de poco crecimiento económico del Estado de México con base en el manejo sustentable de sus recursos naturales?

Propósito: Identificar las oportunidades de competitividad de San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos derivadas del manejo sustentable de su riqueza natural.

En función de su propósito esta investigación se considera aplicada. Y en relación a sus procesos de medición cuali cuantitativa. Con enfoque descriptivo de acuerdo a la profundidad. Cuya unidad de análisis refiere a la variedad de recursos naturales de los municipios considerados de bajo crecimiento económico.

Dicha investigación deriva del proyecto institucional "Contabilidad para el desarrollo sustentable ambiental.

## DESARROLLO DEL TEMA

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (2012). La palabra competitividad hace referencia a "la capacidad para atraer y retener inversiones y talento" (Párr. 3).

El gobierno del Estado de México; actualmente ocupa el lugar 23 en competitividad de las 32 entidades del país (Carbajal & Mejía, 2012). Situación que es preocupante ya que es la entidad más poblada y la segunda más importante para la economía nacional por su aportación al Producto Interno Bruto Nacional (PIB). Lo cual da origen a un análisis de las condiciones de pobreza y de seguridad para el cuidado de la salud de las entidades con mayor marginación económica.

La expresión desarrollo sustentable se aborda desde tres perspectivas (ISO, 2010):

Primero: Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Segundo: Consiste en la integración de objetivos de elevada calidad de vida, salud y prosperidad con justicia social y manteniendo la capacidad de la tierra para mantener la vida en toda su diversidad.

Tercero: Es una vía para expresar las expectativas más amplias de la sociedad en su conjunto y como la satisfacción de las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades.

Finalmente, el termino sustentabilidad ambiental también refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras

Por lo cual es necesario establecer un marco, en el cual se tenga un mínimo descriptivo del municipio de San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos ubicados en el Estado de México.

a)- San José del Rincón. es una comunidad principalmente rural, con un grado de marginación alto, tiene una superficie de 489,483 km , su cabecera municipal es la población de San José del Rincón Centro. Tiene una población total de 91 345 habitantes (SEDESOL, 2013). En este municipio se ubica el Santuario de la Mesa que forma parte de la reserva de la biosfera de la mariposa Monarca. La cual, fue declarada Patrimonio de la Humanidad (UNESCO, 2008).

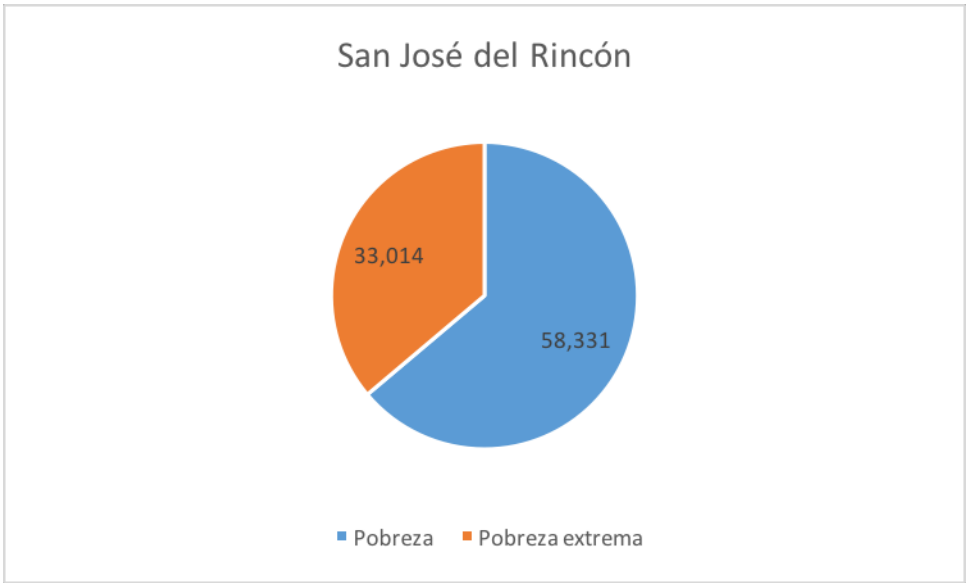
Existen dos elementos básicos para generar desarrollo, competitividad y calidad de vida de una población: la seguridad médica y el ingreso.

En relación a la atención de la salud pública, el 80.8 % de la localidad es responsabilidad del Estado ya que la población no es económicamente activa o se encuentra en el sector informal. En consecuencia, la atención clínica y el medicamento es mínimo, la cual está dirigida principalmente a medicina preventiva y enfermedades generales leves.

Seguridad del ingreso. El 83.6% de la población, vive en pobreza lo que equivale a 58,331 y la pobreza extrema[44] 33,014 personas (CONEVAL, 2010). (Ver ilustración 1). En el 2010 el total de la población era de 91,345 habitantes, de los cuales la población económicamente activa era de 26,257 (SEDATU, 2013), lo que equivale al 29% del total de la población.

*Ilustración 2.Pobreza y pobreza extrema en San José del Rincón*

[44] Estimaciones CONEVAL, con base en el DCS-ENIGH, 2010. De acuerdo con la metodología de medición de pobreza publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) se considera la variable combustible para cocinar y si la vivienda cuenta con chimenea en la cocina, Caso contrario, la carencia de servicio básicos en la vivienda.

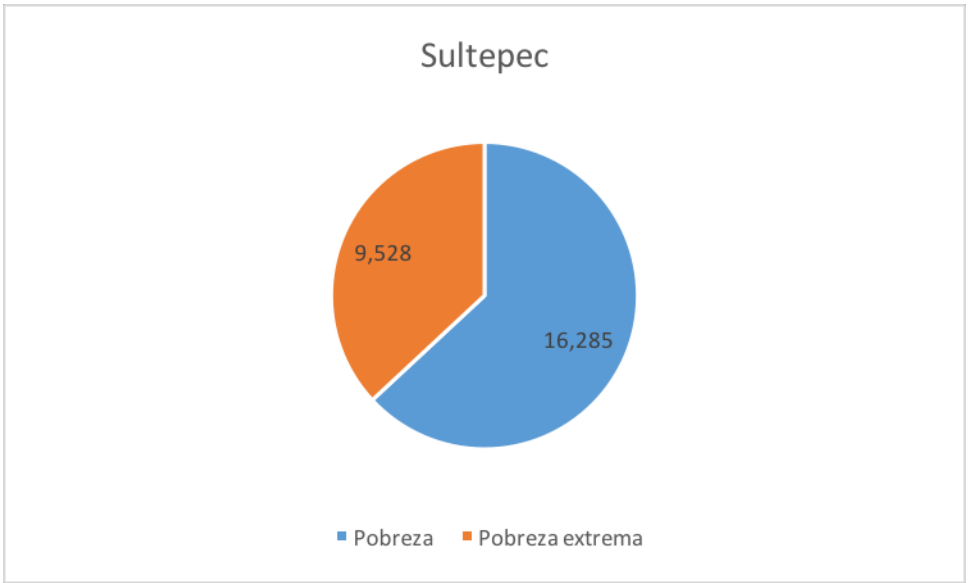



Fuente: Elaboración propia con base en (CONEVAL, 2010)

b). Sultepec. Se localiza al sur del Estado de México, La vegetación es fundamentalmente silvestre, existe variedad de coníferas, pináceas, abetos y oyameles en la parte alta y en las partes bajas la vegetación consiste en arbustos y matorrales. Este territorio, lo recorren tres series de montañas que forman parte del macizo de Toluca, en la mayor parte del municipio existen cerros, montes y pequeñas sierras, entre las cuales se extienden algunas llanuras, lomeríos y barrancas. (Joaquin, 2017).

En esta población el 83.2% se encuentran en situación de pobreza es decir 16,285 y en pobreza extrema[45] 9,528 (CONEVAL, 2010). (Ver ilustración 2). En relación al ingreso. la población económicamente activa suma 6,344 (OSFEM, Organo Superior de Fiscalización, 2013) lo que representa el 24% del total de la población. Lo cual origina que más del 80% de la población dependa del Estado para la atención de la salud pública.

*Ilustración 3. Pobreza y pobreza extrema en Sultepec*

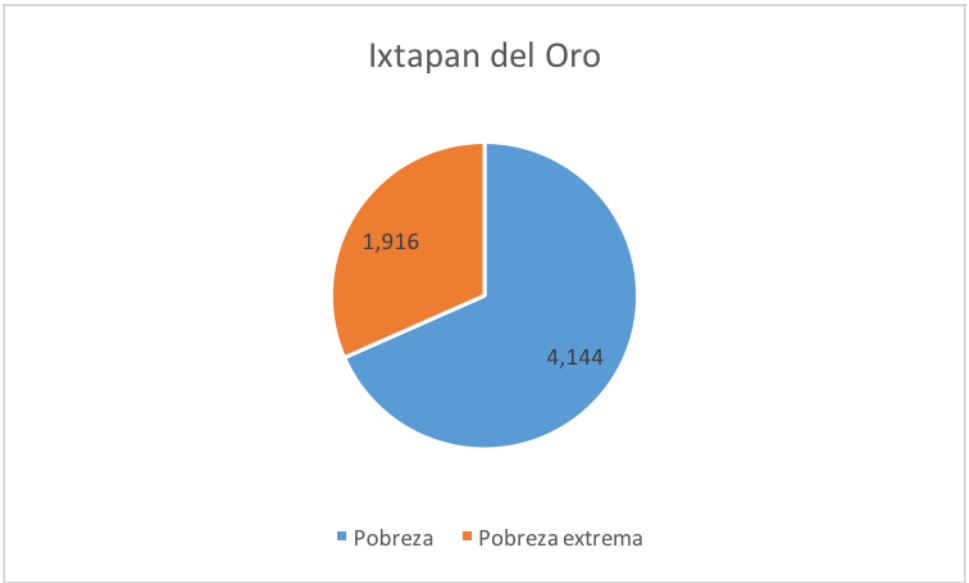



Fuente: Elaboración propia con base en (CONEVAL, 2010)

c). Ixtapan del Oro. En lo que se refiere a los bosques predominan la combinación de pino, encino y oyamel; los arbustos, pastizales y matorrales. Cuenta con una superficie total de 70,300 hectáreas distribuidas en: agrícola 5,233 hectáreas, 17,627 pastizal, 22,029 hectáreas, recursos forestales y el resto se destinan a diferentes usos, incluyendo los urbanos (Velázquez, 2017)**.**

El nivel de pobreza de esta población es del 82.1%, es decir 4,144 y la pobreza extrema 1,916 habitantes (CONEVAL, 2010). (Ver ilustración 3). En relación a la seguridad del ingreso, la población económicamente activa es de 2,850, lo cual equivale al 42% y el 58% dependientes económicos (OSFEM, 2016).Y del servicio de salud pública.

*Ilustración 4.Pobreza y pobreza extrema en Ixtapan del Oro*




Fuente: Elaboración propia con base en (CONEVAL, 2010)

d). Luvianos. Derivado de las condiciones climáticas se desarrollan diversos tipos de vegetación como la selva baja caducifolia, el bosque de encino, el bosque mixto de pino, encino, el pastizal inducido y una importante zona de agricultura de temporal (GEM & SDUV, 2013), (Velázquez, 2016).

El 81.9% de la población viven en condiciones de pobreza lo que equivale a 15,557 habitantes y 8, 482 en pobreza extrema (CONEVAL, 2010). (Ver ilustración 4). Este municipio tiene una población total estimada de 30,390. 4,589 son considerados como población económicamente activa (GEM & SDUV, 2013), lo cual representa el 15% de la población, misma que depende de los servicios del Estado para atender las problemáticas derivadas del cuidado de la salud

*Ilustración 5.Pobreza y pobreza extrema en Luvianos*




Fuente: Elaboración propia con base en (CONEVAL, 2010).

.

En suma, en promedio el 72.5 % de la población, no se consideran como población económicamente activa, situación que los ubica como una comunidad altamente marginada y vulnerable. Pero, con gran riqueza natural, en consecuencia, la recuperación de la flora para la reactivación económica y autoconsumo, es una alternativa viable para generar autosuficiencia y desarrollo económico y social.

**Áreas de oportunidad**

En el estudio anterior se describe el grado de marginación del municipio de San José del Rincón, Sultepec, Ixtapan del Oro y Luvianos ubicados en el Estado de México.

El manejo sustentable tiene como objetivo la generación de recursos ecológicamente estables, saludables, diversos y sostenible. El desafío implica, equilibrar el desarrollo económico y la diversidad de la naturaleza.

Para lo cual se requiere identificar la diversidad de vegetación: coníferas, pináceas, abetos, oyameles, arbustos, matorrales, así como la variedad de cultivos de acuerdo al tipo de tierra, clima, estaciones del año.

Analizar los usos y propiedades, identificar los procedimientos de cultivo, conocer los procesos ecológicos de la región, los ciclos de vida y regeneración, el valor de mercado, elaborar programas de alternativas de capacitación, explorar alternativas de inversión, conocer los elementos de sanidad forestal y los protocolos de prevención de incendios, desastres naturales y planes de inversión. Todo esto con la finalidad de asegurar el equilibrio, desarrollo armónico y sostenibilidad de los recursos de la biodiversidad y su entorno.

**Conclusiones preliminares**

La relación entre naturaleza permite al ser humano reflexionar sobre sí mismo y sus prácticas, con la finalidad de estimular los lazos de identidad y cooperación basados en el interés común de proteger, valorar y capitalizar la riqueza natural desde un abordaje económico, social, ecológico, cultural y político en cuanto a patrimonio ambiental, prácticas productivas y potencialidad económica de un territorio. En el cual es viable la construcción de un nuevo estilo de vida, donde el hombre no busque controlar la naturaleza, si no que se ubique como parte de ella, basado en un firme compromiso inter generacional.

Sin lugar a dudas los fenómenos naturales extremos de tipo atmosférico o hidrológico pueden causar daños económicos, en las personas y en la propiedad tales como inundaciones, tormentas, granizo, sequias o heladas

De acuerdo a los informes presentados se presenta una variación del peligro con tendencias de bajo a muy bajo en el 90%. Y medio en el 10% de su territorio[46]. Caso contrario, el 70% del territorio presenta riesgo por heladas en niveles medio y alto. El resto del territorio varia de bajo a muy bajo.

[46] Con base en el Mapa de Peligro por Temperaturas Extremas, Mínimas, por Sequía Meteorológica, emitido por el Instituto de Geografía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Es clara la necesidad de implementar programas de capacitación y adiestramiento en cuanto a la conservación y restauración de hábitat natural, Así como también en el emprendimiento y manejo de negocios para la atención de la pobreza, pobreza extrema, desigualdades, conservación del ambiente, generación de riqueza, empleo y uso de nuevas tecnologías.

La flora originaria puede contribuir al desarrollo económico de la población, si se da el rescate a través de un programa de políticas públicas, para el apoyo a los campesinos, que incluya el conocimiento, proceso, financiamiento y la comercialización.

Con acciones orientadas a la implementación de tecnologías de intervención sobre los sistemas socio-ambientales, que favorezcan procesos de desarrollo ecológico, equidad social ante las divergencias de intereses, identificación de estrategias y acciones de desarrollo.

**BIBLIOGRAFÍA**


Carbajal, S. Y., & Mejía, R. P. (2012). índice de Competitividad del IMCO 2012 ¿Cómo va el Estado de México? *Revista Trimestral de Análisis de Coyontura Económica*, 19-23.

CONEVAL, C. N. (2010). *Pobreza y Rezago Social 2010*. *Estado de México*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

GEM, G. d., & SDUV, S. d. (2013). *Plan Municipal de Desarrollo de Luvianos*. México: Gobierno del Estado de México.

IMCO. (2012). *Índice de Competitividad Estatal 2012*. México: Instituto Méxicano para la Competitividad.

ISO, I. O. (2010). *Guia de recomendaciones de Resposabilidad Social*. Ginebra; Suiza: Organización Internacional de Estandarización.

Joaquin, J. S. (2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México* . Obtenido de Sultepec: http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15080a.html

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Estudio de la OCDE de Innovación Regional*. *15 Estados Mexicanos*. OCDE Reviews of Regional Innovation.

OSFEM, O. S. (2016). *Ixtapan del Oro*. Obtenido de Presentación: http://www.osfem.gob.mx/03_Transparencia/doc/CtasPub/Cta_2015/Municipal/LIBRO21.pdf

OSFEM, Organo Superior de Fiscalización. (2013). *Municipio de Sultepec*. Obtenido de Información Socioeconómica: http://www.osfem.gob.mx/03_Transparencia/doc/CtasPub/Cta_2013/Municipal/LIBRO30.pdf

SEDATU, S. d. (2013). *Atlas de riesgos Naturales del Municipiop de San José del Rincón 2013*. San José del Rincón, Estado de México: SEDATU.

SEDESOL, S. d. (2013). *Unidad de Microrregiones*. Obtenido de Cédulas de Información Municipal. San José del Rincon: http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=15&mun=124

UNESCO, U. N. (8 de July de 2008). *World Heritage List*. Obtenido de Monarch Butterfly Biosphere Reserve: http://whc.unesco.org/en/list/1290

Velázquez, T. F. (2016). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Obtenido de Ixtapan del Oro: http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15041a.html

Velázquez, T. F. (2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Obtenido de Ixtapan del Oro: http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15041a.html

Velázquez, T. F. (2017). *Enciclopoedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Obtenido de Ixtapan del Oro: http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15041a.html

# COMPETITIVIDAD Y TURISMO RURAL CASO: MÉXICO

**(Trabajo concluido)**

M.A.R.D.T. y T.A Rebeca Osorio González
rosoriog@uaemex.mx
Profesora-Investigadora de Tiempo Facultad de Turismo y Gastronomía

Dr. Enrique Guadarrama Tavira
egtavira@yahoo.com.mx
Profesor-Investigador de Tiempo Completo Facultad de Turismo y Gastronomía

M.A.R.D.T. y T.A Irais González Domínguez
iraisiya@yahoo.com.mx
Profesora-Investigadora de Tiempo Facultad de Turismo y Gastronomía

**RESUMEN**

Se presenta una revisión crítica y con ello un análisis sobre la competitividad turística en México, específicamente en el Estado de México, para lo cual se revisó una serie de documentos, informes y estadísticas oficiales tanto internacionales como nacionales y estatales. Donde es evidente la necesidad de aumentar la competitividad del sector turístico estatal a través de la diversificación de la oferta, obedeciendo a la vocación productiva y turística de cada región sobre la base de soluciones innovadoras e incorporando las nuevas tendencias turísticas que permitan impulsar un modelo de desarrollo turístico integral y sustentable.

**Palabras clave:** competitividad turística, vocación productiva y turística, Estado de México y diversificación de la oferta.

**ABSTRACT**

A critical review and an analysis of tourism competitiveness in Mexico, specifically in the State of Mexico, is presented. A series of official, international, national and state official documents, reports and statistics were reviewed. The need to increase the competitiveness of the state tourism sector through the diversification of supply is evident, obeying the productive and tourist vocation of each region on the basis of innovative solutions and incorporating the new tourist trends that allow to promote a model of Integral and sustainable tourism development.

**Keywords:** Tourism competitiveness, productive vocation and tourism, Estado de México and diversification offer.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y empresas, la generación de ingresos por exportación, la ejecución y mejora de infraestructuras.

A nivel internacional este sector representa hoy el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014. Por ello como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de combustibles y de productos químicos, y por delante de alimentación y de la industria de automoción. (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016, p.2).

Sin embargo, para el caso México es evidente que en la última década se ha perdido competitividad en este rubro; los aspectos que han contribuido a debilitar la competitividad turística del país de acuerdo con el Programa Sectorial del Turismo (PROSECTUR) 2013-2017, se asocian a la falta de respuestas innovadoras de la oferta del sector respecto a las tendencias que muestran los productos turísticos y los diferentes segmentos, nacionales e internacionales, que participan en este mercado. Los factores que contribuyen a incrementar esta debilidad, se derivan de la insuficiente diversificación y desarrollo creativo de los productos turísticos, así como de la falta de consolidación de un desarrollo integral de los

destinos turísticos, sustentado en la construcción de ventajas competitivas acorde con las singularidades del país.

En este contexto el documento se organiza en metodología que básicamente refiere a la consulta y análisis de documentos, informes y estadísticas oficiales, mismos que son el sustento para la propuesta de una serie de estrategias que abonen a mejorar la competitividad del sector. Asimismo, para el desarrollo del tema se contextualizó el panorama del turismo internacional caso México con cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se muestra además la proyección 2030 OMT, las tendencias mundiales del turismo, el contexto nacional y estatal (caso Estado de México) en cuestión turística y se cierra con las modalidades de turismo en el Estado. Finalmente, en el apartado de conclusiones se mencionan estrategias que pueden apoyar a mejorar la competitividad a nivel estatal y nacional del sector turístico.

## METODOLOGÍA

Se trabajó una revisión crítica y con ello un análisis sobre la competitividad turística del sector en un país tan basto y rico en recursos, atractivos y patrimonio natural y cultural como lo es México, particularizado a uno de sus estados: el Estado de México

Para ello se revisó una serie de documentos, informes y estadísticas oficiales tanto internacionales como estatales pasando por las nacionales.

Lo anterior permitió visualizar un panorama general sobre la situación actual respecto a la competitividad turística en el Estado de México y con ello generar una serie de propuestas que permitan abonar a mejorar la competitividad no solo estatal sino también nacional.

## Desarrollo del tema

### Contexto Internacional

En el *ranking* mundial sobre clasificación de destinos internacionales Francia, los Estados Unidos, España y China son los países líderes, tanto por llegadas como por ingresos. México por su parte pasó a ser el noveno país a nivel mundial en recepción de turistas internacionales en 2015 con 32.1 millones de turistas (ver tabla 1), luego de ocupar en 2014 la posición 10 (OMT, 2016, p. 3) y de ser el 22 en 2014 a situarse en el puesto 17 con la recepción de 17, 734 millones de dólares, un avance de 8%.

**Tabla 1 Panorama OMT del turismo internacional caso México**

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015[47] |
|---|---|---|---|---|
| **Llegadas de turistas internacionales (1000)** | **23.4** | **24.1** | **29.3** | **32.1** |
| **Ingreso por turismo internacional (millones $EEUU)** | **12.7** | **13.9** | **16.208** | **17.734** |

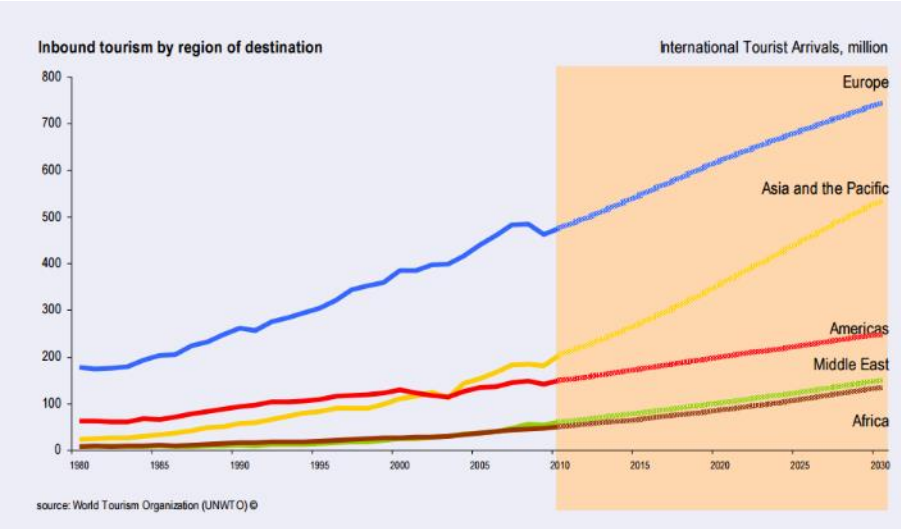
(OMT, 2016)

**Proyección 2030 Organización Mundial del Turismo**

El crecimiento mundial por llegadas de turistas internacionales continuará, pero a ritmo moderado (ver tabla 2), del 4,2% anual (1980-2020) al 3,3% (2010-2030). Como resultado de factores tales como: menor crecimiento del PIB, a medida que las economías maduran y la existencia de una menor elasticidad del desplazamiento al PIB. (OMT, 2011, p.18).

**Tabla 2 Turismo receptivo por región de destino**

[47] México se ubica dentro de los 10 primero lugares por llegada de turistas internacionales ocupando el noveno lugar.




(OMT, 2011, p.8)

Sin embargo el turismo hacia el 2030 muestra un panorama prometedor y con gran potencial de desarrollo siempre y cuando existan condiciones políticas adecuadas en lo que respecta al medio ambiente, infraestructura, facilitación, comercialización y recursos humanos. Así como mitigación de los impactos negativos del turismo y maximización de los beneficios económicos, de la mano de un turismo más inclusivo (OMT, 2011, p.18) y diversificado, como lo muestra el siguiente apartado sobre tendencias mundiales del turismo.

**Tendencias mundiales del turismo**

Las tendencias del turismo a nivel internacional serán determinadas por factores como: la evolución de la economía mundial (volatilidad del precio del petróleo, fluctuaciones en los tipos de cambio de moneda, crisis del empleo y presión fiscal al transporte y al turismo); la tecnología, los cambios demográficos y formas de consumo (envejecimiento de la población en las economías más desarrolladas, turistas más experimentados, con acceso a más información y más exigentes, cambian los tipos de turistas, viajes independientes y alojamientos alternativos).

Asimismo dichas tendencias también estarán marcadas por la adecuada gestión de las situaciones de crisis y el desarrollo sostenible, este último con énfasis en: el uso óptimo de los recursos naturales; el respeto de la autenticidad sociocultural de las comunidades

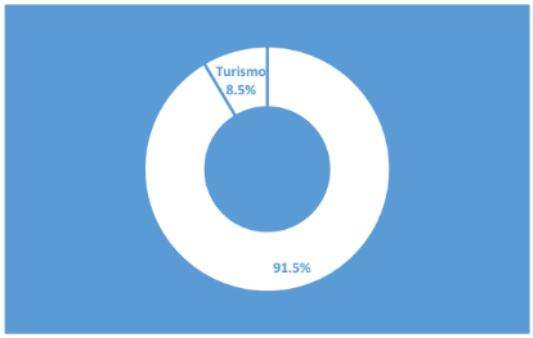
receptoras; la viabilidad económica y la repartición justa y equitativa de los beneficios; la pérdida de nuestro capital natural (debido a las emisiones de gases de efecto invernadero que han alcanzado máximos históricos) y la inversión en un turismo verde que reduce costes y genera oportunidades de empleo para mujeres y jóvenes (Vogeler, 2014, pp. 19-23).

Desde este panorama las tendencias en turismo estarán orientadas a un turismo de naturaleza, con tipologías de turismo rural y alternativo.

**Contexto Nacional**

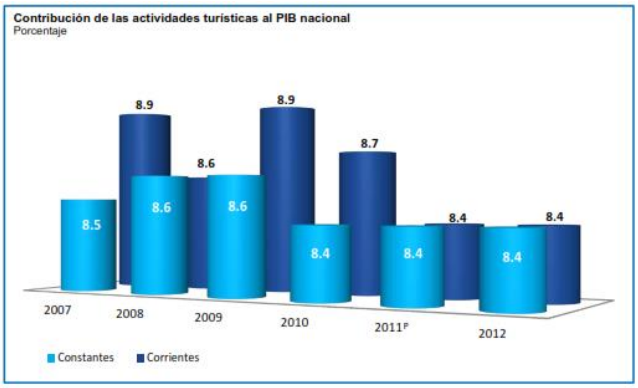
En México la actividad turística agrupa más de 50 actividades económicas, genera oportunidades principalmente para las micro, pequeñas y medianas empresas, y es capaz de crear encadenamientos productivos de mayor valor agregado para el país. Por otro lado, es un catalizador del desarrollo, ayuda a equilibrar la balanza de pagos, es generador de empleos, contribuye al Producto Interno Bruto (PIB), representa un medio para mejorar la calidad de vida y abona en el desarrollo humano de las comunidades anfitrionas. Asimismo representa una de las principales fuentes de divisas para el país, en 2014 generó el 8.5% del PIB en valores corrientes, respecto al 8.4 % de 2011 y 2012 (ver tabla 3 y 4).

**Tabla 3 Participación del Turismo en el PIB**




(SECTUR, 2015)

**Tabla 4 Contribución del turismo al PIB Nacional**




(Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2012)[48]

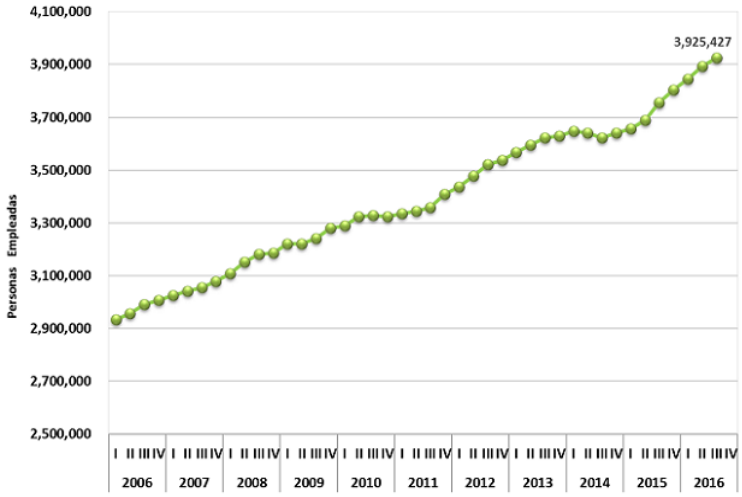
En el tercer trimestre de 2016, la población ocupada en el sector turismo de México rebasó los 3 millones 925 mil empleos directos, lo que significa un máximo histórico de la serie desde 2006 y representó 8.4% del empleo total (Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México [DATATUR], 2016).

En este sentido el empleo turístico aumentó 4.5% en el tercer trimestre de 2016 con respecto al mismo periodo de 2015, cifra mayor con 170 mil 800 empleos. Mientras tanto, la población ocupada a nivel nacional registró un crecimiento en términos anuales de 2.6% (ver tabla 5) en el tercer trimestre de 2016 (DATATUR, 2016).

Tabla 5 Empleo Turístico (serie suavizada*)
Periodicidad Trimestral: 2006/I – 2016/III

[48] Valores corrientes. Esta expresión permite representar la valoración de los bienes y servicios considerados en una variable macro-económica a precios vigentes del año de estudio. Compuesto por Producto Interno Bruto Turístico (PIBT), Consumo Turístico (CT), Consumo Colectivo Turístico (CCT), Formación Bruta de Capital Fijo Turístico (FBKFT) y Oferta Turística (OTur)

Valores constantes. La valoración a precios constantes indica que los flujos monetarios se expresan en relación con las cantidades (unidades físicas) producidas en cada periodo, a precios de un año denominado "base", es decir, se elimina el efecto de la inflación en los bienes y servicios turísticos. El año base de referencia de la CSTM es el 2008, en concordancia con el actual SCNM. Compuesto por Producto Interno Bruto Turístico (PIBT), Consumo Turístico (CT), Consumo Colectivo Turístico (CCT), Formación Bruta de Capital Fijo Turístico (FBKFT) y Oferta Turística (OTur).




* La serie de datos de Empleo Turístico se suaviza promediando los últimos cuatro trimestres de la misma. El objetivo es eliminar de la serie las fluctuaciones irregulares de corto y mediano plazo.

(DATATUR, 2016)

Sin embargo, este sector ha bajado la participación en el mercado mundial. Como resultado, los destinos turísticos mexicanos han perdido competitividad. México descendió del séptimo lugar en recepción de turistas en el año 2000 al noveno en 2016. Esta caída ha condicionado la creación de empleos y el desarrollo de enclaves turísticos. Y lo que ello significa en términos de desarrollo y bienestar de las comunidades receptoras.

Los aspectos que han contribuido a debilitar la competitividad turística del país, se asocian a la falta de respuestas innovadoras de la oferta del sector respecto a las tendencias que muestran los productos turísticos y los diferentes segmentos, nacionales e internacionales, que participan en este mercado. La insuficiente diversificación y desarrollo creativo de los productos turísticos, así como de la falta de consolidación de un desarrollo integral de los destinos turísticos, sustentado en la construcción de ventajas competitivas acorde con las singularidades del país (Gobierno de la República, 2013, pp. 24-25).

Evidencia de ello se muestra en el Plan Sectorial de Turismo 2013-2018, donde se argumenta que la promoción turística de México ha sido limitada en cuanto a la diversidad de atractivos y productos que se dan a conocer al mundo, ya que se ha concentrado, principalmente, en

el producto sol y playa. Dejando de lado las oportunidades que ofrece el turismo cultural, el turismo de naturaleza, aventura y el ecoturismo, el turismo de salud, religioso, de lujo y de reuniones, por mencionar algunos, han sido insuficientemente aprovechadas, pese a que representan un alto potencial de ingresos para el país, por el elevado gasto que realizan los turistas que buscan este tipo de experiencias de viaje (Gobierno de la República, 2013, p.27).

Lo anterior es palpable a pesar de los estudios y evidencias que muestra el documento Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020 elaborado por la Secretaría de Turismo donde se argumenta que las mega tendencias mundiales y sus repercusiones en México, apuntan a que estamos viviendo una fase de cambio, entre un modelo tradicional, el de turismo masivo dominado por el paradigma –avión-hotel-playa- a otro modelo emergente que se caracterizará por su mayor diversificación, complejidad e incertidumbre (SECTUR, 2000, p.128).

**Contexto Estatal: Estado de México**

De acuerdo con los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dados a conocer en el mes de julio de 2016, con respecto a los censos económicos 2014:

- Las actividades turísticas representan el 5.8% del PIB del Estado de México, cuando en el último censo, correspondiente al año 2009, representaba el 1.5%. Esto significó un crecimiento del 4.3%.
- El Estado de México ocupa el tercer lugar a nivel nacional con 31,132 unidades económicas turísticas.
- El 9.2% del personal ocupado en la entidad, se encuentra en el sector turístico, presentando una mejora respecto al último censo donde era del 2.1% (citado en Gobierno del Estado de México, 2016, p.236)

Por otra parte en llegadas de turistas para 2010 arribaron al Estado 3,030, 155 turistas; en 2011 la cifra alcanzó los 3, 153, 503; para 2012 el número descendió a 2, 606, 734; en 2013 el número de turistas que visitaron la entidad incremento respecto al año anterior a 2,742, 850 y en 2014, último año que se tiene registro, el número de turistas alcanzó los 2, 818,

682 (ver tabla 6). En este sentido se observa que desde 2010 a 2014 hubo un decremento anual del 1.8 %, es decir 58, 868 turistas menos cada año.

Tabla 6 Llegada de turistas




(DATATUR, 2016b)

Bajo este panorama, se cree pertinente hacer una segmentación por arribo de turistas connacionales e internacionales, para dar evidencia de los tipos de turistas que visita la entidad y con ello la presencia a nivel internacional. En 2010 la llegada de turistas internacionales alcanzó los 626,972; en 2011 disminuyó a 411, 222; para 2012 la cifra representaba 255, 609; en 2013 se registraban 150, 302 turistas y finalmente en 2014, el número de turistas cerraba en 128, 323 (ver tabla 7).

Lo que representa una decremento del 32.7 % en llegada de turistas internacionales del 2010-2014.Ello da evidencia de que se está perdiendo competitividad y representación en el sector turístico a nivel internacional.

Tabla 7 Llegadas por tipo de turismo




DATATUR, (2016b)

**Modalidades de turismo en el Estado**

El Estado de México posee 2 sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, comparte el primer lugar con Puebla, con nueve Pueblos Mágicos; cuenta con 9 corredores turísticos que contemplan desde la arqueología hasta la aventura y las compras. Además el Estado ostenta 22 Pueblos con Encanto. Ello permite argumentar que en la entidad sobresalen las modalidades de turismo cultural y de naturaleza, con especial enfoque al turismo cultural, descuidando las modalidades de turismo rural y sus ramificaciones.

Por lo anterior suena pertinente y cobra sentido construir una política turística estatal que permitan al sector dar respuesta a la falta de una oferta turística innovadora que obedezca a las tendencias del mercado y para ello además es necesario crear o adherirse a programas que den financiamiento y capacitación.

**CONCLUSIONES**

La pérdida de competitividad turística, problema que se evidencio en el documento, se puede trabajar tomando en cuenta factores como: diversificación, especialización y profesionalización. Donde es necesario fortalecer el turismo de naturaleza en el Estado, en este sentido se busca dar solución a la pérdida de competitividad nacional mediante la

diversificación en la oferta turística e innovación en los productos turísticos con la implementación de turismo de naturaleza en el Estado, particularmente en desarrollar sus tipologías como es el caso del turismo rural en la región sur del Estado.

El ecoturismo y turismo alternativo en los municipios que cuentan con Parques Nacionales, Reservas Ecológicas o Áreas de Protección de Flora y Fauna así como de Recursos Naturales; el turismo étnico y etnoturismo en los municipios que tienen población indígena; el agroturismo en las zonas o regiones del Estado con especialización en las actividades agrícolas, pecuarias y ganaderas y el turismo gastronómico en todo el Estado pero particularmente en los municipios con Ferias Estatales Gastronómicas como la Feria del Mole San Pedro Atocpan o la del Queso en Zacazonapan.

Se debe gestionar el apoyo del Programa de Asistencia Técnica a Estados y Municipios del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) mediante la formulación de estudios de factibilidad y obedeciendo al procedimiento que marca el Programa de Asistencia, para que FONATUR desarrolle turísticamente estos municipios con el enfoque de turismo de naturaleza.

Además se cree pertinente vincular al sector con las Universidades del Estado. La vinculación con las Universidades del Estado, específicamente con aquellas que cuentan con la Licenciaturas en Turismo y Gastronomía, Mercadotecnia, Administración, Contabilidad y Derecho, permitirá desarrollar talleres, cursos y diplomados que no solo capacitarán a los actores que prestan el servicio turístico sino los especializarán en actividades concretas del sector.

En este marco se generará turistas totalmente satisfechos, ello propiciará el aumento del número de turistas en el Estado, lo cual incrementará la derrama económica el Estado y contribuirá a elevar la competitividad turística a nivel nacional.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México [DATATUR]. (2016). *Empleo turístico* [En línea]: http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx (Consultado 2 de febrero de 2017).

DATATUR, (2016b). *Información Turística por Entidad Federativa*. [En línea]: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MEX.aspx (Consultado 22 de abril del 2017).

Gobierno de la República (2013). *Plan Sectorial de Turismo* 2013-2018.

Gobierno del Estado de México (2016). *Plan de Desarrollo 2011-2017: Pilar 2 Estado Progresista*.

Gobierno del Estado de México (2016). *Quinto Informe de Gobierno de Resultados Eruviel Ávila*.[En línea] https://www.eruviel.com/5oInforme/wp-content/uploads/2016/09/5to_Informe_2016.pdf (Consultado 08 de marzo del 2017).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta Satélite de Turismo en México, 2012*. Año base 2008.[En línea]: http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Monog_CSTM12.pdf (10 de marzo del 2017).

OMT (2011).*Tourism Towards 2030 Global Overview*. *UNWTO General Assembly 19th Session Gyeongju Republic of Korea 10 October 2011*. [En línea]: http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf (Consultado 22 de mayo del 2017).

Organización Mundial del Turismo [OMT], (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. [En línea]: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152 (Consultado 09 de mayo del 2017).

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2000). *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020*.[En línea] http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/estudio-de-gran-vision-del-turismo-en-mexico-perspectiva-2020.pdf (Consultado 09 de junio del 2017).

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2015). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2015*.[En línea]: http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/CESTM_2015.pdf( Consultado 08 de abril del 2017).

Vogeler, C. (2014). Tendencias y desafíos del turismo internacional. [En línea]: http://www.fedetur.org/presentaciones_foro_2014/OMT_%20Carlos%20Vogeler.pdf (Consultado 21 de enero del 2017).

# LA SUSTENTABILIDAD COMO PARTE DE LA COMPETITIVIDAD EN LA UAEM VALLE DE CHALCO

**L. en C. Lizbeth Vázquez Beltrán, liz_lcn@yahoo.com.mx**

**Mtra en A. Esperanza Cotera Regalado, peracotera@hotmail.com**

**M. en ES Miguel Zavala López**

**RESUMEN**

Actualmente cualquier empresa debe de ser realmente competitiva si desea permanecer en el mercado, se necesita que estas tengan los elementos necesarios, un factor importante es la preocupación que se debe de tener por el medio ambiente, así que existen programas y actividades que estas realizan para que puedan contribuir sustentablemente a las exigencias del entorno, ahora bien, las universidades deben de estar también involucradas en esta actividad, ya que de éstas salen profesionistas capaces de crear negocios y que finalmente deben adaptarse para poder competir eficientemente.

Por lo tanto se considera que la Universidad debe de apoyarse de ciertas actividades para sobresalir ante las demás, en primer lugar se debe de dar cuenta que gracias a la aplicación de actividades sustentables esta puede lograr los objetivos esperados, entre éstos ser una universidad con responsabilidad social.

La presente investigación se hace con el interés de conocer que es lo que hace la universidad, en éste caso, la labor que realiza el Centro Universitario (CU) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) para implementar actividades sustentables, para esto se hizo un análisis en la Universidad por medio de un cuestionario, en el que se observa el trabajo que realiza la organización para responder de manera eficiente a las exigencias de sustentabilidad a la que toda empresa debe de estar preparada.

Inicialmente se siguió una investigación documental, por el hecho de buscar información en libros, revistas, tesis, entre otros, es también una investigación con un enfoque cualitativo ya

que se pretende mostrar datos descriptivos donde se pretende encontrar las cualidades principales del fenómeno de estudio. Por otro lado se trata de un estudio transversal porque se mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento.

**Palabras clave:** sustentabilidad, competitividad

**ABSTRACT**

Nowadays, any company must be really competitive if it wants to stay in the market, it needs to have the necessary elements, an important factor is the concern that must have for the environment, so there are programs and activities that they perform for That can contribute sustainably to the demands of the environment, but the universities must also be involved in this activity, since these come professionals who can also create business and finally must adapt to be able to compete efficiently.

Therefore, it is considered that the University must rely on certain activities to excel at the others, in the first place it should be realized that thanks to the implementation of sustainable activities this can achieve the expected objectives, among these being a university with responsibility Social.

The present research is done with the interest of knowing what the university does, in this case, the work done by the University Center (CU) of the Autonomous University of the State of Mexico (UAEM) to implement sustainable activities, for this An analysis was made at the University through a questionnaire, which observes the work carried out by the organization to respond efficiently to the sustainability requirements to which every company must be prepared.

Initially a documentary research was followed, for the fact of looking for information in books, magazines, theses, among others, is also a research with a qualitative approach as it is intended to show descriptive data where it is sought to find the main qualities of the phenomenon of study. On the other hand, it is a cross-sectional study because the prevalence of exposure and effect in a population sample at a single moment is measured at the same time.

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se muestra la bibliografía necesaria para la comprensión y análisis del tema sobre la Sustentabilidad como Parte de la Competitividad en la UAEM Valle de Chalco, en primer lugar se hace un análisis sobre el concepto de competitividad, que se refiere a las habilidades que tienen las empresas para diferenciarse de las demás, por otro lado el concepto de sustentabilidad que se refiere al cuidado del medio ambiente, principalmente la conservación de la biodiversidad para las futuras generaciones.

Por otro lado, se muestra el trabajo que hace en general la UAEM para participar en dicha actividad, se observa que se tienen diversos proyectos sustentables que se deben de seguir para lograr ser competitiva, después de analizar ésta parte se realiza una investigación dentro del CU UAEM Valle de Chalco, con el fin de conocer si efectivamente dichas actividades se llevan realmente en la universidad.

## METODOLOGÍA

El método que se sigue para el análisis del tema, es el siguiente: primeramente se trata de una investigación documental, por el hecho de tener una visión amplia sobre algunos conceptos y actividades que se realizan sobre la sustentabilidad. Posteriormente se trata de una investigación de campo, por el hecho de hacer la recolección de los datos por medio de un cuestionario tipo Likert que se aplica a los estudiantes de la UAEM, específicamente a los estudiantes de los últimos semestres de la Licenciatura en Contaduría (LCN), esto es porque se considera que estos grupos tienen más experiencia sobre los trabajos de sustentabilidad que se pudieran tener en la universidad.

Posteriormente se trata de una investigación con un enfoque cualitativo, debido al interés por abalizar las características principales del fenómeno de estudio, que en este caso

se trata de la universidad. Finalmente se trata de un estudio de tipo transversal, debido a que el tiempo será en un solo momento.

## DESARROLLO DEL TEMA

La Universidad realiza actividades que contribuye de manera oportuna al desarrollo de la sustentabilidad, esto quiere decir que está preocupada e interesada en contribuir en la conservación del medio ambiente, entre las actividades que realiza y que se ven a simple vista son las siguientes: en primer lugar se describe como un edificio libre del humo del tabaco, otro apoyo es la siembra de árboles, actividad que promueve mediante el apoyo de los tutores, entre otras que se mencionarán más adelante. Para comprender mejor la participación de la universidad en dicho factor, es necesario conocer algunos elementos sobre la sustentabilidad, iniciando por el concepto.

### La Sustentabilidad para lograr la competitividad

Dentro del mundo tan globalizado existen infinidad de retos a los que se enfrenta la mayoría de las universidades, pero el factor competitivo es un factor que cualquier institución desea alcanzar, como dice Luna (2013) "la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (p. 8). Esto significa que toda institución está interesada en lograr dicho acto.

Díaz (2009) dice que:

> Las Universidades constituyen actualmente la entidad social y educativa fundamental para la producción de conocimientos. Es decir, "La Universidad es una fábrica de conocimientos, que acumula y transmite información y crea conocimientos del más diverso tipo." Correa (1996) (p.30). Por ello, las Universidades deben estar atentas a la necesidad de cambio que exige la sociedad, sobre todo en aquellas universidades

> de corte tradicional, a fin de que asuman el reto planteado por las exigencias del mundo científico y tecnológico, y puedan dar respuestas a las comunidades académicas y a la sociedad en general (p. 2)

Por otro lado Tulio (2017) comenta que, "la competitividad no se limita al mero hecho de competir, sino que va mucho más allá debido a que implica un proceso de mejora continua, de comparación de resultados (benchmarking) y de búsqueda permanente de la excelencia" (p. 1).

Como se puede observar la competitividad es un factor al que todos quieren llegar o que todos quieren obtener, la universidad realiza diversas actividades para poder conseguir ser profesional en el campo de la enseñanza, para esto necesita tener la estrategia adecuada que haga que lo consiga y la sustentabilidad puede ser un buen inicio, como refieren Chávez, Ramírez y Barrueta (2012)

> Lograr un estilo de vida sustentable es el reto que todos debemos aplicar, tenemos, la urgencia de consumir y producir pensando en las generaciones futuras, es difícil pero no imposible, forma parte de la sensibilización al reconocer que no somos entes aislados. La educación por el cuidado del medio ambiente, es para todos, incluso para tener una mejor calidad de vida en el presente (p. 2).

La propuesta de la sustentabilidad se encuentra ligada a la acción humana sobre el entorno, que en el ámbito de la ecología se refiere al equilibrio de cualquier especie en particular con los recursos biológicos disponibles en su derredor y que a su vez pueda conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo (Espinosa, 2015: 64).

Se puede decir que toda empresa que desee lograr la competitividad, está obligada a mejorar en cualquier aspecto, en éste caso se considera que para poder lograrlo, la universidad, debe de implementar estrategias que hagan que se diferencie de las demás, en éste caso se habla de que la sustentabilidad contribuye a dicho éxito de la institución.

**Concepto de sustentabilidad**

Según Calvente (2007) Uno de los tantos resultados de esta conferencia fue el desarrollo del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP, United Nations Environmental Programme) donde se estableció una misión que luego se convirtió en una definición:

"proveer liderazgo y compromiso mutuo en el cuidado del medioambiente inspirando, informando y posibilitando a las naciones y las personas el mejoramiento de su calidad de vida sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras." (p. 2).

Rodríguez (2017) afirma que "la sustentabilidad es: Utilización económica racional de los recursos naturales, evitando o disminuyendo el impacto ambiental; los organismos internacionales han acuñado el término sinónimo "sostenibilidad" para designar un proceso de desarrollo con prosperidad compartida globalmente y sujeta a criterios responsables de manejo ambiental"

El concepto de sustentabilidad se trata de la conservación de la naturaleza, mediante el trabajo que realizan las personas, en éste caso la universidad debe de adaptarse a dicho cambio, ya que anteriormente era un tema solo llevado a cabo por las empresas, ahora bien las instituciones de educación, se deben de preocupar por ésta parte ya que mediante éstas se inculca la educación ambiental que hace alumnos socialmente responsables.

**Actividades que realiza la universidad apoyando la sustentabilidad**

El medio ambiente es una preocupación latente en general para la humanidad, de tal manera que es necesario contribuir en el cuidado del mismo, en general la universidad realiza actividades como el reciclaje, la plantación de árboles, oferta talleres y cursos para tratar el asunto, pero ¿Qué tanto es lo que realmente ha contribuido para mejorar y con esto lograr la competitividad? A continuación se muestra el trabajo de la Universidad, en este caso del CU UAEM Valle de Chalco parea convertirse en una empresa competitiva.

Desde hace más de cuatro décadas se ha hecho patente la importancia de la inclusión de la temática ambiental en proyectos productivos, planes de educación y desarrollo urbano, entre otras áreas; sin embargo, no es sino hasta 1987 que surge el concepto e idea del desarrollo sustentable, con lo cual se abre un espacio para la reflexión y acción en beneficio del medio ambiente (UAEMEX, 2017).

Hablando de Desarrollo Sustentable (DS) Dúaz (2008) refiere que:

> El desarrollo sustentable para el PNUD (1992), es una situación dinámica en la que el ser humano tiene la posibilidad de acceso equitativa los recursos naturales, que se conservan y, en algunos casos se incrementan por la acción personal, comunitaria, interinstitucional, intersectorial e interdisciplinaria el cual contribuye al desarrollo económico sin contraposición con el desarrollo tecnológico (p. 65).

Cuadro 1. Proyectos sustentables

| Proyecto | Características | Actividades |
|---|---|---|
| Biodiversidad | Rescatar, introducir y preservar la vegetación arbórea en los diferentes espacios universitarios, que permita las condiciones para el fomento de la biodiversidad, contribuyendo a mejorar el estado actual del impacto ambiental. | *Difundir entre la comunidad universitaria la cultura del cuidado y respeto de las diferentes formas de vida<br>*Realizar anualmente campañas de reforestación y forestación al interior de las dependencias universitarias |
| Ahorro de agua y energía eléctrica | Promover y difundir acciones de ahorro de agua y energía eléctrica en los diferentes espacios universitarios con la finalidad de fomentar la cultura ambiental entre la comunidad | *Se brinda capacitación permanente a los integrantes de la comunidad universitaria con relación a los recursos de agua y energía eléctrica.<br>*Levantamiento de diagnósticos técnicos de las condiciones de operatividad de las instalaciones eléctricas e hidráulicas de los espacios universitarios. |
| Residuos sólidos | Promover el hábito de la separación, clasificación y comercialización de los residuos | *Se brinda capacitación permanente a los integrantes de la comunidad |

| | | |
|---|---|---|
| | sólidos, con la finalidad de llevar a la práctica el esquema de las 3R´s, (reducir, reutilizar y reciclar), para crear una educación ambiental permanente entre la comunidad universitaria. | universitaria con relación al manejo de los residuos sólidos<br>*Difusión de la cultura de las tres erres (reducir, reutilizar y reciclar)<br>*Gestionar la comercialización de los residuos sólidos reciclables generados en los espacios universitarios |
| Residuos peligrosos | Llevar a cabo el manejo adecuado de los residuos peligrosos en los espacios generadores de los mismos, con la finalidad de atenuar su impacto al ambiente y a la población, así como cumplir con la legislación ambiental vigente en la materia | *Cumplimiento a la normatividad de Residuos Peligrosos<br>*Supervisar el embalaje, etiquetado y almacenamiento temporal de los residuos peligrosos (RP)<br>*Gestionar la disposición final adecuada de los RP |
| Fomento a la salud | Procurar entre la comunidad universitaria el fomento de la salud y posibilitar de esta forma una mejor calidad de vida, formar individuos con capacidad reflexiva y crítica que analicen los factores condicionantes del fenómeno salud-enfermedad y que valoren los factores de protección y riesgo ante las conductas adictivas, las enfermedades sexualmente | *Educación para la salud, promoción del saneamiento básico y el mejoramiento de las condiciones sanitarias del ambiente<br>*Prevención y control de enfermedades trasmisibles y no trasmisibles, accidentes y adicciones<br>*Atención médica de primer nivel (curación y rehabilitación, incluyendo atención de urgencias) |

| | | |
|---|---|---|
| | transmisibles y la planificación familiar, entre otras. | |
| Vinculación ambiental | Vincular a la UAEM con la sociedad mediante acciones de impacto socio-ambiental, a fin de lograr un desarrollo sustentable | *Participar de manera activa con las dependencias y organizaciones del sector ambiental<br>*Coordinar las actividades de los Comités Internos de Protección Universitaria y Protección al Ambiente |

Fuente: elaboración propia con datos de (UAEMEX, 2017).

Como se puede observar en el cuadro 1, existen diversos proyectos que propone la universidad para contribuir con la sustentabilidad, como rescatar, introducir y preservar la vegetación arbórea en los diferentes espacios, promover y difundir acciones de ahorro de agua y energía, promover el hábito de la separación, clasificación y comercialización de los residuos sólidos, llevar a cabo el manejo adecuado de los residuos peligrosos, procurar entre la comunidad universitaria el fomento de la salud y vincular a la UAEM con la sociedad mediante acciones de impacto socio-ambiental, a fin de lograr un desarrollo sustentable, es evidente que se hace mucho para poder contribuir con dicho factor.

**CONCLUSIONES**

El primer factor que es notable dentro del CU Valle de Chalco es la preservación de los árboles dentro de ésta, promueve cada año a los alumnos a la plantación de árboles, por otro lado en lo que se refiere a la conservación del agua y la energía, es difícil que se contribuya en esto, puesto que no se preocupan del desperdicio de dichos elementos, en lo que se refiere a los residuos sólido, es importante rescatar que se tienen contenedores donde se les pide a los alumnos tirar sus botellas de plástico, mismas que después son separadas fomentando el esquema de las 3Rs (reducir, reutilizar y reciclar), se fomenta también el cuidado de la salud, organizando campañas de apoyo y finalmente se tiene vinculación ambiental coordinando actividades de desarrollo sustentable, ahora bien para que la universidad sea realmente

competitiva necesita seguir llevando dichas actividades, aunque podría implementar algunas más y contribuir satisfactoriamente, ante dicho fenómeno.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


Calvente A. M. (2007) El Concepto Moderno de Sustentabilidad. Universidad Abierta Interamericana. Disponible en: http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf

Chávez A., Ramírez C. M. R. y Barrueta D. L. (2012) Educación Ambiental para La Sustentabilidad en México 2007-2012. DELOS: Desarrollo Local Sostenible. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/delos/13/crc.html

Díaz de I. A. M. (2008) La Responsabilidad Social de la Universidad en la Promoción del Capital Social para el desarrollo Sustentable. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/402/index.htm

Díaz de I. A. M. (2009) La Gestión Compartida Universidad-empresa en la Formación del Capital Humano. Su Relación con la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Tesis Doctorales de Economía. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/el%20concepto%20de%20universidad.htm

Espinosa G. L. (2015) Programa XXI, Sustentabilidad y Educación. De Rivera E. R. (2015) Aspectos de Filosofía de la Ciencia y Sustentabilidad. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1488/educacion.htm

Luna C. J. E. (2013) Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf

Rodríguez C. E. (2017) Diccionario de Economía, etimología, conceptual y procedimental. Disponible en: http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=858

Tulio A. M. (2017) Competitividad y educación. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/mta-Compe.htm

UAEMEX (2017) Antecedentes de Sustentabilidad. Disponible en: http://www.uaemex.mx/index.php/antecedentes-sustentabilidad/antecedentes

# APORTACIONES DE LA EDUCACION SUPERIOR PARA CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOGRAR SER REALMENTE COMPETITIVAS

**Mtra en A. Esperanza Cotera Regalado, peracotera@hotmail.com**

**L. en C. Lizbeth Vázquez Beltrán, liz_lcn@yahoo.com.mx**

**M. en ES Miguel Zavala López**

**RESUMEN**

Se puede decir que el tema de la sustentabilidad es actualmente muy importante para toda empresa, en éste caso para la educación también, así que el interés por realizar ésta investigación surge a partir de querer dar a conocer lo que están haciendo las Universidades para ser realmente sustentables.

Mucho se habla de que se debe de trabajar bajo este esquema, pero ¿realmente se aplica en México? ¿Realmente las universidades aportan proyectos sustentables? Efectivamente en México existen diversos proyectos que las universidades realizan para ser realmente responsables. Algunas están preocupadas por capacitar a toda la comunidad universitaria para adoptar una cultura ambiental, algunas cuentan con paneles solares, dispositivos en el techo para aprovechar el agua de lluvia,

El tipo de investigación que se realiza para este trabajo es meramente documental, el interés es solo conocer las aportaciones que se hacen para contribuir con el ambiente responsablemente. De tal manera que se pretende buscar en revistas, páginas web, noticias, documentales, etc.

**Palabras clave:** sustentabilidad, competitividad, desarrollo sustentable, educación ambiental

**ABSTRACT**

It can be said that the subject of sustainability is currently very important for every company, in this case for education as well, so the interest in carrying out this research arises from wanting to make known what the Universities are doing to be really sustainable. Much is said about working under this scheme, but does it really apply in Mexico? Do universities really contribute sustainable projects? Indeed in Mexico there are several projects that the universities perform to be really responsible. Some are concerned about training the entire university community to adopt an environmental culture, some have solar panels, ceiling devices to take advantage of rainwater,
The type of research that is done for this work is merely documentary, the interest is only to know the contributions that are made to contribute to the environment responsibly. In such a way that is sought to look in magazines, websites, news, documentaries, etc.

**Key words**: sustainability, competitiveness, sustainable development, environmental education

## INTRODUCCIÓN

Para el análisis de la siguiente investigación, se hace un estudio primeramente de algunos conceptos principales como sustentabilidad que en éste caso se trata de la conservación de los recursos naturales, otro punto importante es la educación ambiental, base indispensable para involucrar a las personas en el cuidado ecológico, se menciona el factor competitividad debido a que, es necesario que se conozca lo que es para referir que efectivamente el trabajo sustentable o las actividades que involucran el cuidado ambiental son parte de la competitividad de la empresa. Finalmente se muestra aquellas universidades que se preocupan por el desarrollo sustentable, y aquellas que en la actualidad tienen la UA llamada Desarrollo Sustentable.

## METODOLOGÍA

Para la elaboración de la siguiente investigación se analiza el trabajo de las universidades y aportaciones que hacen en cuanto a la sustentabilidad, se realiza investigación de algunos conceptos como sustentabilidad, desarrollo sustentable, competitividad y educación ambiental, de tal manera que inicia como investigación documental, por la revisión de la

literatura necesaria, se trata de una investigación meramente cualitativa por el interés de analizar solo las cualidades del fenómeno de estudio.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Educación ambiental

La contaminación ambiental es un problema del planeta y que con el paso del tiempo ha causado diversos daños, de tal manera que es importante minimizar dicho factor, las empresas ya empiezan a contribuir al convertirse en empresas sustentables, pero la educación es la guía principal para que las personas en general atiendan dicho inconveniente, no es un problema particular sino general, así que es indispensable aportar las bases desde la educación.

Como dicen Expósito, Montero y Puentes (2012)

> La Educación Ambiental como contribución al desarrollo sostenible, desde el punto de vista de los objetivos está encaminada no solo a hacer comprender a las personas los distintos elementos que componen el medio ambiente y las relaciones que se establecen entre ellos sino también a lograr: concientizar, sensibilizar, promover valores, conocer, analizar, realizar acciones, respecto del cuidado y mejoramiento del medio ambiente y desde el punto de vista de las conductas: cambios de hábitos, acciones de mejoramiento en medio ambiente, resolución de problemas de forma individual y colectiva (p. 1).

Se puede decir que la principal actividad que debe de hacer la universidad es enseñar en general la relación que debe de tener el hombre con el medio ambiente, todo para lograr avances importantes, obteniendo que se de apoyo al medio ambiente al mismo tiempo que se logra la competitividad mediante el desarrollo sustentable. Como dice Hernández (2014) “la educación como componente básico cultural, resulta ser el medio idóneo para lograr abatir diferencias raciales, sociales, económicas, políticas y culturales, es decir, los componentes del proceso formativo intentan como utopía el perfeccionamiento humano, y en tanto, una nueva relación de armonía con la naturaleza” (p. 24).

"La Educación ambiental es además una innovación conceptual, metodológica y actitudinal, determinada por una concepción del medio ambiente que supera los aspectos físico naturales, incluyendo los económicos, políticos, técnicos, históricos, morales y estéticos" (p. 20)

Principalmente la educación ambiental ayuda a la conservación de la biodiversidad, al momento que se pretende crear conciencia en las personas sobre la naturaleza, así que el trabajo de la educación superior es involucrar a los estudiantes en el desarrollo sustentable para contribuir de manera favorable en la preservación del ecosistema.

Santana (2010) dice que la comunidad abarca todas las potencialidades educativas para la transformación del modo de actuación del individuo y los grupos sociales. Por tal razón la escuela, la familia, las instituciones especializadas, entre otras son parte de la comunidad; y por tanto es importante tenerla en cuenta en cualquier estrategia educativa (p. 63).

**Desarrollo sustentable**

Gracias a la educación ambiental, las personas se encuentran mayormente comprometidas con el desarrollo sustentable, no solo se trata de preservar el ambiente por capricho, actualmente es una necesidad y se necesita de la participación de todos y que mejor contando con las escuelas y la educción para comprometer a la sociedad, ya que se pretende que las generaciones que vengan tengan oportunidad de aprovechar el mundo que reciban. A continuación se muestran algunas definiciones del desarrollo sustentable.

Menciona Díaz (2009) que el "desarrollo sostenible, implica que la calidad medioambiental mejora el crecimiento económico, a través de varias formas: mejorando la salud de los trabajadores, creando nuevos empleos en el sector medioambiental y creando empleos en el sector dedicado a combatir la contaminación" (p. 81)

Cuadro 1. Concepto de Desarrollo sustentable

| Autor | Concepto |
|---|---|
| Cumbre de Río de Janeiro | El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades |
| Propuesta del Informe Brundtland | desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades |
| Cumbre de Johannesburgo | Desarrollo sustentable es, "Atender las necesidades actuales sin sacrificar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas |
| Masera y Astier, 2000 | "Los sistemas productivos sustentables buscan realizar el potencial multifuncional de los recursos que los sostienen, esto es, brindar oportunidades sociales, ambientales y económicas para las generaciones presentes y futuras. Sustentabilidad significa utilizar el recurso sin reducir su stock físico |
| Nebel y Wrigth, 2002 | Sociedad sostenible, esa que al paso del tiempo no agota su base de recursos al exceder la producción sostenible ni produce más contaminantes de los que puede absorber la naturaleza |

Fuente elaboración con datos de (Hernández, 2010).

Lo que muestra el cuadro 1 es el concepto de desarrollo sustentable, que este se trata de contribuir en el cuidado del medio ambiente, esto quiere decir que es la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras, tratando de no agotar los recursos existentes.

**La Competitividad**

Las universidades son las principales guías para poder inculcar en los estudiantes la educación ambiental, pero ésta actividad es capaz de hacer que sea competitiva como dice Galán (2013) "La preocupación por la calidad universitaria ha aumentado enormemente en las dos últimas décadas. La relación entre capital humano con alta formación y desarrollo económico ha centrado la mirada en el papel de las universidades" (p. 1).

La competitividad, consiste en la búsqueda constante de todo lo novedoso, lo más actualizado, lo más rápido, que permita a una persona o grupo de personas ubicarse en el primer puesto entre los competidores. Sosa, en 1992 señala que la competitividad es "la habilidad que tiene un Estado de producir, distribuir y dar servicio de bienes en el mercado internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países" (p.248). (Díaz, 2009:85).

Como se puede observar la competitividad no es otra cosa que la oportunidad que tienen las empresas de mejorar, innovar y generar una ventaja competitiva, en éste caso la universidad no se queda atrás, porque también necesita diferenciarse de las demás, así que para lograr la competitividad debe de adaptarse a las nuevas estrategias que existen, en éste caso el desarrollo sustentable es un factor indispensable que marca la diferencia.

**Aportaciones de la educación superior**

En 1972 en el club de Roma, se establecen por primera vez las posibles consecuencias ambientales, se establece el principio 19 que señala lo siguiente: (Paumier y García (2014) "Es indispensable una educación en labores ambientales, dirigida tanto a las generaciones jóvenes como a los adultos, y que preste la debida atención al sector de la población menos privilegiada, para ensanchar las bases de una opinión pública bien informada y de una conducta de los individuos, de las empresas y de las colectividades, inspirada en el sentido de su responsabilidad en cuanto a la protección y mejoramiento del medio en toda su dimensión humana. Es también esencial que los medios de comunicación de masas eviten contribuir al deterioro del medio humano y difundan, por el contrario, información de carácter educativo sobre la necesidad de protegerlo y mejorarlo, a fin de que el hombre pueda desarrollarse en todos los aspectos". (p. 2).

**Cuadro 2**. Aportes de la educación

| Proyecto o programa | Características |
|---|---|
| Unidades de aprendizaje | Un programa de unidad de aprendizaje, es la estructura general de un proyecto que tiene como finalidad el cumplir una competencia para promover aprendizajes significativos en los estudiantes, respecto a una disciplina (Bedolla, Niranda, Bedolla y Sánchez, 2016). |
| Programas con contenido científico-biológico | Dirigidos tradicionalmente a conceptuar la dinámica de los ecosistemas (Alcalá, Klñeriga, Sanchez y Ferrer, 2015). |
| Feria del emprendedor 2017 | Se presentan proyectos preocupados por la sustentabilidad como: Diseños soluciones sustentables para bla industria de eventos y exposiciones (Iguana 4 studio), + ahorro + limpio + ecológico (Itzalli), mujeres reales cuerpos reales (MINE), organización juvenior alineada a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (MAGIAM) entre otras. |
| UAEMEX<br>1987 que surge el concepto e idea del desarrollo sustentable, con lo cual se abre un espacio para la reflexión y acción en | Se incorpora la dimensión ambiental en la UAEM a través del Programa Universitario de Ecología (1997)<br>Se crea el Programa de Protección al Medio Ambiente (1998)<br>Se consolida como socio fundador del Consorcio Mexicano de Programas Ambientales Universitarios para el Desarrollo Sustentable (200)<br>Nuestra Máxima Casa de Estudios es la primera universidad pública en adherirse a los principios de la Carta de la Tierra (2004) |

| | |
|---|---|
| beneficio del medio ambiente. | La UAEM ratifica su adhesión a los principios de la Carta de la Tierra (2012). |

Fuente: elaboración propia con datos de diversos autores.

Como se puede observar la educación superior está realmente preocupada, primeramente por ser competitiva ante cualquier institución, posteriormente en brindar a los alumnos educación ambiental que sirva de base para lograr el desarrollo sustentable, de tal manera que implementa proyectos, programas y talleres que involucran la conservación del ambiente. A continuación se muestra una imagen sobre programas que implementa la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

Imagen 1. Proyectos UAEM

| Programa de Protección al Ambiente [8] | |
|---|---|
| Árboles plantados | 19 521 |
| Brigadas | 47 |
| Conferencias/Pláticas | 12 |
| Cursos de Capacitación | 68 |
| Académicos capacitados | 326 |
| Estudiantes capacitados | 1 300 |
| Visitas de recolección a instalaciones generadoras de residuos peligrosos | 60 |
| Visitas para disposición final de residuos peligrosos | 31 |
| Visitas técnicas a instalaciones generadoras de residuos peligrosos | 24 |

Fuente: UAEMEX 2017

Es inevitable notar que efectivamente se han hecho diversas actividades que favorecen el ambiente y que al mismo tiempo ayudan a que las escuelas logren diferenciarse de aquellas que no aportan nada a la sustentabilidad, no hay duda de que para poder ser competitiva es

necesario crear una estrategia y en éste caso apoyándose de la sustentabilidad es el camino principal.

Cuadro 3. Escuelas sustentables

| Escuela | Características |
|---|---|
| UMA (Universidad del Medio Ambiente | Primera Universidad en América Latina enfocada completamente en temas sustentables, construyó su plantel con tecnologías verdes (expok, 2014). |
| UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México | Primera universidad sustentable |
| UANL (Universidad Autónoma de Nievo León) | se ubica dentro de las 80 instituciones educativas, públicas y privadas más verdes del mundo, junto a otras universidades como Oxford, Bradford y Nottinghamm y es la segunda institución educativa más sustentable de México, de acuerdo al Ranking Mundial de Universidades GreenMetric |

Fuente elaboración propia con datos de diversos autores

En la clasificación, liderada por la británica Universidad de Nottingham, la primera universidad mexicana que aparece es la Universidad Nacional Autónoma de Mexico (puesto 72). El resto de universidades figuran por detrás de los 100 primeros puestos: Universidad Autónoma de Nuevo León (puesto 109), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (200), Universidad Autónoma Metropolitana (232), Instituto de Ingeniería UNAM (263) y, en la posición más baja, ocupando el puesto 296, la Universidad de Guadalajara. (Corresponsables, 2013).

**Imagen 2**. Instituciones con la carrera de desarrollo sustentable




Fuente. Elaboración con datos de (Unioportunidades, 2017).

## CONCLUSIONES

Gracias a la investigación que se hizo sobre aquellos factores que se están manejando para cumplir con la sustentabilidad en la educación, principalmente el trabajo que se realiza a nivel superior, se pudo notar que efectivamente se dan diversos proyectos que contribuyen al desarrollo sustentable, como por ejemplo: el interés por el reciclaje, el cuidado del agua, la energía, la forestación, entre otras. Aquellas universidades que realizan prácticas sustentables, suelen ser mayormente reconocidas, más aquellas que tienen como Unidad de Aprendizaje (UA) la carrera de Desarrollo Sustentable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalá L. E., Kleriga B. J. G. D., Sánchez L. S. J. u Ferrer V. R. C. (2015) Enseñanza del Desarrollo Autosustentable en el Ámbito Universitario. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1470/desarrollo-sostenible.htm

Bedolla S. R., Miranda E. A., Bedolla S. J. J. y Sánchez A. O. (2016) Programas de Unidades de Aprendizaje con Enfoques Sustentables. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/02/sustentabilidad.html

Corresponsables (2017) Seis Universidades mexicanas figuran en el Ranking del UI GreenMetric 2013 de Campus Sustentables. Disponible en: http://mexico.corresponsables.com/actualidad/seis-universidades-mexicanas-figuran-en-el-ranking-del-ui-greenmetric-2013-de-campus-sust

Díaz de I. A. M. (2009) La Gestión Compartida Universidad-empresa en la Formación del Capital Humano. Su Relación con la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Tesis Doctorales de Economía. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/el%20concepto%20de%20universidad.htm

Expósito R. B., Montero B. J. y Puentes S. Y. (2012) Acciones para Favorecer la Educación Ambiental a partir de los Problemas Ambientales Existentes en el Mundo Actual. Revista OIDLES. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/oidles/12/rbs.html

González H. G. (2013) La Educación Ambiental para Integrar los Contenidos de los Objetivos Formativos Generales del Preuniversitario. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/ggh/educacion-ambiental.html

Hernández A. H. (2014) La Educación Ambiental desde la Perspectiva de la Universidad Autónoma de Nayarit. Biblioteca Virtual. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1360/educacion-ambiental-cultura.html

Hernández H. T. B. (2010) La Función Estratégica de la Comunicación en el Desarrollo Sustentable. Xico, Veracruz un Ejemplo de Aplicación. Tesis Doctorales de Ciencias Sociales. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/tbhh/Desarrollo%20Sostenible%20concepto.htm

Paumier F. Y y García R. Y. (2014) La Educación Ambiental desde la Perspectiva de la Comunicación Educativa en el Proceso Pedagógico. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Disponible en: http://atlante.eumed.net/comunicacion-educativa/

Santana E. Y. (2010) Sistema de Acciones para Consolidar la Educación Ambiental de los Profesores en formación de la Carrera de economía en el IPE Mario Domínguez Regalado. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y ciencias Sociales. Disponible en:

http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/872/Educacion%20Ambiental%20en%20el%20contexto%20educativo.htm

UAEMEX (2017) Antecedentes de Sustentabilidad. Disponible en: http://www.uaemex.mx/index.php/antecedentes-sustentabilidad/antecedentes

# EMPRESAS MEXICANAS QUE REALIZAN PROYECTOS SUSTENTABLES PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

**M. en ES Miguel Zavala López**

**Mtra en A. Esperanza Cotera Regalado, peracotera@hotmail.com**

**L. en C. Lizbeth Vázquez Beltrán, liz_lcn@yahoo.com.mx**

**RESUMEN**

México se ha preocupado por hacer que las empresas no solo se ocupen por la satisfacción de las necesidades de los clientes, actualmente se debe de lograr que las empresas se preocupen por el ambiente, así que se propone el trabajo de las empresas de manera sustentable, existen empresas mexicanas que trabajan con responsabilidad social. Debido a que las empresas que trabajan bajo este esquema han logrado tener el éxito esperado y por ende ser realmente competitivas así que cada día más empresas desean unirse al desarrollo sostenible.

Las empresas que trabajan sustentablemente no lo hacen por cumplir solo un requisito, también lo hacen por dar valor agregado que la diferencia de las demás, esto le sirve a las empresa para que logren ser realmente competitivas. Hay empresas que han disminuido el consumo de agua, reducir la emisión de polvo en las plantas de producción, se reduce el consumo de bolsas de plástico, entre otras actividades.

El trabajo realizado se hizo tomando en cuenta una investigación de campo que ayudó a mostrar gracias a la búsqueda en revistas, páginas web, documentales, entre otros, la labor que realizan éstas para cumplir con la responsabilidad social mediante el cuidado

**Palabras clave:** sustentabilidad, competitividad, responsabilidad social empresarial, valor agregado

**ABSTRACT**

Mexico has been concerned with making companies not only take care of the satisfaction of the needs of customers, nowadays it must be made that companies are concerned about the environment, so it proposes the work of companies in a sustainable way, there are Mexican companies that work with social responsibility. Because companies working under this scheme have managed to have the expected success and therefore be truly competitive so more and more companies want to join sustainable development. Firms that work sustainably do not do so because they meet only one requirement, they also do so by giving added value that sets them apart from others, this serves the company to be truly competitive. There are companies that have reduced water consumption, reduce the emission of dust in production plants, reduce the consumption of plastic bags, among other activities.

The work was done taking into account a field research that helped to show thanks to the search in magazines, web pages, documentaries, among others, the work they perform to fulfill social responsibility through care

**Key words**: sustainability, competitiveness, corporate social responsibility, added value

**INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se aborda el tema principal que es la sustentabilidad de las empresas, tomando factores como lo es la RSE y la competitividad. Lo primero que se hace es saber que es la RSE que en éste caso ayuda a que las empresas realmente se centren en los valores y normas para lograr con mayor facilidad intervenir en el desarrollo sustentable.

Otro elemento relevante es la competitividad ya que toda empresa por muy pequeña que esté, siempre va a querer estar a la altura de las demás, finalmente es necesario conocer el trabajo de las empresas en cuento a sustentabilidad, esto con el fin de mostrar que México efectivamente tiene empresas preocupadas y trabajando en sustentabilidad.

## METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo se llevó a cabo la siguiente metodología. En primer lugar se trata de una investigación documental para la búsqueda de la información, posteriormente se trata de dar un enfoque cualitativo, debido al interés por realizar un análisis de las cualidades y características del fenómeno de estudio.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Responsabilidad social empresarial

El primer factor para la elaboración de la siguiente investigación es definir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para ver de qué manera las empresas están involucradas en ésta actividad y lo que tiene que ver con la sustentabilidad, principalmente se dará a conocer las actividades que hacen las empresas mexicanas para contribuir sustentablemente y conseguir ser realmente competitivas.

De acuerdo con Mendoza, Hernández y García (2013) "en la actualidad la responsabilidad social implica lograr la participación de la empresa en la comunidad, es un precio que se encuentra en la mente de cada persona, a la cual le permite reflexionar, organizar, orientar y juzgar las consecuencias que sus propios actos ocasionan ante la demás sociedad" (p. 1).

Por otro lado Reyno (2008) "la RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados,

sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida", (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development) (p. 28).

La RSE no es otra cosa que una serie de valores y compromisos que afrontan las empresas para lograr el desarrollo económico eficiente, interviniendo en la sustentabilidad en cuanto existe preocupación no solo por la empresa o las personas, sino también por el medio ambiente.

**Sustentabilidad**

Dentro de la sociedad existen diversos problemas, pero el cuidado del medio ambiente es el más importante actualmente, esto debido a que todos debemos de preocuparnos de la conservación de la biodiversidad y se debe de poner principal atención.

En opinión de Rodríguez (2017) "la sustentabilidad es la utilización económica racional de los recursos naturales, evitando o disminuyendo el impacto ambiental; los organismos internacionales han acuñado el término sinónimo "sostenibilidad" para designar un proceso de desarrollo con prosperidad compartida globalmente y sujeta a criterios responsables de manejo ambiental" (p. 2).

Vasconi (2013) menciona que la sustentabilidad

> Se refiere a la necesidad que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema. La naturaleza provee al hombre de una "*frontera de posibilidades de utilización del ambiente"*, definida ésta como en economía la frontera de posibilidades de producción, la cual debe contemplar las restricciones derivadas de la preocupación por el bienestar futuro, las cuales incluyen procesos tales como capacidad de regeneración de recursos, ciclos bio-geoquímicos y capacidad de absorción de desechos (p. 2).

En México esta preocupación ha rendido frutos y cada día aumentan las empresas con un claro compromiso hacia la sustentabilidad, utilizando tecnologías ecoeficientes. Gracias este empuje, en 2011 se creó el Índice de Sustentabilidad en la Bolsa Mexicana de Valores

(BMV), conformado hasta ahora por 28 empresas que han sido calificadas, sobre todo, por tres criterios: manejo y uso de los recursos naturales, responsabilidad social y gobierno corporativo (forbes, 2017).

**La Competitividad de la empresa**

Toda empresa está preocupada por lograr ser competitiva, de tal manera que debe de elaborar ciertas estrategias que lo garanticen, en éste caso se considera que la RSE y la preocupación por la sustentabilidad es indispensable para lograr el éxito, como dice Espinosa (2010) El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación La Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1991), donde describe los elementos más destacados que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas (p. 35).

Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012) dicen que:

> La competitividad es lo que permite a empresa ser exitosa en el país en el que se desenvuelve, una empresa es competitiva cuando desarrolla servicios y productos cuyos costos de producción y calidad son comparables o superiores a la de sus competidores en todo el mundo (p. 1).

Como se puede ver el termino competitividad no es otra cosa que hacer que la empresa logre sus objetivos, realizando las mejores prácticas, aunque también se pone énfasis en generar una ventaja competitiva que la haga diferenciarse de las demás, a pesar de que la sustentabilidad es una actividad que toda empresa debe de seguir, es evidente que la actividad que se realice en cuanto a sustentabilidad es lo que la diferenciará de las demás.

**Empresas sustentables**

| **Empresa** | **Características** |
|---|---|
| ALFA | En su planta procesadora de aluminio, que es una de las más grandes del mundo, recicla más de 483,000 toneladas al año. Otra de sus plantas se convirtió el año pasado en la primera con |

| | |
|---|---|
| | *zero waste* del conglomerado, ya que utiliza gas natural en 90% de sus operaciones. |
| ALSEA | Logró reducir en casi 10% el consumo eléctrico mediante programas de uso eficiente de energía y ha transformado 256,357 litros de aceite quemado en biodiesel. Para 2018, busca reducir su huella de carbono en un 20%. |
| **AMÉRICA MÓVIL** | Su programa de reciclaje recolectó 642,091 unidades de equipos celulares y accesorios en 2012; mientras que una de sus iniciativas para el uso eficiente de energía es la sustitución de motogeneradores por paneles solares |
| **ARCA-CONTINENTAL** | Dispone de proyectos de ahorro y reposición de agua como Rainmaker, reconocido en 2012 por la Asociación Internacional del Agua y el Programa Nacional de Reforestación. También es líder de reciclado de pet a través de PetStar, en conjunto con Coca-Cola y otros embotelladores. |
| AXTEL | Han logrado reducir 31% la emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera. También ha disminuido su consumo de agua 54.5%, a través de una campaña permanente de concientización y ahorro en todas sus instalaciones. |
| **CEMEX** | Ha reducido más de 30% la emisión de polvo en sus plantas de producción, las emisiones de NOx se han reducido en más de 42% y los SOx en 21.77% en los últimos años; mientras que el uso de combustibles alternativos se ha incrementado en más de 40% |
| **COMPARTAMOS BANCO** | Destina 2% de las utilidades netas anuales a proyectos de Responsabilidad Social y Sustentabilidad; su Fundación apoya el medio ambiente con la adopción y cuidado de cuatro |

| | |
|---|---|
| | hectáreas del Nevado de Toluca por tres años beneficiando a más de 234,000 personas. |
| **CORPORACIÓN GEO** | Busca optimizar el uso de la tierra a través de desarrollos de vivienda vertical; promueve el desarrollo de ciclovías. Por otro lado, utiliza tecnologías que ahorran agua, así como calentadores solares |
| **COCA-COLA FEMSA** | Ha mejorado la eficiencia en el uso de agua en 20%, de 2004 a la fecha. Ha logrado disminuir 21% su consumo de energía junto con su parque eólico que provee de energía limpia a 85% de las operaciones. |
| **DESARROLLADORA HOMEX** | Ha instalado en 82,000 viviendas dispositivos de ahorro de agua, energía y gas; ha construido 25 plantas de tratamiento y ha ahorrado 760 toneladas de madera mediante el uso de tecnología de construcción de blocks de aluminio. En su plan de reforestación, ha plantado 34,780 árboles |
| **GRUPO AEROPORTUARIO DEL SURESTE** | Tiene un programa para mitigar los impactos en el hábitat de la expansión de los aeropuertos, ha disminuido 40% sus aguas residuales y 7.4% los residuos generados por pasajeros en dos años consecutivos |
| **COMERCIAL MEXICANA** | En 2010, emprendió Viva la Tierra y logró reducir 11% en dos años el consumo en bolsas de plástico, cambió su composición para favorecer su degradación en composta, adoptó un manejo de residuos que disminuye en 35% los materiales de desecho. |
| **GRUPO AEROPORTUARIO DEL CENTRO NORTE** | Cuenta con un parque solar en el aeropuerto de Zacatecas que genera 400,000 kW7h al año, evitando emitir más de 200 toneladas de CO2 al año. En Zihuatanejo ha reproducido 22,000 plántulas de mangle para reforestar 6.5 hectáreas |

**Fuente:** Elaboración con datos de (Montes y Berges, 2017).

Ser empresa preocupada por la sustentabilidad no es solo un requisito que se tiene que cumplir, se debe de general valor agregado y toda empresa debe de poner en práctica, no todas las empresas utilizan de manera correcta los recursos naturales, al momento de hablar de sustentabilidad, en el cuadro 1, se muestran aquellas que lo hacen correctamente.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de la presente investigación fue mostrar las actividades que realizan las empresas que son sustentables, principalmente es necesario describir a aquellas empresas exitosas por su proyectos ambientales, ya que esto es lo que hace que éstas sean realmente competitivas, de acuerdo con la actividad que realicen es el tipo de proyecto que realizan.

Así que una empresa es competitiva en cuanto realice las estrategias necesarias, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente, debido a que en la actualidad es lo que mueve a las economías. Existen programas que permiten a las empresas lograr el desarrollo sustentable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cervantes V. Ballesteros L. y Hernández C. (2012) Programas para elevar la competitividad de las empresas en México " en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vlc.html

Espinosa A. E. (2010) La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Tesis Doctorales de Ciencias Sociales.

Montes L. y Berges G. (2017) Las Empresas más Sustentables de México. Forbes. Disponible en: https://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-sustentables-de-mexico/

Mendoza M. M. Hernández Ch. A. y García G. M. (2013) "*Responsabilidad Social* ", en Contribuciones a la Economía, disponible en: http://www.eumed.net/ce/2013/responsabilidad-social.html

Reyno M. M. (2006) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Universidad Técnica Federico Santa María. Disponible en: file:///C:/Users/hpomni/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.857/436.pdf

Rodríguez C. E. (2017) Diccionario de Economía, etimología, conceptual y procedimental. Disponible en: http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=858

Vasconi M. (2013) Población y desarrollo Sustentable. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/cccss/26/ordenamiento-territorial.html

# MEJORA DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL EN INSTITUCIONES HOSPITALARIAS.

**Trabajo concluido**

Autores: Ing. Iliana Paneque Silva, ilianaps30@gmail.com Empresa Confecciones BOGA, República de Cuba. MSc. Yunelsy Ortiz Chávez, yunelsy@gmail.com CANEC, República de Cuba.

**RESUMEN**

La problemática ambiental constituye un tema pertinente y de gran preocupación en el entorno actual. Entre las instituciones destinadas a los servicios de salud, los hospitales son de relevante importancia por las características distintivas que presentan y la complejidad de su gestión. Se destaca la primicia de contar como recurso clave, con trabajadores formados para garantizar altos niveles de eficiencia y competitividad. El trabajo posee como objetivo una mirada hacia la mejora del desempeño ambiental en estas notables instituciones, a partir de la formación de los Recursos Humanos y su enfoque integral como uno de los factores esenciales que determina la eficacia del hospital. Los principales resultados se centran en el análisis de la dimensión ambiental y la definición de variables para su integración en la formación, evaluadas a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. Se aplicó en el Hospital Pediátrico Provincial Octavio de la Concepción de la Pedraja de Holguín, Cuba. Se demostró el tratamiento aislado de la dimensión ambiental en la formación, se diagnosticaron las deficiencias existentes y se comprobó la factibilidad de las estrategias de mejora aplicadas para la integración.

**PALABRAS CLAVE:** Mejora, hospitales, formación, dimensión ambiental.

**ABSTRACT**

The environmental issue is a relevant subject of great concern in the current environment. Among the institutions dedicated to health services, hospitals are of significant importance because of the distinctive features they present and the complexity of their management. It highlights the first feature of counting as a key resource, with workers trained to ensure high levels of efficiency and competitiveness. The objective of the study is to improve

environmental performance in these remarkable institutions, based on the training of Human Resources and its integral approach as one of the essential factors that determine the effectiveness of the hospital. The main results are focused on the analysis of the environmental dimension and the definition of variables for their integration into training, evaluated through indicators of efficiency, effectiveness and effectiveness. It was applied in the Provincial Pediatric Hospital Octavio de la Concepción de la Pedraja de Holguín, Cuba. The isolated treatment of the environmental dimension in the training was demonstrated, the existing deficiencies were diagnosed and the feasibility of the improvement strategies applied for the integration was verified.

**KEY WORDS:** Improvement, hospitals, training, environmental dimension.

## INTRODUCCIÓN

El contexto competitivo que caracteriza el mundo organizacional moderno, los acelerados cambios y adelantos científicos-tecnológicos evidencian la complejidad de los procesos de transformaciones socio-económicos actuales y los crecientes impactos provocados al Medio Ambiente. Ante estos desafíos el hombre, como agente y beneficiario del cambio constituye un factor clave capaz de buscar soluciones, aunar estrategias y actuar en aras de lograr la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Precisamente dentro de la Gestión de los Recursos Humanos la formación se destaca por su papel decisivo para lograr el éxito empresarial en armonía con el medio ambiente. Representa la variable que convertirá a los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de la organización del presente siglo XXI y el futuro.

Al enfrentar la problemática ambiental que amenaza a toda la humanidad, es necesario desde el ámbito organizacional promover la formación de trabajadores no solo desde el punto de vista técnico, sino desde lo social y ambiental.

Entre las organizaciones generadoras de gran cantidad de desechos sólidos, líquidos, gaseosos o de cualquier otra índole que afectan al medio ambiente se encuentran los hospitales que figuran como una de las más complejas y notables instituciones sociales por sus características distintivas.

En tal sentido la construcción de estrategias de articulación entre los campos de la salud y medio ambiente son imprescindibles como categorías intrínsecas a la sobrevivencia de los seres humanos.

Específicamente Cuba sigue una estrategia coherente de desarrollo de la salud del pueblo con un modelo único, siendo el primer país del mundo en crear un Sistema Nacional de Salud que se estructura en atención primaria, secundaria y terciaria. Representado por los consultorios y policlínicos, hospitales e institutos respectivamente.

La provincia Holguín como una de las más grandes del país juega un papel significativo dentro de la contaminación ambiental existente destacándose dentro de las organizaciones con mayor incidencia los hospitales.

De estudios precedentes se pudo constatar que las dificultades que más afectan el territorio se materializan en el vertimiento de grandes cantidades de desechos sólidos, líquidos y de alta peligrosidad al medio sin el tratamiento adecuado, lo que provoca impactos negativos

que tienen sus causas entre otras, en la **baja formación** de los trabajadores en cuanto a la implicación ambiental, la infraestructura de las instalaciones y la carencia de tecnología de gestión moderna asociado a la limitada capacidad de respuesta del entorno actual.

En tal sentido el trabajo aborda como objetivo general lograr la mejora del desempeño ambiental de los hospitales a partir de la integración de la dimensión ambiental en la formación del recurso humano como factor estratégico y de competitividad.

**METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TEMA**

La formación en la Gestión de los Recursos Humanos emerge como proceso educativo, sistemático, planificado y continuo que tiene como finalidad desarrollar conocimientos, técnicas y actitudes en el individuo según sus necesidades y los objetivos de la organización. Constituye una ventaja desarrollar la formación del recurso humano con un enfoque integrador. Es un proceso de mejora, continuo, con carácter estratégico y enfoque de sistema, que está compuesto por tres dimensiones: técnica, social y ambiental.

En tal sentido las instituciones hospitalaria se encuentran entre las empresas públicas o privadas más complejas para administrar, por factores como las continuas especializaciones médicas, la incorporación de nuevos conocimientos interdisciplinarios, equipos más novedosos y el aumento del número de enfermedades de tratamiento costoso y sofisticado.

Otra peculiaridad de los hospitales es la existencia de un elevado grado de multi-profesionalidad, pues disímiles representantes de diversas áreas del conocimiento coexisten en dicha organización, característica que la privilegia y distingue como foco de acción de un gran número de especialistas en ámbitos científicos y técnicos distintos que deben integrar sus competencias para el alcance de los objetivos y misión de la entidad en armonía con el medio ambiente.

Este tipo de servicio está dado por sus características exclusivas como la atención de la salud de los pacientes en circunstancias de urgencia, enfermedades críticas u otras, las cuales demandan que el personal cuente con aptitud, elevada profesionalidad y sensibilidad humana, superación constante, consecuente disciplina laboral, consagración y satisfacción del servicio que prestan, actitud de ahorro y cuidado de la propiedad social; en general, valores que prestigien dichos servicios.

Se acentúa la formación como uno de los factores esenciales que determina la eficacia del hospital debido a la rapidez con la que cambian las habilidades y conocimientos requeridos y a la consideración de los recursos humanos como su activo más importante.

Los individuos en las instituciones hospitalarias deben poseer una formación técnica, social y ambiental. El desarrollo de la formación técnica garantiza que el trabajador adquiera un conjunto de conocimientos, instrucciones y habilidades para el desarrollo de las actividades que le corresponden unido al desarrollo del equipamiento y la tecnología necesaria para desempeñar su tarea según cada puesto de trabajo.

En cuanto a la formación social tiene en cuenta sus valores y está condicionada por la presencia de pacientes, acompañantes, visitantes u otro personal ajeno a la entidad que le otorga en gran medida un carácter heterogéneo a la organización.

Sin embargo la dimensión ambiental se expresa por el carácter sistémico de un conjunto de elementos que componen el medio ambiente, está encaminada al logro de la sustentabilidad y a partir de su incorporación en la formación estará dada por todas las acciones que se planifiquen para incrementar la preparación de los recursos humanos en cuanto a los temas ambientales y por consiguiente mejorar el desempeño ambiental de la entidad.

El tratamiento de la dimensión ambiental en los hospitales desde la formación integral es de reconocida importancia, pues son instituciones imprescindibles para la sociedad, pero sus actividades diarias son fuente principal de generación de desechos que resultan en su mayoría peligrosos por su carácter infeccioso, reactivo, radioactivo e inflamable. Los gaseosos están constituidos por las emisiones a la atmósfera de gases procedentes de laboratorios, plantas de esterilización, calderas, vehículo automotor entre otros; en cuanto a los desechos líquidos comprenden la generación de aguas contaminadas con lubricantes, combustibles, químicos, corrosivos, sangre u otro material biológico. Particularmente los sólidos se consideran los más significativos pues su generación se produce en reconocidas cantidades.

En general los hospitales son el tipo de entidad que abarcan, como resultado de su gestión, todas las clases de riesgos ambientales posibles por lo que deben garantizar un manejo eficiente del sistema de gestión ambiental para lograr disminuir los efectos negativos de los impactos que generan y posibilitar el mejoramiento de las condiciones ambientales, sanitarias y de la calidad de vida.

Se presenta entonces una interrogante **¿cómo integrar la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en las instituciones hospitalarias?**

A partir de los análisis de la dimensión ambiental y las características distintivas de los hospitales en consonancia con expertos en el tema objeto de estudio se definieron las siguientes variables que permiten su integración en la formación de los recursos humanos:

- tecnología
- competencias ambientales
- condiciones ambientales del puesto de trabajo
- documentación legal
- comunicación
- responsable organizativo

El nivel de integración de la dimensión ambiental logrado a partir de las variables en cuestión y los resultados obtenidos serán evaluados a partir de un grupo de indicadores diseñados según lo planteado por Marrero Fornaris (2002). Para cada indicador se definió su forma de medición, objetivo, niveles de referencia, periodicidad y responsable.

Indicadores de Efectividad: Indicadores que permiten medir como se cumple lo establecido en el plan de formación en cuanto a la integración de la dimensión ambiental.

1. Nivel de trabajadores con formación tecnológica ambiental (NTFTA)
2. Nivel cursos impartidos relacionados con la tecnología de la dimensión ambiental (NCTDA)
3. Nivel de Conocimiento Existencia de la estructura de comunicación (NCEEC)
4. Nivel de Conocimiento del funcionamiento de la estructura de comunicación (CFEC)
5. Nivel de cumplimiento de las acciones formativas ambientales (NCFA)
6. Nivel de las acciones formativas ambientales (NAFA)
7. Nivel de cargos con competencias ambientales definidas referidas a la tecnología (NCCAT)
8. Nivel de ejecución del presupuesto de formación (NEPF)

Indicadores de Eficacia: Indicadores que permiten medir como la integración de la dimensión ambiental en la formación y su impacto en el desempeño ambiental organizacional.

En este grupo se definieron los siguientes indicadores:

1. Nivel de cargos con competencias ambientales definidos (NCCAD)

2. Nivel de competencias ambientales de los cargos (NCC)

• Indicadores de Eficiencia: Indicadores que permiten medir como se utilizan los recursos asignados en para la integración de la dimensión ambiental en la formación.

En este grupo se definieron los siguientes indicadores:

1. Nivel de la documentación legal relacionada a la formación y la dimensión ambiental (NDFDA)

2. Nivel de conocimiento de los riesgos ambientales (NCRA)

3. Índice de puestos de trabajo ambientales seguros (IPTAS)

4. Nivel de Conocimiento de la existencia del responsable formativo para el tratamiento de la dimensión ambiental (NERDA)

Según la Norma Internacional ISO 14031 Gestión ambiental – Evaluación del Desempeño ambiental – Directrices relativa a la evaluación del desempeño ambiental (EDA), se considera seleccionar dentro de los indicadores de la EDA los Indicadores Desempeño Ambiental (IDA) y el criterio de clasificación de los Indicadores de Desempeño de Gestión (IDGs) para los indicadores diseñados de la dimensión ambiental en la formación.

Para la evaluación de las variables si al menos uno de los indicadores calculados se encuentra en la zona con niveles bajos, fuera de los rangos aceptables el grupo de indicador de gestión al que corresponda (eficiencia, eficacia o efectividad) se comportará deficiente. Si los indicadores calculados se encuentran entre la zona poco aceptable o zona con niveles medios y en la zona con niveles altos o aceptables los grupos de indicadores en cuestión se comportarán satisfactorios. Por último si todos los indicadores se encuentran en la zona aceptable o con niveles altos los grupos de indicadores de gestión se clasificarán en altamente satisfactorios.

**Resultados del diagnóstico de las variables de la dimensión ambiental en la formación.**

El diagnóstico se realizó en el Hospital Pediátrico "Octavio de la Concepción de la Pedraja" ubicado al Noreste de la ciudad de Holguín, es una unidad en la que se realizan actividades de atención médica calificada preventivo-curativa, de rehabilitación, docentes e investigativas, a la población en edad pediátrica y adolescente de todo el territorio de la provincia y otras cercanas.

Se tomaron en cuenta las especificidades del proceso de servicio del hospital y las peculiaridades en cuanto al desarrollo de la formación y la gestión ambiental.

Se caracterizaron las áreas claves inherentes a este tipo de entidad que juegan un papel fundamental en la formación: el departamento de Recursos Humanos, Docencia Médica e Higiene y Epidemiología.

Se constataron los principales problemas ambientales en la institución, entre ellos el vertimiento impropio de residuales líquidos, el mal manejo de los residuales sólidos, los contaminantes del aire generados en salones quirúrgicos, en laboratorios, chimeneas de calderas, incineradores y otras fuentes de polvo, ruido, vibraciones, mal iluminación y climatización entre otros.

Asociados a los problemas citados anteriormente se encuentran los impactos que provocan al Medio Ambiente tales como: la contaminación de los suelos, del manto freático, las aguas (cuencas del rio Cauto Residuales), la atmósfera, la contaminación acústica y del aire, estas últimas afectando principalmente a las comunidades cercanas a la institución y otros como la contaminación cruzada del ambiente laboral, los impactos causados por la proliferación de vectores y las afectaciones a la salud humana.

Principales áreas contaminantes: Laboratorios: Clínico, Microbiología, Banco de Sangre, Anatomía Patológica, Inmunología, Genética, Alergia, Unidad quirúrgica, Unidad de atención al grave (terapias y Neonatología), Central de esterilización, Cocina Comedor, Calderas, Servicio de Oncohematología y quemados, Lavandería y Rayos X.

Con el objetivo de evaluar el desempeño ambiental de la organización se diagnosticaron cada una de las variables definidas para la dimensión ambiental en todas las áreas del hospital. Se utilizaron durante el diagnóstico instrumentos como la observación directa, entrevistas, encuestas, la revisión documental y posteriormente se procedió a la triangulación de la información obtenida. Los resultados generales se muestran a continuación:

La evaluación integral obtenida sobre la base de los resultados de los tres grupos (eficiencia, eficacia y efectividad) por variables se comportó deficiente, debido a que los indicadores calculados se encuentran en los niveles bajos o zona no aceptable, lo que corrobora el alto grado desconocimiento en cuanto a la temática objeto de estudio en los trabajadores de la institución y el tratamiento aislado de la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en la institución en el período analizado.

Las 33 deficiencias detectadas durante el diagnóstico se interrelacionan en su totalidad, simultáneamente constituyen las causas de la falta de integración de la dimensión ambiental en la formación de los trabajadores. Además inciden en cada uno de los impactos ambientales que provoca el hospital, en un mayor grado se encuentran afectando el desempeño ambiental las variables **tecnología** y **competencias ambientales**.

En este contexto para la proyección de las soluciones se partirá de erradicar los problemas ambientales existentes desde la formación haciendo mayor enfásisi en las variables más deterioradas.

Para la confección de las estrategias de solución se procedió a realizar trabajos en grupo entre los Departamentos de Recursos Humanos, Vicedirección Docente e Higiene y Epidemiología con el equipo de trabajo, donde se determinaron las estrategias para dar solución a los problemas detectados.

**Estrategia 1: Actividades de aprendizaje.**

El objetivo de la estrategia es capacitar a los trabajadores en las temáticas ambientales, lo cual permitirá desarrollar competencias ambientales y dentro de ellas elevar el nivel de conocimiento y la cultura ambiental de los mismos, así como garantizar un mejor desempeño laboral sin daños al Medio Ambiente.

**Estrategia 2: Definición de funciones específicas ambientales.**

Para lograr una mejor medición de las competencias ambientales que debe poseer cada trabajador es necesario tenerlas definidas en las funciones para cada cargo de la entidad, por lo que se determinó como objetivo de la estrategia incorporar las funciones específicas ambientales dentro de los cargos existentes en la institución.

**Estrategia 3: Actualización de la documentación legal.**

La documentación legal es el arma fundamental de las organizaciones para estar acorde a las exigencias políticas-económicas-sociales de la sociedad, por lo que el objetivo de la presente estrategia es entregar la documentación legal actualizada correspondiente a la dimensión ambiental y la formación para que sea controlada por el departamento de Recursos Humanos.

**Estrategia 4: Establecimiento de un responsable organizativo.**

Debido a que la organización no cuenta con una estructura sólida para desarrollar la formación en cuanto a la temática ambiental, se determinó como objetivo de la estrategia definir y capacitar un responsable para la gestión de la dimensión ambiental en la formación,

entre otras actividades que garantice el flujo de información necesario entre los departamentos de Recursos Humanos, Higiene y Epidemiología y Vice-dirección Docente, lo cual contribuirá a la mejora del desempeño ambiental de la organización.

Se procedió al cumplimiento del 100% de las estrategias diseñadas con sus respectivos planes de acción en la institución.

Al realizar las mediciones nuevamente de los tres grupos de indicadores diseñados para cada variable arrojaron resultados satisfactorios, lo que evidencia el impacto positivo del diseño de las estrategias y una mejora en el desempeño ambiental de la institución.

**CONCLUSIONES**

1. Se constató el papel relevante de las instituciones hospitalarias como una de las principales generadoras de desechos sólidos, líquidos y gaseosos en su mayoría de carácter peligroso.
2. Se destaca la necesidad del tratamiento de la dimensión ambiental en la formación como parte de su enfoque integral para el desarrollo de trabajadores formados que sean capaces de minimizar los impactos provocados al medio ambiente y mejorar el desempeño ambiental en estas instalaciones.
3. Se definen variables para el trabajo de la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos, así como indicadores (eficiencia, eficacia y efectividad) para evaluarlas.
4. El diagnóstico de las variables definidas para la dimensión ambiental y su evaluación en el Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción y la Pedraja de la provincia Holguín, Cuba, permitió detectar las deficiencias existentes y el diseño de un plan de mejora que demostró un salto de avance con respecto al estado inicial en el cual se encontraba la organización en cuanto a la integración de la dimensión ambiental en la formación de los trabajadores como herramienta estratégica para el desarrollo ambiental de la institución.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**1.** Hernández Nariño, Arialys. (2010) Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

**2.** Hall. (2000). Tourism Planning Policies. Processes and Relationships. Essex: Prentice Hall.

**3.** Cuesta Santos, Armando (2010). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición corregida y ampliada. Ed. "FélixVarela" y Academia. La Habana.

**4.** Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

**5.** Aguirre, M. (2008). Los sistemas de indicadores ambientales y su papel en la información e integración del medio ambiente. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente.

**6.** Almagro Velázquez, Francisco (2004). La dimensión ambiental en el PIB y políticas ambientales en México.

**7.** Asamblea Nacional del Poder Popular (1997). Ley 81 del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año XCV. No 7. Edición Extraordinaria. La Habana, p. 47-68.

**8.** Calderón, Danilo (2014). Propuesta metodológica para el diseño de un Sistema de Gestión Ambiental para instituciones hospitalarias. Sistema de postgrado maestría en administración de empresas. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

**9.** Cuesta Santos, (2005). Tecnología de Gestión de RH. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. La Habana, Cuba

**10.** Figueroa Hernández, Adrián (1995). Formación Ambiental. Publicado en la Revista Perspectivas Docentes. Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. México.

**11.** Fleitas Triana, Sonia. (2003). La Formación: Actividad Clave De La Gestión De Los Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

# COMPETITIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA AMBIENTAL PARA SALVAGUARDAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y RECIFE BRASIL.

Dr. Juan A. Jiménez García[1], Dra. Camila Pereira Abagaro[2], Mtro. Rigoberto Torres Tovar[1]

[1] Universidad Autónoma del Estado de México, Juan.jimenez.uaem@gmail.com, rigoeco@hotmail.com. [2] Universidade Federal de Pernambuco,camila.abagaro@gmail.com

**RESUMEN**

Se presentan los principales contaminantes del aire con énfasis en aquellos que se originan del sector transporte, específicamente los provenientes del parque vehicular que circulan en las grandes ciudades como lo son la ciudad de México y Recife. Se especifica el origen y las características de los contaminantes, puesto que estos van en aumento debido al crecimiento poblacional que ocasiona que la demanda de productos y servicios como del sector transporte aumenten desproporcionalmente. Se presentan las principales afectaciones a la salud de la población de los siguientes contaminantes: Monóxido de carbono (CO), Ozono ($O_3$), Bióxido de Azufre ($SO_2$), Óxidos de Nitrógeno ($NO_x$), Bióxido de Carbono ($CO_2$) y partículas sólidas suspendidas (PM) e hidrocarburos no quemados (HC). Se realiza un análisis de las principales acciones que toman las autoridades ambientales para salvaguardar la calidad del aire que respiran los pobladores de las grandes ciudades.

**Palabras claves:** Calidad del aire, contaminación del aire, ciudad de México, Recife.

**ABSTRACT**

The main air pollutants are presented, with emphasis on those that originate from the transportation sector, specifically those from transportation that circulate in large cities such as Mexico City and Recife. The origin and characteristics of the pollutants are specified as they increase because of the population growth that causes the demand for products and services such as the transport sector to increase disproportionately. The main health effects of the following pollutants are presented: Carbon monoxide (CO), Ozone (O3), Sulfur dioxide (SO2), Nitrogen oxides (NOx), Carbon dioxide (CO2) and particulate matter Suspended solids (PM) and unburnt hydrocarbons (HC). An analysis of the main actions

taken by environmental authorities is carried out to safeguard the quality of the air that the inhabitants of the big cities breathe.

**Key words:** Air quality, air pollution, Mexico City, Recife.

**1.- fuentes de contaminación del aire.**

Los asentamientos humanos generan un gran número de impactos negativos al medio ambiente que los rodea. Entre los más connotados tenemos: la deforestación, la captura desmedida de los animales, la introducción en la zona de animales y plantas exóticas, la contaminación del medio ambiente con sus desechos, tanto producto de los ciclos alimenticios naturales como por su actividad constructiva, industrial, recreativa, transportista. Por otra parte, específicamente para el aire, sus principales contaminantes son (Warner , 2010) :

| | |
|---|---|
| Materia participados o partículas | Compuestos que contienen nitrógeno |
| Compuestos que contienen azufre | Monóxido de carbono |
| Compuestos orgánicos | Compuestos halogenados |
| | Compuestos radiactivos |

**2.- emisiones contaminantes del sector transporte en México.**

El sector de transporte incluye el movimiento de personas y mercancías por los coches, camiones, trenes, barcos, aviones y otros vehículos. La mayoría de las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes del transporte son las emisiones de $CO_2$ resultantes de la combustión de productos derivados del petróleo, como la gasolina, en los motores de combustión interna. Las mayores fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el transporte incluyen vehículos de pasajeros y camiones ligeros, incluyendo vehículos utilitarios deportivos, camionetas, y minivans. Estas fuentes representan más de la mitad de las emisiones del sector. El resto de las emisiones de gases de efecto invernadero proviene de otros modos de transporte, incluyendo camiones de carga, aviones comerciales, naves, barcos y trenes, así como tuberías y lubricantes.

En México, se estima que el sector transporte es uno de los principales emisores de contaminantes a escala nacional en México, siendo responsable de 90.03% de las emisiones de monóxido de carbono (CO) y de 45.67% de óxidos de nitrógeno (NOx), en todo el país. Dentro del sector transporte los vehículos de pasajeros —denominados ligeros— emiten 74.41% de CO, 52.55% de NOx, 73.55% de Compuestos Orgánicos Volátiles (COV) y 94.50% de amoniaco ($NH_3$). Estos contaminantes contribuyen a la formación de ozono en la atmósfera (Centro Mexicano de Derecho Ambiental, 2014).

**2.1 composición del parque vehicular de la ciudad de México**

En la tabla 2.0 se muestra la clasificación de las Unidades de Transporte Urbano (UTU) que circulan en la ciudad de México (Téllez Ballesteros, Rocio, G., Gerardo, & C., 2011).

Tabla 2.0 clasificación de las UTU que operan en la ciudad de México

| Tipo De Vehículo | Promedio |
|---|---|
| **Pasajero semiconfinado colectivo** | 381 |
| **Servicios superficie** | 2,350 |
| **Pasajeros confinado colectivo** | 3,063 |
| **Carga superficie** | 43,222 |
| **Pasajeros superficie colectivo** | 63,372 |
| **Carga y/o pasajeros superficie** | 1´336,304 |
| **Pasajeros superficie individual** | 2´870,150 |

**2.2 Emisiones Contaminantes del Sector Transporte**

Tabla 3.0 Emisiones Contaminantes Anualizadas del sector transporte en la ciudad de México (Téllez Ballesteros, Rocio, G., Gerardo, & C., 2011).

| UTU | COT GASES | CO | NOx | $CO_2$ | MP | $SO_2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pasajeros superficie individual** | 47,675 | 394,571 | 25,763 | 7´820,326 | 671 | 1,515 |
| **Pasajeros superficie colectivo** | 45,927 | 809,297 | 41,953 | 3´324,072 | 576 | 917 |
| **Pasajeros semiconfinado colectivo** | 60 | 60 | 5.0 | 649.0 | 0.2 | 0.2 |
| **Carga y/o pasajeros superficie** | 43,235 | 406,715 | 18,383 | 4´200,904 | 396 | 853 |
| **Carga superficie** | 12,786 | 167,987 | 61,853 | 1´707,996 | 482 | 563 |
| **Total** | 149,618 | 1´778,631 | 148,010 | 17´060,916 | 2,127 | 3,851 |

**2.3 calidad del aire en la zona metropolitana de la ciudad de México**

El smog se forma sobre todo de ozono el cual se ubica a nivel del suelo (O3), al igual contiene varias sustancias químicas (monóxido de carbón (CO),partículas de materia como el hollín y polvo ), y compuestos orgánicos volátiles (COV) como benceno, butano y otros hidrocarburos. Se tiene en claro que no hay que confundir la capa de ozono que nos protege de los rayos ultravioleta del Sol.

El óxido de nitrógeno e hidrocarburos son los motores de los automóvil que en días calurosos reaccionan por la presencia de la luz solar de esta manera que se forma el ozono a nivel del suelo el cual es altamente peligroso para la salud de los habitantes, a causa de los grandes vientos que suelen haber en el ambiente provocan que trasladen la contaminación a otras ciudades dándonos cuenta de la inmensa grandeza de dicho contaminantes que no conocen de límites.

El ozono es un contaminante que se mezcla con el dióxido de carbono los cuales hacen que tu cuerpo se debilite, irritando los ojos y daña los alvéolos de los pulmones es donde se

intercambia el oxígeno, mientras que el dióxido de carbono es un tejido suave y esponjoso que se va endureciendo, el cual causa insuficiencia respiratoria como el asma. Toda exposición al ozono daña poco a poco los pulmones al igual que el cigarro al respirarlo, el evitar salir de los hogares puede reducir considerablemente el daño al sistema respiratorio.

El monóxido de carbono es considerado un gas venenoso sin olor ni color producido sobre todo por los motores de los vehículos y que se acumula en grandes cantidades en áreas de congestionamiento, lo cual provoca que los órganos del cuerpo se oxigenen lo suficiente al enlazarse con los glóbulos rojos portadores del oxígeno. En bajas concentraciones el monóxido de carbono evita el paso de oxígeno al cerebro, a otros órganos y músculos del cuerpo, deteriora las reacciones y reflejos del cuerpo, por estos motivos se considera una amenaza para la vida humana, ya que afecta considerable mente a personas con problemas del corazón y sin dejar por un lado al feto cuyo cerebro está en proceso de desarrollo. El monóxido de carbono puede ser fatal en algunos casos cuando se enciende el coche en garaje cerrados o por los gases del escape que entran de los automóviles.

Un sistema de control de la contaminación atmosférica es asegurar que las concentraciones excesivas de contaminantes atmosféricos no alcancen receptores sensibles (personas, plantas, animales, etc.). Un sistema bien diseñado evitará la exposición de un receptor a una concentración nociva de contaminantes.
Nos podemos dar cuenta que un sistemas de control de la contaminación atmosférica combinan distintas técnicas de control, normalmente tanto de tipo tecnológico como administrativo.

**3.- emisiones contaminantes del sector transporte en Recife**

Para comprender las emisiones contaminantes de una región en específico de Brasil, primero hay que plantear las características propias del país.
Brasil, uno de los cinco mayores países del mundo, tiene más de 190 millones de habitantes y una extensión territorial superior a 8.500.000 $km^2$ ( (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017)) El país se divide políticamente en 26 estados y un distrito federal, y en

cinco regiones geográficas que tienen importantes diferencias económicas, culturales y demográficas: Norte, Nordeste, Sudeste, Sur y Centro Oeste.
El municipio de Recife tiene una población de 1,422, 905 ( Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017). Tiene una extensión territorial de 218.5 $Km^2$. (Estatística, 2017).

La Región Metropolitana de Recife (RMR) con casi 4 millones de habitantes es la más poblada de la Región Nordeste de Brasil, la quinta de todo Brasil y la tercera más densamente poblada, tan solo por detrás de São Paulo y Río de Janeiro. (IBGE, 2017).

Recife es la novena ciudad por número de rascacielos de América, superada tan solo por Nueva York, São Paulo, Rio de Janeiro, Toronto, Buenos Aires, Ciudad de México, Chicago y Caracas (Twistedsifter, 2017)

**3.1 composición del parque vehicular de la ciudad de recife**

La Oficina Estatal de Transportes la ciudad contaba con una flota de más de 464.000 vehículos de motor con matrícula de la misma circulando en sus calles.48 De estos 54.335 son vehículos de carga, 318.520 vehículos de pasajeros, 72.719 motos, 4.855 autobuses (divididos entre privado y público) y 14.142 de algún otro tipo. Las líneas de autobús transportan casi dos millones de pasajeros al día en el área metropolitana, distribuidos entre 17 empresas de autobuses locales (transportes.gov.br, 2017).
El área metropolitana está atravesada por tres carreteras federales principales:

- BR-101 Norte - Paraíba y Rio Grande do Norte;
- BR-101 Sur - Alagoas, Bahía, Minas Gerais, Río de Janeiro, São Paulo, Paraná y Rio Grande do Sul;
- BR-232 Oeste - Gravatá, Caruaru, Belo Jardim, Arcoverde, Salgueiro y Parnamirim;
- BR-408 Noroeste - Carpina, Timbaúba y Campina Grande.

**3.1.1 Metro.-** Recife cuenta con un sistema de metro que lleva desde 1985, en construcción y ampliación y que cuando esté totalmente acabado se convertirá en el segundo más grande en Brasil, solo por detrás del de São Paulo.52 Actualmente llega desde la estación central de

Recife a Jaboatão, Timbi (Camaragibe) y al centro comercial Shopping Recife. Recife Metro. Esté sistema también se integra con varias líneas de autobuses conectadas al metro con terminales de integración, como en las estaciones de Barro y Joana Bezerra.53 Es posible viajar en el metro y el autobús de las líneas conectadas mediante la compra de un billete único. Desde marzo de 2009, se ha terminado una fase más de la expansión por lo que el sistema cuenta con 28 estaciones (11 integradas con buses) y es de 39,5 km de largo.

**3.1.2 Puerto-** Recife cuenta con un puerto que se encuentra en la propia ciudad. El acceso por carretera a dicho puerto se lleva a cabo principalmente a través de la red federal autopistas BR-232 (que une con el interior del estado) y la BR-101 (que une a los demás estados del norte y el sur del Estado de Pernambuco). Los principales centros productores y consumidores del interior del estado y del resto del nordeste, están conectados con el puerto mediante carreteras pavimentadas. En el área metropolitana de la ciudad está situado el puerto de Suape que es uno de los más desarrollados de América del Sur y es el principal puerto de carga del noreste brasileño con más de 8,4 millones de toneladas. Unas cien empresas tienen sus oficinas en el entorno del puerto. Está abierto todos los días del año sin restricciones de ningún tipo por las mareas.

3.1.3 Aeropuerto.- La ciudad cuenta con el aeropuerto de Recife cuya ampliación fue inaugurada en julio de 2004, tiene capacidad para 5 millones de pasajeros y es el octavo de Brasil y el segundo de la región nordeste por número de viajes con 4.679.457 en 2008 y el principal en carga de la región y quinto a nivel nacional.54 Cuenta con vuelos a 19 capitales y a 8 otras grandes ciudades del país, a los archipiélagos de Fernando de Noronha, declarados Patrimonio de la Humanidad así como vuelos a varios destinos en Europa, Estados Unidos y el resto de Sudamérica.

La figura 1.0 muestra la infraestructura de transporte de Brasil, con la infraestructura terrestre, puertos y aeropuertos existentes.

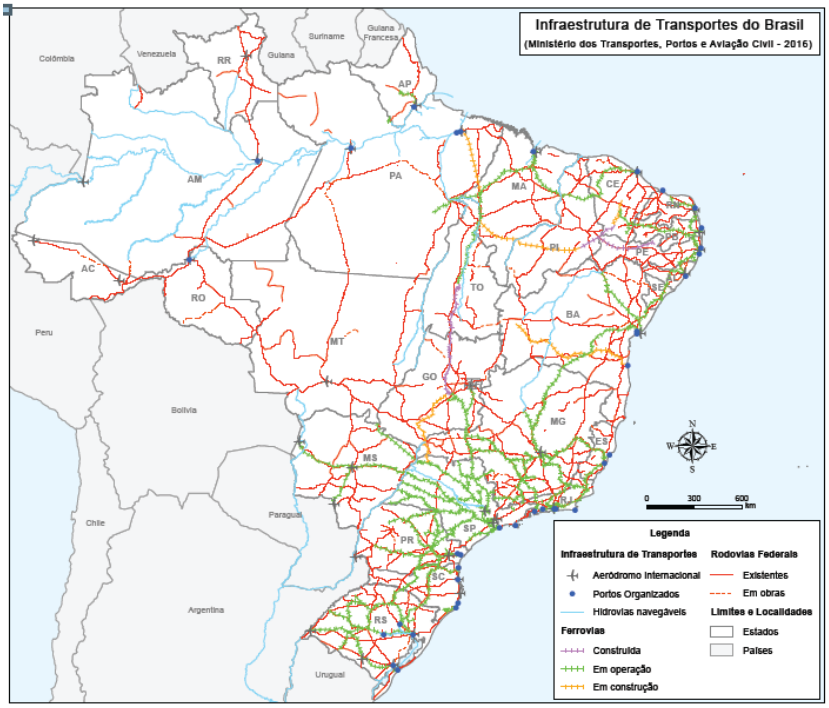



Figura. 1.0 Infraestructura de transporte de Brasil. Fuente: (OMS, 2017)

## 3.2 CALIDAD DEL AIRE EN LA CIUDAD DE RECIFE.

En 1.224 municipios de Brasil (22% del total) informaron la presencia frecuente de elevados índices de contaminación del aire, cuyas causas principales fueron las quemas, las actividades industriales y la existencia de vías con una intensa circulación de automóviles. Las enfermedades respiratorias fueron la segunda causa de hospitalización y la quinta causa general de muerte en el país. Una revisión reciente de los artículos científicos originales sobre la relación entre contaminación atmosférica y danos a la salud señala que 27 de los estudios (93% del total revisado) mostraron efectos adversos de este factor de riesgo, incluso a niveles inferiores a los estándares de emisión legalmente permitida. (PNUMA/OTCA/CILP, 2009)

El Ministerio del Medio Ambiente, punto focal técnico de la Convención, ha elaborado un inventario sobre la emisión no intencional de contaminantes orgánicos persistentes. Se han registrado 5.292 áreas contaminadas o bajo sospecha de contaminación por sustancias

químicas en todo Brasil, de las cuales 281 están contaminadas por compuestos orgánicos persistentes.

El monitoreo de la calidad del aire en la Región Metropolitana de Recife tiene por objetivo el conocimiento de la contaminación del aire por contaminantes atmosféricos y la comparación de los valores obtenidos con los patrones de referencia establecidos nacional e internacionalmente, de modo que posibilite la aplicación de medidas preventivas y correctivas de control. De esta forma, la CPRH inició en el 89, el levantamiento de datos, la producción de inventarios de fuentes de contaminación atmosférica (estacionarias y móviles) y el cálculo de las estimaciones de emisiones. A partir de 1991, se inició la implantación de una Red de Monitoreo de la Calidad del Aire en la Región Metropolitana de Recife, posibilitando a largo plazo el conocimiento continuo de las tendencias de contaminación. (Agência Estadual de meio Ambiental , 2017).

En Recife se usa una escala para determinar los efectos de la contaminación sobre la salud de la población, la cual se muestra en la tabla 4.0.

Tabla 4.0 Efectos sobre la salud de la población. Fuente: (Agência Estadual de meio Ambiental , 2017)

| | | |
|---|---|---|
| **0 - 100** | | **Ausencia de síntomas** |
| **101 199** | **-** | Los síntomas de las personas susceptibles, con síntomas de irritación en la población sana. Las personas con enfermedades cardíacas o respiratorias deben reducir las actividades físicas. |
| **200 299** | **-** | La disminución de la resistencia física y el significativo agravamiento de los síntomas en las personas con enfermedades cardiorrespiratorias. Síntomas generales en la población sana. Las personas mayores o con enfermedades |

| | | |
|---|---|---|
| | | cardiorrespiratorias deben reducir las actividades físicas y permanecer en el hogar. |
| **300 399** | - | Aparición prematura de ciertas enfermedades, además de un significativo agravamiento de los síntomas. Decrecimiento de la resistencia física en personas saludables. Las personas mayores y las personas con enfermedades deben permanecer en el hogar y evitar el esfuerzo físico. La población en general debe evitar actividades exteriores. |
| **400** | | Muerte prematura de personas enfermas y ancianos. Las personas sanas pueden acusar síntomas adversos que afectan su actividad normal. Todas las personas deben permanecer en casa, manteniendo las puertas y ventanas cerradas. Todas las personas deben minimizar las actividades físicas y evitar el tráfico. |

En Recife se monitorea la presencia de gases contaminantes como: Partículas totales en Suspensión (PTS), Humo, Partículas inhalables, bióxido de azufre (SO2), dióxido de nitrógeno (NO2), Monoxidode carbono (CO2) y ozono (O3), sin embargo algunas investigaciones han demostrado que la región de recibe el estándar de calidad del aire se mantien

Dentro del Estándar Anual establecido en la Resolución 03/90 - Consejo Nacional del Medio ambiente (CONAMA), sin embargo, se recomienda que en la Región Metropolitana de Recife realizar una Campaña de Monitoreo que involucra un número mayor de estaciones de muestreo con equipos automáticos de medición para evaluación de la concentración de todos los parámetros de calidad del aire en tiempo real de la región. (Alves Silva, 2010)

## 4.- PRINCIPALES AFECTACIONES EN LA SALUD DE LA POBLACIÓN DEBIDO A LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.

Tabla 5.0.-clasificación general de los contaminantes gaseosos del aire

| Concentración | Tiempo de medición | Efecto |
|---|---|---|
| **60 - 180µg/m³** | Media Geométrica Anual, con $SO_2$ y humedad | Aceleración en la corrosión de las láminas de acero y zinc. |
| **75µg/ m³** | Media Anual | Norma de calidad del aire ambiente. |
| **150µg/ m³** | Humedad relativa menor del 70 por ciento. | Visibilidad reducida a 5 millas. |
| **100 - 150µg/ m³** | | Luz solar directa reducida en un tercio |
| **80 - 100µg/ m³** | Con niveles de sulfatación de 30 $mg/cm_2/mes$. | Puede ocurrir un aumento en la tasa de mortalidad de personas mayores de 50 años. |
| **100 - 130µg/ m³** | Con $SO_2 > 120$ $\mu g/m^3$ | Es posible que los niños experimenten un aumento en la incidencia de las enfermedades respiratorias. |
| **200µg/ m³** | Promedio de 24 h y $SO_2 > 250\mu g/m^3$ | La morbilidad de los obreros industriales puede ser causa de un aumento en el ausentismo. |
| **260µg/ m³** | Máximo una vez en cada 24 h | Norma de calidad del aire ambiente. |
| **300µg/ m³** | Máximo de 24 h y $SO_2 > 630$ $\mu g/m^3$. | En los pacientes con bronquitis crónica puede que se presente empeoramiento agudo de los síntomas. |
| **750µg/m** | Máximo de 24 h y $SO_2 > 715$ $\mu g/m^3$. | Puede ocurrir un número excesivo de muertes y un considerable aumento en las enfermedades. |

## 5.- PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE LA CONTAMINACIÓN DEBIDO AL PARQUE VEHICULAR.

Las estrategias de control de emisiones a la atmosfera pretende la eliminación, o la reducción hasta niveles aceptables, de aquellos agentes (gases, partículas en suspensión, elementos físicos y hasta cierto punto agentes biológicos) cuya presencia en la atmósfera puede ocasionar efectos adversos en la salud de las personas (irritación, aumento de la incidencia o prevalencia de enfermedades respiratorias, morbilidad, cáncer, exceso de mortalidad) o en su bienestar ( efectos sensoriales, interferencias con la visibilidad), efectos perjudiciales sobre la vida de las plantas y de los animales, daños a materiales de valor económico para la sociedad y daños al medio ambiente (por ejemplo modificaciones climatológicas). Los graves riesgos asociados a los contaminantes radiactivos, así como los procedimientos especiales para su control y evacuación, exigen que se les preste la mayor atención (Maystre, 2010)

La estrategia de reducción de emisiones generadas por el transporte incluye las siguientes componentes (INE, 203):

*a) Modernización y mejoramiento tecnológico (reducción de emisiones por kilómetro recorrido):*

En el caso de los vehículos en circulación se requiere:

- El fortalecimiento de la verificación vehicular, de vehículos a gasolina y sobre todo de los vehículos a diésel.
- La retroadaptación de sistemas de control de emisiones.
- La instalación de convertidores catalíticos en vehículos a gasolina.
- La retroadaptación de trampas de partículas en vehículos a diésel.
- La sustitución de motores y trenes motrices en vehículos a diésel.
- La conversión a gas natural comprimido con sistemas certificados.
- La regularización del uso de gas licuado de petróleo.
- La detención y retiro de vehículos ostensiblemente contaminantes.
- La sustitución de vehículos de servicio público que no cumplan con requerimientos ambientales, de seguridad y otros.

Vehículos nuevos

- Introducción de vehículos a gasolina que cumplan con límites de emisión gradualmente más estrictos, en el corto plazo.
- Establecimiento de normas de emisión más estrictas en el mediano plazo.
- Establecimiento de normas e incentivos para acelerar la introducción de vehículos de emisiones ultra bajas (híbridos, GNC, etc.) y emisiones cero.
- Introducción de gasolina de menor contenido de azufre (Magna de 300 ppm en el corto plazo y Premium de 50 ppm).
- Introducción de vehículos a diésel que cumplan con límites de emisión gradualmente más estrictos, en el corto plazo.
- Establecimiento de normas de emisión de vehículos a diésel equivalentes a EPA 2004 y Euro IV.
- Introducción de diésel de menor contenido de azufre.

Mejoramiento de la capacidad de transporte público de pasajeros:

- Sustitución de microbuses por autobuses.
- Ordenamiento del transporte público de superficie.
- Mejoramiento del transporte masivo (metro, tren ligero, trenes suburbanos, Autobuses urbanos, etc).

Racionalización y regulación del transporte de carga:

- Regulación espacial y temporal del tránsito de vehículos de carga, como parte del estudio integral para el mejoramiento del transporte de carga.
- Definición de mecanismos para optimizar la distribución de carga (vehículos pesados para transporte interurbano, vehículos de menor capacidad para transporte intraurbano articulados con centros de consolidación de carga).

*b) Mejoramiento de las condiciones de vialidad (incremento de la velocidad de circulación):*

- Instrumentación de corredores viales para agilizar la circulación del transporte público, mejoramiento de infraestructura y señalización vial.

*c) Reducción de la tasa de crecimiento de viajes por persona y distancias recorridas por viaje:*

- Integración de las políticas metropolitanas de desarrollo urbano, transporte y medio ambiente, vinculación con las políticas de desarrollo sustentable a nivel federal, del
- Estado de México y la Ciudad de México.

## 6.0 CONCLUSIONES GENERALES.

Se presentaron los principales contaminantes provenientes de sector transporte: Monóxido de carbono (CO), Ozono (O3), Bióxido de Azufre (SO2), Óxidos de Nitrógeno (NOx), Bióxido de Carbono (CO2) y partículas sólidas suspendidas (PM) e hidrocarburos no quemados (HC). Se prestaron las principales afectaciones sobre la salud de la población que estos ocasionan. Lo que permite inferir que debido al crecimiento demográfico de las grandes ciudades como la ciudad de México y la ciudad de Recife, la demanda de medios de transporte, así como el incremento del parque vehicular es inherente, por lo que, las estrategias de mitigación de las de contaminación debido al sector transporte, juega un papel muy importante para lograr un desarrollo sustentable que permita la conviviencia armonica y la protección de la población, con técnicas, políticas y estrategias que directamente mitiguen el efecto de los contaminantes sobre el cambio climático y calentamiento global dado que estos contaminantes provenientes del sector transporte son precursores del calentamiento global.

## 6.0 Referencias

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017 de 08 de 2017). *www.ibge.gov.br*. Obtenido de

https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_pernambuco.pdf

Agência Estadual de meio Ambiental . (07 de 09 de 2017). */www.cprh.pe.gov.br*. Obtenido de /www.cprh.pe.gov.br: http://www.cprh.pe.gov.br/monitoramento/qualidade_ar/Mais%20Informa%E7%F5es/39742%3B56912%3B171701%3B0%3B0.asp

Alves Silva, R. (2010). QUALIDADE DO AR NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE. *20o CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL*, (pág. 2688). Brasil.

Centro Mexicano de Derecho Ambiental. (08 de 07 de 2014). *cemda.org.mx*. Obtenido de http://www.cemda.org.mx: http://www.cemda.org.mx/alertan-organizaciones-sobre-atraso-de-casi-cuatro-anos-en-la-regulacion-de-emisiones-contaminantes-en-mexico/

Comisión Ambiental de la Megalopolis. (10 de 08 de 2010). *Infórmate de las nuevas disposiciones que entran en vigor a partir del 01 de julio para el Programa Hoy no Circula*. Obtenido de https://www.gob.mx/comisionambiental/articulos/informate-de-las-nuevas-disposiciones-que-entran-en-vigor-a-partir-del-01-de-julio-para-el-programa-hoy-no-circula?idiom=es

Estatística, I. B. (2017 de 08 de 2017). *www.ibge.gov.br*. Obtenido de http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/Pernambuco.pdf

IBGE. (07 de 09 de 2017). *Regiões de Influência das Cidades* . Obtenido de IBGE: http://agenciadenoticias.ibge.gov.br/

INE. (203). Cap. 7 ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE EMISIONES. En I. N. Ecología, *Programa para mejorar la calidad del aire de la zona metropolitana del Valle de México 2002-2010* (págs. 1-13). México: INE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (31 de 08 de 2017). *www.ibge.gov.br*. Obtenido de http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm

Maystre, J. S. (2010). Conto de la contaminación ambiental. En INSHT, *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. España: Oficina Internacional del Trabajo.

OMS. (07 de 09 de 2017). *Paho.org*. Obtenido de http://www.paho.org/salud-en-las-americas-2012/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=sa-2012-capitulos-pais-23&alias=192-brasil-192&Itemid=125&lang=es

PNUMA/OTCA/CILP. (2009). *Perspectivas del medio ambiente en la Amazonía: Geo Amazonia*. Panama : Programa de las naciones unidas para el medio ambiente.

SEMARNAT. (10 de 08 de 2015). *Norma Oficial Mexicana NOM-041-SEMARNAT-2015,*. Obtenido de Diario Oficial la federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5396063&fecha=10/06/2015

SEMARNAT. (10 de 08 de 2016). *Norma oficial Mexicana NOM-042-SEMARNAT-2003*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2091196&fecha=07/09/2005

SEMARNAT. (10 de 08 de 2016). *NORMA Oficial Mexicana NOM-045-SEMARNAT-2006*. Obtenido de Procuraduria Federal de Proteccion al Ambiente: http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/file/1284/1/nom-045-semarnat-2006.pdf

SEMARNAT. (10 de 08 de 2016). *Norma Oficial Mexicana NOM-047-SEMARNAT-2014*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5371998&fecha=03/12/1937

SEMARNAT. (10 de 08 de 2016). *Norma Oficial Mexicana NOM-050- SEMARNAT-1993*. Obtenido de

https://www.amda.mx/images/stories/Juridico%202011/NORMAS%20OFICIALES%20MEXICANAS/NOM-ECOL-050.pdf

SEMARNAT. (10 de 08 de 2016). *Norma Oficial Mexicana: NOM-EM-167-SEMARNAT-2016*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5440157&fecha=07/06/2016

Téllez Ballesteros, M. E., Rocio, S. T., G., B. M., Gerardo, R. N., & C., R. D. (2011). *Balance Energético del Transporte en el distrito Federal*. México: UACM, CONACYT, ICYTDF.

*transportes.gov.br*. (07 de 09 de 2017). Obtenido de transportes.gov.br: http://transportes.gov.br/transporte-ferroviario-relevancia.html

Twistedsifter. (07 de 09 de 2017). *Twistedsifter.com*. Obtenido de twistedsifter.com: http://twistedsifter.com/2011/11/top-25-cities-with-most-high-rise-buildings/

Warner , W. (2010). *Contaminación del Aire* . México: Ciudad de México.

# EL IMPACTO DE LA CRISIS PETROLERA MEXICANA EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS

Investigación en proceso

Autores:

Dra. Myrna Delfina López Noriega[1]
myrna.lopezn@gmail.com

M.F. Lorena Zalthen Hernández[1]
lzalthen@pampano.unacar.mx

[1] Facultad de Ciencias Económicas Administrativas
Universidad Autónoma del Carmen
Cd. del Carmen, Campeche, México.

Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas[2]
marieloscervantesrosas@gmail.com

[2]Departamento de ciencias Económico Administrativas
Universidad de Occidente, Unidad Guasave
Guasave, Sinaloa, México.

**RESUMEN**

La responsabilidad social empresaria (RSE) ha ido ganando terreno en la gestión de las organizaciones líderes en todos los sectores, en ese sentido la industria petrolera ha profesionalizado su gestión y diálogo con las comunidades; pues, la RSE no es sólo una estrategia innovadora de administración empresarial que mide los impactos sociales, ambientales y económicos de las actividades de la empresa, sino también es una opción que permite alcanzar la sustentabilidad en los negocios.

En ese contexto, Petróleos Mexicanos (PEMEX) en 2006 se sumó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) reafirmando con ello su compromiso de responsabilidad a través de un nuevo modelo de desarrollo sustentable, como parte de la estrategia institucional en materia de seguridad, salud en el trabajo y protección ambiental. Con ello, cumplía uno de sus objetivos principales: mejorar su reputación corporativa. Sin embargo, tras la Reforma Energética promulgada el 2014 y como resultado de la transición hacia un nuevo esquema de plan de negocios, la empresa enfrenta un periodo de incertidumbre y crisis que ha impactado no sólo sus actividades, sino también a todos los sectores que forman parte de su cadena de valor y a las comunidades donde opera.

Teniendo como marco referencial lo anterior, en este trabajo se presentan un análisis de cómo la crisis petrolera ha impactado las acciones y prácticas de responsabilidad social de PEMEX. Los resultados permiten afirmar que, la empresa ha visto en la RSE una herramienta de relaciones públicas que ha favorecido el acercamiento a las comunidades obteniendo la licencia social para operar; sin embargo, actualmente se enfrenta a los problemas derivados del proceso de transición por el que atraviesa para darles continuidad a sus programas, situación que se ha agravado por la crisis a la que se enfrenta el sector petrolero a nivel mundial.

**Palabras clave:** RSE, PEMEX, Responsabilidad social corporativa

**ABSTRACT**

Corporate social responsibility (CSR) has been gaining ground in the management of leading organizations in all sectors, in that sense the oil industry has professionalized its management and dialogue with communities; Therefore, CSR is not only an innovative business

management strategy that measures the social, environmental and economic impacts of the company's activities, but it is also an option to achieve sustainability in business.
In that context, Petróleos Mexicanos (PEMEX) in 2006 joined the United Nations Global Compact (UNPF), reaffirming its commitment to responsibility through a new model of sustainable development, as part of the institutional strategy on security, Health at work and environmental protection. With that, it fulfilled one of its main objectives: to improve its corporate reputation. However, after that the Mexican Energy Reform was promulgated in 2014 and because of the transition to a new business plan scheme, the company faces a period of uncertainty and crisis that has affected its activities and all sectors that form Part of its value chain and the communities where it operates.
Taking as a frame of reference the above, this paper presents an analysis of how the oil crisis has impacted the actions and practices of social responsibility of PEMEX. The results allow us to affirm that the company has seen in CSR a public relations tool that has favored the approach to the communities to obtain the operating social license; However, actualy it is facing to problems arising from the transition process to continue its programs, a situation that has been exacerbated by the crisis facing the oil sector worldwide.
**Key Words**: CSR, PEMEX, Corporate social responsibility

## INTRODUCCIÓN

Los cambios actuales en el mundo globalizado, demandan empresas flexibles que se preocupen por beneficios económicos, y al mismo por los aspectos sociales y medioambientales. Priva un escenario en donde se observa un proceso de transición entre el modelo tradicional, hacia otro que procura un modelo basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas (Fernández, 2009). Frente a este panorama, resulta necesario un cambio en la gestión empresarial, por lo que las empresas han encontrado respuesta a esos retos en la responsabilidad social empresarial (RSE).

En ese contexto, la RSE se ha convertido en un fenómeno global que ha presentado variaciones en su práctica. Ha tomado de manera significativa un lugar en las organizaciones,

como una preocupación operativa, estratégica y como un movimiento social y corporativo, que forma parte de una compleja reestructuración del papel y la posición de los negocios en la sociedad. La RSE ha ido ganando terreno en la gestión de las organizaciones líderes en todos los sectores, pues se le considera que no solo sustenta en el funcionamiento general de las organizaciones, contribuyendo a la prosperidad económica, calidad en el medio ambiente y el bienestar de las sociedades donde se establecen, sino también incorpora de la innovación en sus procesos promoviendo su duración, el éxito económico mediante el cumplimiento de sus metas y la proyección a futuro de sus negocios (Fernández, 2009: 9).

Sin embargo, ante la crisis económica mundial, las estrategias de RSE podrían verse afectadas debido a una priorización de "supervivencia" de las empresas a corto plazo y un recorte en partidas consideradas como "extras" o superfluas; aunque, al mismo tiempo, se ha demostrado que ante la crisis y las dificultades de las empresas existe una necesidad de tener visión a largo plazo.

Teniendo como marco referencial lo anterior, en este trabajo se presentan un análisis de cómo la crisis petrolera ha impactado las acciones y prácticas de responsabilidad social (RS) de Petróleos Mexicanos (PEMEX). Los resultados permiten afirmar que, la empresa ha visto en la RSE una herramienta de relaciones públicas que ha favorecido el acercamiento a las comunidades obteniendo la licencia social para operar; sin embargo, actualmente se enfrenta a los problemas derivados del proceso de transición por el que atraviesa para darles continuidad a sus programas y estrategias de RS, situación que se ha agravado por la crisis a la que se enfrenta el sector petrolero a nivel mundial.

## METODOLOGÍA

El tema de este documento se inserta en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión empresarial. La investigación es documental, dado que se ha recurrido a la recolección, selección y análisis de información coherente a partir entrevistas, y documentos publicados en periódicos y en internet. Dado el estado del conocimiento en el tema, la investigación sigue una lógica analítica-descriptiva y, como no ha sido abordada anteriormente, es esencialmente exploratoria.

De acuerdo al objetivo planteado, el presente artículo se presenta en dos momentos: la revisión de los fundamentos teóricos y diferentes perspectivas de la RSE, a través de diversos teóricos; un segundo momento consistió en la realización de entrevistas a diferentes actores, empresarios de Ciudad del Carmen, Campeche y empleados, activos y jubilados de PEMEX y de documentos que permitieron determinar la estrategia de RSE actual de PEMEX. Finalmente, presentan las conclusiones derivadas de esta investigación.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Responsabilidad social empresarial

La evolución del concepto de RSE y sus componentes, ha sido motivo de análisis bajo diferentes enfoques y teorías, por lo que desde la última década del siglo XXI se asiste ante una variedad de revisiones bibliográficas (Carroll, 1979, 1991, 1999; Lantos, 2001; Garriga y Melé, 2004). Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas.

Pese a lo anterior, no existe un consenso sobre su conceptualización (Marsden, 2006; McWilliams et al, 2006), pues no hay una definición unánimemente aceptada, es un concepto en constante evolución y cambio; sin embargo, las diversas definiciones identifican elementos comunes como: el reconocimiento de los grupos de interés (*stakeholders*), con los cuales la empresa es responsable; la constante preocupación por mejorar el bienestar de estos s*takeholders*; y, la convicción sobre cómo las operaciones de la empresa impactan social y ambientalmente, a largo plazo, en estos grupos de interés (Taquía, 2007).

La RSE caracterizada por su voluntariedad, más allá de la obligatoriedad de acuerdo a la legislación vigente de los países, considera las preocupaciones sociales y del medioambiente en la gestión de sus negocios, ya sea por interés o principios, la primera considera una estrategia que favorezca la maximización de beneficios económicos respetando las restricciones del contexto, entre los cuales se considera la buena imagen y reputación de la empresa (Balian de Tagtachian, 2008).

En México, la RSE tiene sus inicios a mediados del siglo XX. Surge como una propuesta de organizaciones empresariales bajo un concepto filantrópico que ha prevalecido desde entonces; de ahí que la RSE se ha visto parcialmente impulsada en este país (Pérez, 2008).

Por otro lado, el concepto de la RSE como una ventaja competitiva se ha dejado sentir a partir de las ideas de Drucker (1984). En ese sentido, Porter y Kramer (2006) partieron del concepto de Freeman (1984) para plantear la idea de generación de valor compartido, *shared value*, entre la empresa y los *stakeholders* a través de las prácticas de RSE que forman parte de la estrategia empresarial, pasando del "concepto de empresa socialmente responsable al concepto de empresa totalmente integrada en la sociedad" (Porter y Kramer, 2006; 2011) como resultado de los intereses comunes entre empresa y *stakeholders*.

La RSE considera la adopción de medidas que mejoran la percepción de los *stakeholders*, contribuyendo a lograr una reputación positiva integrada desde la estrategia empresarial, en sus procesos y resultados (Martín, 2008); sus acciones articuladas a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, generan su confianza. En ese sentido la RS se considera una estrategia de protección ante situaciones de crisis. Las organizaciones que tienen una gestión socialmente responsable cuentan con "una consideración social" que les permite responder adecuadamente en esas situaciones (Ruiz Mora y Castillo, 2013).

Así mismo, cuando se habla de RSE, se diferencian tres tipos de responsabilidad: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental, aunque la concepción actual de la RSE es integral, las empresas no sólo deben obtener beneficios económicos, deben asumir un rol social (Sajardo y Serra, 2009).

Bajo esa perspectiva, una dimensión central de la RSE es la asignación de recursos de las empresas a proyectos de desarrollo social a favor de los grupos desfavorecidos, adoptando formas que van desde: la aportación de sus propios productos y servicios en condiciones muy ventajosas; aportación del trabajo de sus empleados en forma de voluntariado corporativo; organización de proyectos sociales propios o en colaboración; y, la entrega de donativos o de colaboración económica (Ibid).

Las empresas son portadoras de valores y creadoras de comportamientos que las relacionan con sus *stakeholders* mediante interacciones de confianza y de utilidad social (Porter y

Kramer, 2006); aunque para que las corporaciones puedan utilizar la RSE dentro de un contexto competitivo, es necesario que el conjunto integral de políticas, prácticas y programas estén perfectamente alineados a las estrategias del negocio (Porter y Kramer, 2003).

Desde la perspectiva empresarial, la RSE ha pasado al concepto de "Ciudadanía Corporativa" (CC), entendida como "los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una empresa desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su conducta corporativa, su ética corporativa y sus relaciones corporativas" (Sajardo y Serra, 2009: 117) que se caracteriza por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad. En consecuencia, tienen fines y funciones sociales que cubren las necesidades que demanda la sociedad a través de actividades de interés común (capital económico y humano), por lo tanto las comunidades otorgan la licencia social (LS) para operar en un determinado territorio, en el marco de la legitimidad social.

Pese a lo anterior, en el caso mexicano, dada la orientación filantrópica, caritativa y asistencialista de la RSE (Rodríguez, 2007), dependiente de los beneficios de las empresas, algunos expertos consideran que sus programas se ven recortados ante los ajustes presupuestarios y de gastos como resultado de las condiciones negativas del entorno económico.

Aunque, por otro lado, esto obliga a replantear la efectividad de los programas "accesorios" de RSE, lejanos a la propuesta de Porter y Kramer (2003) que la consideran alineada a las estrategias del negocio. Sobre esto, el Director General de Economía Social del Ministerio de Trabajo e Inmigración español, señaló que en momentos de mayor debilidad es cuando se podrá ver si realmente la RSE es un instrumento válido para enfrentarse a un proceso económico de posibles ajustes laborales (Castro, 2008).

Castro (2008) señala que las empresas cuya práctica de RS ha sido un medio para reforzar su imagen corporativa, considerada más como acción o *marketing* social, "abandonarán la RSE en tiempos de contracción y crisis porque no entienden el valor real de la RSE", han centrado su política de RSE en una estrategia de reputación corporativa sin comprender que ésta es inseparable de la responsabilidad de la empresa y, por otro lado, consecuencia de ella.

En tanto, aquellas organizaciones que han incluido la RSE como parte de sus estrategias para mejorar su gestión, verán en sus iniciativas la oportunidad para ingresar a nuevos mercados que los diferencien de la competencia; la continuidad de las prácticas de RSE son indispensables y críticas para sortear la crisis económica. En ese sentido, las organizaciones que integran la sostenibilidad a largo plazo dentro de sus operaciones estarán en mejores condiciones para afrontar las dificultadas de una crisis económica dada su experiencia en la gestión de riesgos en todos los ámbitos de operación de la empresa (Ruiz Mora y Castillo, 2013).

**La responsabilidad social de las empresas petroleras**

Sobre el sector petrolero, la naturaleza de sus operaciones por sí mismas implica numerosos potenciales efectos negativos, por lo que provoca que siempre existan incidencias como resultado tanto de su impacto ambiental como de las dinámicas económicas y sociales propias, donde quiera que se presente. En ese sentido, las compañías petroleras han profesionalizado su gestión y diálogo con las comunidades, intentando disminuir los impactos negativos de sus actividades o que estos sean reversibles, aunque Frynas (2010) señala que "la mera utilización del petróleo y sus derivados es simplemente no sustentable".

Sobre el sector petrolero, la naturaleza de sus operaciones por sí mismas implica numerosos potenciales efectos negativos, por lo que provoca que siempre existan incidencias como resultado tanto de su impacto ambiental como de las dinámicas económicas y sociales propias, donde quiera que se presente.

García-Chiang y Rodríguez (2008) señalan que, como resultado de la naturaleza de la industria petrolera y la conflictividad con las comunidades locales donde se encuentra asentadas estas empresas, es difícil que el sector se identifique con el desarrollo sustentable; aunque los autores, identifican en la RSE del sector petrolero una estrategia innovadora de administración empresarial que mide los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades. Dentro del contexto anterior, las empresas petroleras están insertas en la lógica de la RSE de alguna u otra manera (Hazarika, 2009).

Al respecto, uno de los objetivos de las empresas petroleras al incorporar la RSE es la obtención de la licencia para operar (LS), dada su naturaleza extractiva y poderosa, su cadena

de valor, su capacidad para generar empleo y el impacto que generan en las comunidades en donde se asientan necesitan tener.

En el caso de las grandes petroleras, junto con la preocupación por su reputación internacional a partir del interés por la expansión y la dependencia de los mercados internacionales a finales del siglo XX, aparecen criterios de sostenibilidad en su gestión (Hazarika, 2009). La evolución de la incorporación de la RSE a las empresas petroleras señala grandes avances en lo que respecta a los reportes de sustentabilidad; varios estudios han demostrado que, en comparación con empresas de otras industrias, estas presentan los reportes más exhaustivos, en parte, como resultado de los severos impactos ambientales que se dan en este sector (Hazarika, 2009).

A pesar de lo anterior se aprecia en la gestión de la RSE una marcada desigualdad por parte de las empresas petroleras. Mientras que las acciones de RSE de los grandes corporativos están orientados al desarrollo de energías alternativas y a la reducción de emisiones de dióxido de carbono, otras compañías han sido señaladas por su falta de compromiso social y ambiental (Rowlands, 2000).

El lanzamiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) en 1999, propuso el compromiso de las empresas para operar cumpliendo con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción. Las grandes multinacionales petroleras: Exxon Mobil, BP y Shell fueron las primeras empresas del sector en adherirse al PMNU, lo que ha puesto en entredicho la credibilidad del pacto, pues paradójicamente estas han protagonizado múltiples escándalos medioambientales, de violación de derechos humanos y de corrupción en las últimas décadas.

En 2006, PEMEX se convertía en la primera empresa estatal en Latinoamérica en adherirse al PMNU, reafirmando con ello su compromiso de responsabilidad a través de un nuevo modelo de desarrollo sustentable, como parte de la estrategia institucional en materia de seguridad, salud en el trabajo y protección ambiental; buscaba cumplir uno de sus objetivos prioritarios: mejorar su reputación corporativa antes sus grupos de interés.

**ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PEMEX**

En 2014, la Reforma Energética coloca a PEMEX en un proceso de transición hacia un nuevo esquema de plan de negocios. La empresa enfrenta un periodo de incertidumbre y crisis que ha impactado no sólo sus actividades, sino también a todos los sectores que forman parte de su cadena de valor y a las comunidades donde opera. A diferencia de otras grandes petroleras en el mundo, la que fuera su mayor ventaja competitiva en su gestión ante los gobiernos y órganos de control, locales y nacionales, como empresa paraestatal, se ha convertido en su mayor debilidad, llevándola a la actual crisis e incertidumbre en su proceso de transición hacia operar como una empresa productiva del estado (EPE), y la consecuente indecisión sobre la gestión de la RS. Dentro este contexto es importante analizar el impacto de la crisis petrolera en la estrategia de RS PEMEX, especialmente en una de sus áreas claves: PEMEX Exploración y Producción (PEP) en la Región Marina ubicada en el territorio marítimo del Golfo de México (PEMEX, 2006).

El origen de las acciones de RS de PEMEX está marcado por cuatro incidentes de fatales consecuencias en diversas instalaciones de PEMEX en 1996. Como resultado se diseñó el Programa de Seguridad, Salud y Protección Ambiental (PROSSPA). De esa manera, surge la primera gran acción de RS que involucraba todas las actividades de la empresa. Dos años después, se diseña el Sistema Integral de Administración de la Seguridad Industrial y la Protección Ambiental (SIASPA) que consideraba elementos relacionados con el factor humano, los métodos de trabajo y las instalaciones; fue implantado en todas las instalaciones que PEMEX tenía en esa época (PEMEX, 1999).

Las acciones y prácticas en materia de RS de PEMEX han quedado registradas en los informes de salud, seguridad y medio ambiente e informes de RS (IRS), que se publicaron desde 1999 hasta 2015, en lo que adoptó los lineamientos de la "Global Reporting Initiative" (GRI) como el referente internacional para su elaboración, lo que le permitía la evaluación de su desempeño económico, ambiental y social, consolidando su posición de liderazgo en el ámbito empresarial nacional y en el sector petrolero internacional (PEMEX, 2013). En ellos PEP mencionaba los resultados satisfactorios en el logro de una operación más amable con el ambiente y la procuración de mejores estándares de seguridad para sus trabajadores y la población que circundaba las instalaciones petroleras.

En mayo del 2005, con el objetivo de guiar a PEMEX hacia una mejora continua en su desempeño en materia de Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental, y con énfasis en la prevención, se diseña un único sistema Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SSPA) en todas las instalaciones de PEMEX (PEMEX, 2007). Aunque PEMEX venía realizando prácticas de RSE en las comunidades donde tenía actividades estratégicas, no es sino hasta el 2006, que elaboró un nuevo modelo de desarrollo sustentable, como parte de la estrategia institucional. Los objetivos del modelo fueron: cumplimiento normativo ambiental; eliminación de riesgos ambientales no normados; y aseguramiento de la viabilidad y sustentabilidad de los planes de desarrollo del negocio (PEMEX, 2006).

En marzo de 2002, en el marco del SIASPA, la Dirección Corporativa de Seguridad Industrial y Protección Ambiental publicó los "Lineamientos para el desarrollo sustentable en Materia de Responsabilidad Social" con el objetivo de "Establecer medidas que contribuyan a mejorar la relación de PEMEX con sus trabajadores, empleados, proveedores y las comunidades vecinas, y que denoten el compromiso de la empresa con el desarrollo sustentable" (PEMEX, 2012: 2).

PEMEX concebía a la RSE como la vía que le permitía afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales de la industria, generando valor al considerarla de manera explícita e implícita dentro de sus estrategias de negocios desde 1996 (SENER, 2011). Sin embargo, con la crisis también se presentan interrogantes sobre la RSE, sobre si sus acciones y prácticas se mantendrán como parte de las estrategias de la empresa.

PEMEX entra al siglo XXI como la quinta petrolera en el mundo (PEMEX, 2014) y se ponen en marcha varios proyectos estratégicos. En materia de RS, en el 2011 se desarrolló el Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción del gobierno federal, al cual se adhirió PEMEX (PEMEX, 2011); también, se apoyaron a las comunidades donde se asienta PEMEX, para el desarrollo social y comunitario mediante el respeto, colaboración y mutuo entendimiento a través del esquema de donativos y donaciones. Entre sus acciones destacan las Obras de Beneficio Mutuo (OBM) (López, 2012).

El 12 de julio de 2012 el Consejo de Administración aprobó un nuevo Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios 2013-2017. Este definía el rumbo estratégico de PEMEX bajo el mandato de creación de valor y sustentabilidad operativa y financiera. Con él se reforzaba el compromiso de PEMEX de ser un organismo socialmente responsable, con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones (PEMEX, 2013). Casi al mismo tiempo se daba a conocer un nuevo Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, en el que la responsabilidad corporativa es entendida como "cuidar nuestra vida, el medio ambiente, así como los recursos e instalaciones para generar condiciones seguras y saludables de trabajo y hacia las comunidades donde opera la empresa y sociedad en general" (PEMEX, 2012: 16).

Actualmente, PEMEX enfrenta la crisis más severa desde su constitución en 1938; en menos de una década ha pasado de ser la empresa más grande de México, la mayor de Latinoamérica y una de las empresas petroleras más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de sus ingresos, a ser motivo de rescate en el 2016 que le permitiera librar la crisis financiera por la que atraviesa y la que un año después aún no se resuelve. Priva en el sector la caída sustancial de la producción y de las exportaciones de petróleo crudo, la caída total ha sido de más de 40 por ciento; aunada a la volatilidad de los precios del petróleo en el mercado mundial y la poca estabilidad que tiene PEMEX en el proceso de trasformación que atraviesa hacia una empresa productiva del estado (EPE).

A pesar de ello, en su página oficial, se lee que el área de Responsabilidad y Desarrollo Social de PEMEX (2015), procura impulsar programas o acciones basadas en las estrategias del plan de negocios, para mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de las comunidades del sector petrolero con las que se encuentra relacionada.

Hasta el 2014, la Gerencia de Responsabilidad y Desarrollo Social, conducía bajo un sólo enfoque institucional, el diseño e instrumentación de los programas de desarrollo comunitario: el Programa de Apoyo a la Comunidad y Medio Ambiente (PACMA), las Obras de Beneficio Mutuo (OBM) y los donativos y donaciones (PEMEX, 2014b).

Con el objeto de minimizar el impacto negativo que genera la empresa y, consciente de la obligación de fortalecer la relación con las comunidades donde realiza sus actividades y de

la necesidad de impulsar el cuidado del medio ambiente, en congruencia con su carácter de empresa social y ambientalmente responsable, rediseñó durante 2013 y principios de 2014, el PACMA, el cual buscaba apuntalar el desarrollo de las comunidades objetivo de PEP a través de Programas, Obras y Acciones (PROA´s) (PEMEX, 2014c); forma parte de lo que PEMEX denomina como "inversión por el bienestar y calidad de vida".

El PACMA contribuye a obtener y consolidar la Licencia Social para operar (LS); permite impulsar el desarrollo humano de los colaboradores, capacidades productivas y forjar el desarrollo sustentable en las comunidades donde se encuentra la influencia de la (PEMEX, 2014b). El objetivo estratégico principal del PACMA es regular los procesos operativos en que se deben apegar las instancias participantes en este programa, así como servir de guía a la población que solicite sus apoyos de manera constante (PEMEX, 2014b).

Para favorecer el establecimiento de lazos de confianza y facilitar la realización de sus actividades, así como asegurar la operación de sus centros de trabajo e instalaciones, PEMEX fortaleció vínculos con las comunidades en las que interactuaba a través del otorgamiento de apoyos económicos y en especie, materializados a través de "Donativos y Donaciones" (PEMEX, 2011). Cabe señalar que en el portal de PEMEX aún aparece la figura de Donativos que "consiste en ayuda en forma gratuita de recursos en dinero que se otorga a las personas Morales solicitantes" y Donaciones que "consisten en la transmisión a título gratuito, de aquellos bienes muebles regulados por el título Quinto de la Ley General de Bienes Nacionales, e inmuebles que ya no son útiles para Petróleos Mexicanos y los Organismos Subsidiarios, así como productos elaborados por los propios Organismos subsidiarios" (PEMEX, 2011: 5-4).

PEMEX en el 2013, realizó 23 OBM cuya inversión ascendió a más de 42 millones de pesos. En el Municipio de Carmen, comenzó la construcción del nuevo Puente de la Unidad, una de las inversiones de mayor envergadura en la región (2014a) y que se encontraba detenida desde el 2015 como resultado de la crisis en el sector petrolero.

## CONCLUSIÓN

PEMEX se autodefine como una empresa socialmente responsable a través de las relaciones con sus *stakeholders*, y ha manifestado desde 1996 la importancia que tienen sus acciones y

prácticas para asegurar sus actividades dentro de un entorno de respeto al desarrollo social y al ambiental de las comunidades donde opera. A pesar de ello, en relación con el objetivo planteado, la revisión de la documentación muestra que PEMEX a través de sus prácticas o programas buscaba y aún busca una mejor reputación corporativa ante las comunidades donde opera, así como el beneficio de sus partes interesadas, aunque como parte de sus estrategias consideraba la RSE, con una visión alejada a la propuesta de Porter y Kramer (2003), fuera de la estrategia del negocio

Por otro lado, gran parte de las acciones de RS se sustentaba en la filantropía corporativa, desligadas del modelo de negocio de la empresa, por lo que, como señala Castro (2008), sólo han sido un medio para reforzar su imagen corporativa, cumpliendo con ello uno de sus objetivos principales: crear un vínculo con la comunidad en la que opera y mejorando su reputación para obtener la LS.

Adicionalmente, uno de los principales obstáculos de la RSE de la EPE ha sido la visión asistencialista que genera dependencia y con ello conflictos sociales, tal es el caso del Fideicomiso Petrolero que al ser sustituido por el PACMA propició bloqueos y marchas por parte de los pescadores en el Municipio de Carmen (Chim, 2015), pues en la medida que las acciones de RSE sean menos asistencialistas, favorecerán los procesos de desarrollo sustentable (García et al, 2011).

Además, las acciones y objetivos del PACMA quedan clasificados bajo el concepto de filantropía corporativa, entendida como la donación de recursos en efectivo o en especie por parte de las empresas (Carrillo, 2009); las donaciones y donativos que realiza PEMEX son contribuciones que se utilizan para apoyar al sector civil, ejemplo de ello son las obras realizadas en Ciudad del Carmen, Campeche. En ese sentido, los resultados han sido el abandono de la mayor parte de las acciones de RSE de interés con sus *stakeholder* internos y externos, pues finalmente su política de RSE estaba centrada en una estrategia de reputación corporativa.

Finalmente, en las acciones de RS de PEMEX se ha percibido una intención velada de que formen parte de su estrategia de negocios, sin embargo, como resultado de la falta de una postura sobre su abordaje y la crisis por la que atraviesa, gran parte de esas acciones eran

entendidas y atendidas como acciones filantrópicas asistencialistas, por lo que difícilmente han logrado superar el actual entorno económico turbulento. Por lo que se puede concluir que sus acciones y prácticas RSE, como cultura prudente y sostenible del negocio, no han logrado salir fortalecidas de esta crisis.

**BIBLIOGRAFÍA**


Balian de Tagtachian, B. (2008) *La responsabilidad social en la industria la industria del petróleo y del gas*. IAPG. Buenos Aires.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Castro, Ch. (2008). La crisis económica: ¿una amenaza para la RSE o una oportunidad para la consolidación y la integración? *Archivo ECODES*. Consultado en línea de: http://ecodes.org/archivo/proyectos/archivo-ecodes/pages/especial/Crisis_EC_energia/Ch_Castro.html

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management*, 53 - 63.

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social empresarial*. España: Editorial Club Universitario.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, M.A. Boston, Estados Unidos: Cambridge University Press.

Frynas,J. G. (2010). Beyond corporate social responsibility: oil multinationals and social challenges, *Cambrige University Press*, USA

García-Chiang, A. y Rodríguez, J. (2008). Responsabilidad Social en la empresa. La región Marina Noreste de PEMEX Exploración y Producción. *Revista Equilibrio Económico*. Año IX, Vol. 4 No. 1, pp. 17-40

Garriga, E y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), (pp. 51-71),

Hazarika, A. (2009). *Corporate social responsibility and the oil industry: global experience*, India: Tata McGraw-Hil Publishing Co.

Lantos, P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Iss: 7, pp.595 – 632

López, M. (2012). *Las Obras de Beneficio Mutuo de PEMEX ¿acciones de responsabilidad social?* España: Editorial Académica Española.

Mardsen, C. (2006). In Defense of Corporate Responsibility. In: Kakabadse, A. & Mette, M. (ed) (2006). *Corporate Social Responsibility*. *Reconciling Aspiration with Application*. NY, Palgrave Macmillan.

Martín, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Esic Editorial.

Mcwilliams, A., Siegal, D. y Wright, P (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management* Studies, 43:1 January.

PEMEX (1999). *Informe 1999, Seguridad, Salud y Medio Ambiente*. *PEMEX, 43*. Obtenido el 1 de Julio de 2011, de http://desarrollosustentable.pemex.com/index.cfm

PEMEX (2006). *Diagnóstico y Plan de Acción para el Manejo del Entorno Social Político, económico y medio ambiental de Pemex exploración y producción RMNE y RS*, Primera parte.

PEMEX (2007). *Lineamientos en materia de donativos y donaciones de petróleos mexicanos y organismos subsidiarios*. Consultado el 15 de junio de 2011, de http://www.pemex.com/files/content/Resumen_Lineamientos.pdf

PEMEX (2011). *Guía sobre Responsabilidad Social*. *México: Petróleos Mexicanos*. Consultado el 22 de marzo de 2015, de http// www.pemex.gob.mx

PEMEX (2012). *Código de conducta, Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. Consultado el 15 de febrero de 2015, de http://www.pemex.com/servicios/salud/Documents/cc2012.pdf

PEMEX (2013a). *Informe anual de PEMEX 2013*. Consultado el 18 de marzo de 2015, de http://www.pemex.com/acerca/.../2013/Informe_Anual_PEMEX_2013

PEMEX (2013b). *Principales elementos del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios*. Consultado el 10 de junio de 2015, de

http://www.ref.pemex.com/files/content/03transparencia/OtraInformacion/PN2013_2017.pdf

PEMEX (2014a). *Informe de sustentabilidad 2014*. *México: Petróleos Mexicanos*. Consultado el 2 de julio de 2015, de http://www.pemex.com/responsabilidad/sustentable/informes/Documents/informeresponsabildiad_2014.pdf

PEMEX (2014b). *Programa de Apoyo a la Comunidad y Medio Ambiente (PACMA)*, PEMEX. México: Petróleos Mexicanos. Consultado el 11 de Enero de 2015 de https://pacma.org.mx/acerca.php

PEMEX (2014c). *Acerca de PEMEX*. *Consejo de Administración*. Consultado el 26 de febrero de 2015, de http://www.pemex.gob.mx/acerca/consejo/Paginas/default.aspx.

PEMEX (2015). *Desarrollo social*. Consultado el 15 de enero de 2016, de http://www.pemex.com/responsabilidad/social/Paginas/default.aspx

Pérez, M. (2008). *La responsabilidad social corporativa en México:¿Ser o parecer? Análisis de la comunicación en 25 empresas del país*. Red Dir Com. Consultado el 25 de noviembre de 2014 en: http://www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf

Porter, M. y Kramer, M. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 112, pp. 7-20

Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad, Harvard Business Review , Vol. 84, No. 12, 42-56

Rodríguez, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría, *Ekonomiaz*, nº 65.

Rowlands, I. H. (2000). Beauty an the beast? BP´s and Exxon´s positions on global climate change, *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. No.3, Pion Ltd, Reino Unido.

Ruiz Mora, I. y Castillo, A. (2013). La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis. En: Islas, O. y Hernández, G. (Coord.) (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México: Razón y Palabra.

Sajardo, A. y Serra, I. (2009). Impacto económico y social de la Responsabilidad Social Empresarial en la Comunidad Valenciana. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. No. 65, 113-141. CIRIEC –España

SENER, Secretaria de Energía (2011). La tecnología de exploración y producción en México y en el mundo: situación actual y retos. Documento Técnico 2. México: Comisión Nacional de Hidrocarburos. Consultado el 20 de enero de 2015, de http://www.cnh.gob.mx/_docs/dt2_tecnologia.pdf

Taquía, R. (2007). El nuevo paradigma del interés social en el marco de la responsabilidad social de la empresa. *Vox Juris*. No 14, pp. 37-48.

# EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO, EN EL MARCO DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

Trabajo concluido
M. en E. **Dante León Ortega**
Facultad de Economía
Universidad Autónoma del Estado de México
kayakleon@hotmail.com

M. en E. **Dulce Albarrán Macías**
Facultad de Economía
Universidad Autónoma del Estado de México
willisdulce.29@gmail.com

Dra. en C.E.A. **Rosa Azalea Canales García**
Facultad de Economía
Universidad Autónoma del Estado de México
azalea_canales@hotmail.com

"Aumentaremos la producción y posibilitaremos su más equitativa distribución. Un aumento de la riqueza que no aproveche a toda la población, no es un bien socialmente apreciable. Una distribución de riqueza que desaliente el esfuerzo productivo concluye por empobrecer a todos"

Arturo Frondizi, 1958.

**RESUMEN**

Los factores que desvelan el tema del crecimiento económico y la distribución del ingreso son diversos; sin embargo, en el mundo globalizado, de hoy día, la competitividad entre empresas se ha acrecentado de forma desmesurada, dándose una adopción y adaptación de modelos de producción preponderantes, ante cambios tecnológicos acelerados. Así, la competitividad sistémica enfatiza en aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que propiamente no suelen ser considerados por la macro y microeconomía. Actualmente gran parte de las economías han tomado como estrategia la apertura comercial con el objetivo de lograr el tan anhelado crecimiento económico y, con él, mejorar los niveles de ingreso de la población.

Por tanto, tiene el propósito del escrito reside en exponer, *grosso modo*, un panorama sobre la importancia de la competitividad sistémica, su estructura teórico-conceptual y la necesidad de su impulso institucional, *de facto*, para lograr la expansión económica, aunque con impactos positivos en la distribución del ingreso entre sus habitantes y lo que ello entraña sobre su bienestar.

**Palabras clave:** Competitividad Sistémica, Crecimiento Económico, Distribución del Ingreso, Sistemas de Innovación y Emprendimiento.

**ABSTRACT**

The factors that reveal the issue of economic growth and income distribution are different; however, in the globalized world today, competition among companies has increased in an excessive manner, giving an adoption and adaptation of prevailing production models, to rapid technological changes. Thus, systemic competitiveness emphasizes those factors that determine the evolution of economic systems and often not properly be considered by the macro and microeconomics. Currently much of the economies have taken a strategy of trade

liberalization with the aim of achieving the much desired economic growth and with it, improve the income levels of the population.

Therefore has the purpose of writing lies in exposing roughly an overview of the importance of systemic competitiveness, its theoretical and conceptual structure and the need for institutional momentum, de facto, to achieve economic expansion, albeit with impacts positive in the distribution of income among its inhabitants and what it implies about their welfare.

**Keywords:** Systemic Competitiveness, Economic Growth, Income Distribution, Systems Innovation and Entrepreneurship.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy día la economía global es una realidad sistémica que, ante la apertura de los mercados, posiciona a la competitividad de las economías nacionales como una variable estratégica indispensable para el fomento de su crecimiento y desarrollo. El proceso globalizador, evidenciado a partir de la segunda mitad del siglo XX, en la producción, comercio, finanzas e información, urgen de un enfoque moderno de competitividad sistémica, más allá del desafío que impone la gran competencia, que le permita a las economías crecer y permanecer en el escenario mundial. Para ello, en una época donde es crucial la información y la velocidad con que ésta se transmite, será necesario evolucionar de la industrialización tradicional basada en la *manufactura*, prevaleciente en las economías no desarrolladas, hacía la *mentefactura* para lograr la creación de empleos, en un marco de desarrollo humano integral que involucre mayor esperanza de vida con calidad, educación, conocimiento y, sobretodo, un mayor ingreso *per cápita* que garantice lo primero (Villarreal, 2001).

No obstante las oportunidades que pueda presentar la nueva estructura mundial, en la actualidad, las crisis financieras-económicas son recurrentes, lo cual dificulta el crecimiento de las economías abiertas, orillándoles insoslayablemente hacia el desarrollo de una

estrategia competitiva para no perecer, económicamente hablando. Así, para subcontinentes como América Latina y países no desarrollados como México que, hoy día, enfrentan los embates de la globalización, resulta imprescindible la implementación inmediata de tales estrategias para el corto, mediano y largo plazos, como parte del gran desafío para las próximas décadas.

Ante este panorama, el enfoque teórico de la "Competitividad Sistémica" (Systemic Competitiveness, SC) se confronta con el paradigma tradicional "*Administración Capitalista del Dinero*" (Money Manager Capitalism, MMC); ya que para éste, la competitividad internacional se concibe como un tema de carácter macroeconómico que puede lograrse de manera aislada por las empresas, al disponer de factores productivos (trabajo, capital físico y conocimiento) perfectamente móviles y homogéneos en el espacio, al igual que el capital financiero (Palacios, 2003). Sin embargo, con esto se asume que a nivel internacional la competitividad se basa exclusivamente en precios de factores; lo que llevaría a las empresas a privilegiar su ubicación en países o localidades en las que prevalezcan los bajos salarios y los subsidios a la inversión (Zuluaga, 2006).

Empero, lo anterior no tendría razón de ser si no se refleja en los ingresos y bienestar de toda la población. Así, conceptualmente se considera que una economía es competitiva cuando amplía su participación en los mercados mundiales y, de manera paralela, eleva los salarios de sus trabajadores con el consabido nivel de vida de sus habitantes (p.e., Estados Unidos, Japón, Alemania y Corea); aunque ello no será posible sin las mejoras sostenidas de la productividad del trabajo. En suma, sin incrementos continuos de la productividad no es factible sostener la competitividad en el largo plazo ni obtener ganancias netas estáticas y dinámicas posibles con la apertura de las economías y su intercambio externo. (Romero et al., 2005).

Finalmente, para ampliar la comprensión de la relación que puede guardar la competitividad en un sistema con la posibilidad de que los agentes que participan en el mismo puedan elevar sus niveles de producción mediante una mayor productividad, y que a su vez, esta última,

redunde en mayores ingresos y mejor distribuidos entre los habitantes que conforman la población, es pertinente abordar el tema de la manera siguiente. En el punto 2 se establecen los enfoques que tradicionalmente relacionan el crecimiento económico con la distribución del ingreso, en los que se exponen las fases que debe pasar una economía antes de mejorar tal distribución; aunque también se incorpora una pequeña aportación opuesta a las dos primeras, además de no olvidar que la importancia del ingreso radica en lo que permite consumir a los individuos. Mientras que en el apartado 3, a dicho crecimiento económico se le condiciona como efecto del desarrollo de la competitividad sistémica; y ésta a su vez, en el punto 4, se descompone en sistemas de innovación y emprendimiento como sus elementos orgánicos. Por último, en el apartado 5, se proporciona la herramienta estadística que permite hacer evaluaciones sencillas para inferir si la competitividad y el crecimiento están logrando salvar o no, con respecto a incrementos en ingreso y la distribución del mismo, y así contribuir a elevar el bienestar de la población. Y como corolario, el punto 6 se presenta a manera de una breve conclusión.

## 2. Crecimiento Económico y Distribución del Ingreso

Teóricamente diversos autores han estudiado la relación existente entre el crecimiento económico y la distribución del ingreso, y cómo esta repercute en el bienestar de la población a escala microeconómica, centrándose esencialmente en dos enfoques: *1)* el que se relaciona macroeconómicamente con el crecimiento y sus diversas etapas, y *2)* el que privilegia la disponibilidad de recursos y su asignación en la escala microeconómica de los propios hogares, mediante modelos de equilibrio general.[49] Basado en el primero, Simon Kuznets (1955) planteó una relación de largo plazo entre el crecimiento económico y la distribución del ingreso de los hogares, tomando como marco explicativo un modelo dualista en el que *i)* supone una economía con dos sectores [el agrícola (*A*) y el no agrícola (*B*)], *ii)* inicialmente 80 % de la población se encuentra en el sector *A*, *iii)* el crecimiento económico genera el

[49] El texto se centra descriptivamente y de manera exclusiva en el primero.

desplazamiento de la población de *A* al *B* como consecuencia de las marcadas diferencias de ingresos entre éstos, *iv)* el ingreso *per cápita* del sector *B* duplica al del sector *A*, *v)* la participación de A en la población es decreciente, *vi)* la distribución del ingreso familiar es más desigual en el sector *B* que en el *A*, contrastes que persisten a lo largo del proceso analizado. Una vez aplicado el modelo a un grupo de países en desarrollo, el autor llegó a la conclusión de que la desigualdad en la distribución del ingreso aumenta en las primeras etapas del crecimiento económico, ante la transición de una sociedad preindustrial hacia una industrial; posteriormente se estabiliza de manera temporal, aunque finalmente disminuye en las últimas etapas de dicho crecimiento. Ello da lugar a una curva en forma de parábola invertida que expresa la relación entre un indicador de desigualdad (para este caso, el *coeficiente de Gini*) y un nivel creciente del ingreso *per cápita*. Más aún, destaca que la dirección y grado de cambio de la distribución del ingreso de los hogares están en función de: (*a*) los niveles de productividad y del ritmo de su crecimiento en cada sector, y (*b*) los desplazamientos de la población entre ambos sectores.

Al respecto, Lydall (1977)[50] propone la división económica en un sector moderno constituido por empresas que utilizan tecnología y métodos de organización modernos (agricultores mecanizados, transporte moderno, servicios mecanizados y administración gubernamental) y en otro tradicional que usa técnicas de producción sin la aplicación de conocimientos científicos (artesanía, comercio y servicios de autoempleo, transporte rudimentario, entre otros). El primero sustenta sus técnicas de producción en la división social del trabajo y de la maquinaria, y en una mejoría continua; mientras que el segundo no hace uso de estas técnicas, sea por ignorarlas, obstáculos naturales y legales o por falta de capital derivada de baja productividad y, por ende, de bajos ingresos (Hernández, 1998).[51]

[50] A partir del planteamiento de Kuznets, Lydall se cuestiona acerca de las diferencias intersectoriales del ingreso y establece que las discrepancias en la productividad son reflejo de la adopción de técnicas de producción más eficientes durante el proceso de desarrollo económico. Por tanto, la fragmentación de la economía en dos sectores debe basarse en los tipos de técnicas utilizadas, tomando en cuenta que el desarrollo induce la introducción de nuevas técnicas y no existe argumento válido que asegure que la agricultura sea siempre atrasada y el sector no agrícola sea siempre vanguardista.

[51] El aumento en la desigualdad en la distribución del ingreso puede deberse a situaciones referentes a un incremento en la diferencia del ingreso *per cápita* a favor

Por otro lado, de manera contrastante a la postura de Kuznets y Lydall, Genaro Aguilar (2009), basado en Kakwani (1990) y Datt y Ravallion (1992)- quienes descomponen los cambios de la pobreza entre los efectos asociados al crecimiento económico y los cambios derivados en los niveles de desigualdad- sostiene que los economistas liberales, como los citados, no forzosamente tienen razón al insistir en que la desigualdad no es relevante y que es suficiente con lograr un crecimiento económico sostenido para reducir la desigualdad y la pobreza. Y para demostrarlo establece y aplica medidas que permitan corroborar el grado de relación entre las tasas de crecimiento económico y el nivel de ingreso *per cápita* frente a cambios en indicadores de niveles de desigualdad en la distribución del ingreso. Aguilar (2000), tomó el caso de México, basado en expresiones matemáticas de elasticidad-crecimiento de la pobreza y de elasticidad-desigualdad para la proporción de pobres, exploró las interrelaciones entre los valores de dichas elasticidades y los niveles iniciales de ingreso promedio y de la desigualdad en la distribución del ingreso. Al final del estudio, el autor concluyó que de acuerdo a las elasticidades obtenidas, un aumento de 1% en el crecimiento económico acompañado de una reducción de 1% en la desigualdad en la distribución del ingreso; implica una reducción conjunta de 2.51% en la pobreza de la región sur de México,

---

de *B* o a una mayor desigualdad en la distribución del ingreso en *B*, aunada a una participación relativa superior de la población de este sector en el tamaño de la población total. En tales casos, el traslado de la población del sector *A* al sector *B*, inicialmente, acrecentará la desigualdad a nivel nacional, pero, ulteriormente, se reducirá en las fases finales del crecimiento económico cercanas al desarrollo económico de que gozan las economías industrializadas. En cuanto a la investigación de Lydall (1977), los resultados obtenidos confirmaron los hallazgos de Kuznets, señalando que a pesar de la laxitud de los supuestos del modelo de éste, su conclusión no solamente era válida, sino cierta: la creciente tendencia de la desigualdad en la distribución del ingreso de los hogares en la primera etapa del desarrollo económico es seguida por una decreciente desigualdad a medida que se generaliza la modernización tecnológica de la economía.

y una reducción de casi el doble (4.2%) para el resto de las regiones del país. Con base en el estudio de Aguilar se puede afirmar que: a) el efecto del crecimiento económico sobre la distribución del ingreso es diferenciado de un país a otro o de una región a otra dentro de un mismo país, b) la reducción de la desigualdad con crecimiento económico sí puede tener un efecto positivo sobre la pobreza, y por último, c) una mejora en la distribución del ingreso también puede impulsar un crecimiento económico mayor. Pese a todo ello, cabría preguntarse, ¿qué papel desempeña la competitividad en cualquier economía?

De las enunciaciones antepuestas, es factible verificar empíricamente si en efecto las mejoras en distribución del ingreso inciden en una mayor competitividad para cualquier economía o si el fenómeno es a la inversa. En suma, es de vital importancia esclarecer si el impulso a la competitividad y al crecimiento económico provoca mejoras en la distribución del ingreso o si la corrección en esta última, mediante medidas tributarias, es lo que determina a los dos primeros.

**3. Competitividad Sistémica y Crecimiento Económico**

Con la llegada del siglo XXI se evidenció la condición sistémica de la economía global actual, en la que cualquier cambio de una variable importante altera el rumbo del crecimiento económico, el desarrollo tecnológico, la industria, el empleo, el consumo y nivel de vida de toda población. Por tanto, en la actualidad, la comprensión de los fenómenos internacionales y de las economías regionales y nacionales, requieren más que nunca de un enfoque sistémico (Villarreal, 2001).

Sin embargo, a pesar de su importancia, aún no existe un consenso sobre la definición estricta de competitividad, puesto que la realidad económico-social de cada nación y región difiere de una a otra, además de que los factores que la conforman tienen ponderaciones distintas y, por tanto, arrojan resultados diferentes. Así, dependiendo del entorno ocasionalmente se llega a considerar que la competitividad es determinada por un número reducido de factores y

objetivos (exportaciones, atracción de inversión extranjera directa, entre otros), pero sin dejar de reconocer su carácter sistémico al ser resultado de las condiciones generadas, de manera conjunta, por la integración de cada uno de los niveles que conforman tal realidad y entorno económico-social (micro, meso y macroeconómico, internacional, institucional-gubernamental y político-social). Todo ello sin olvidar que el cambio en alguno de estos factores afecta el desempeño competitivo de los agentes (Villarreal, 2001).

Desde la perspectiva del Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), la *competitividad sistémica* se define como un proceso de formación o acumulación de capital sistémico, conformado por diez capitales (empresarial, laboral, organizacional, logístico, intelectual, macroeconómico, comercial, institucional, gubernamental y social), fundamentales para sustentar, en el mediano y largo plazos, un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia internacional. En otras palabras, para el CECIC, la competitividad es considerada como un fenómeno sistémico y dinámico que enfatiza sobre un crecimiento sostenido para aquellas economías abiertas a la globalización (Villarreal, 2001).

A partir de la última década de la década de los noventa, autores como Porter, empezaron a hablar de la importancia de la competitividad, vista como un fenómeno sistémico y dinámico que requería ser analizado en los seis siguientes niveles:

**a)** *Nivel Microeconómico*: abarcado por las empresas y su competitividad en cuanto a su capital y en lo laboral.
**b)** *Nivel Mesoeconómico*: referido a la integración de la empresa a un conglomerado productivo y regional (clusters y polos regionales) que conforma su capital organizacional, con infraestructura adecuada (capital logístico) y con un sistema de innovación (nacional y/o regional) que integra su capital intelectual, como elementos indispensables para su desarrollo.

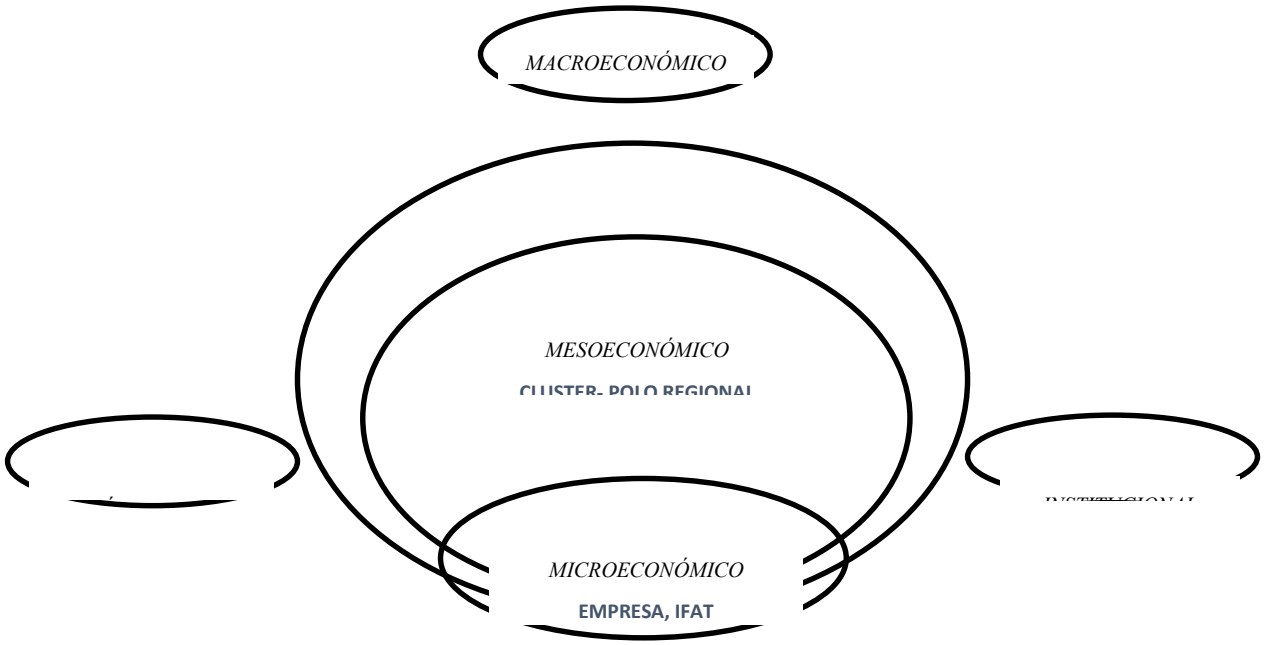
**c)** *Nivel Macroeconómico*: descrito por variables como tipo de cambio real, tasa de interés, tasas impositivas, entre otras, y el vínculo que guardan éstas con coeficientes como ahorro-inversión, crédito-PIB, etcétera, y cuyo comportamiento puede ser anticompetitivo (p.e., la apreciación permanente del tipo de cambio) o en favor de la competitividad de las empresas (p.e., tasas de interés atractivas para el otorgamiento de créditos a la inversión productiva y/o programas fiscales que fomenten la productividad, el uso de mejores tecnologías y la innovación).

**d)** *Nivel Internacional*: establecido con la competitividad comercial, más allá de la apertura vía tratados, y que ha traído consigo la globalización.

**e)** *Nivel Institucional*: el cual se sustenta en un capital institucional que emane del Estado de Derecho, puesto que los mercados no son simples mecanismos de demanda y oferta (como lo presenta la teoría económica neoclásica), sino instituciones que deben contar con reglas y leyes claras, organismos transparentes y un sistema de vigilancia eficiente.

**f)** *Nivel Político-Social*: asociado con la confianza en el entorno político y la seguridad pública que detente el sistema en el que se vive, y que son determinantes para la formación del capital social necesario para promover un entorno competitivo favorable a la innovación y los negocios.

**Figura 1. Entorno de la Competitividad Sistémica**

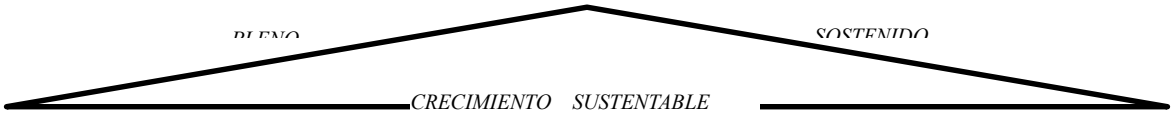


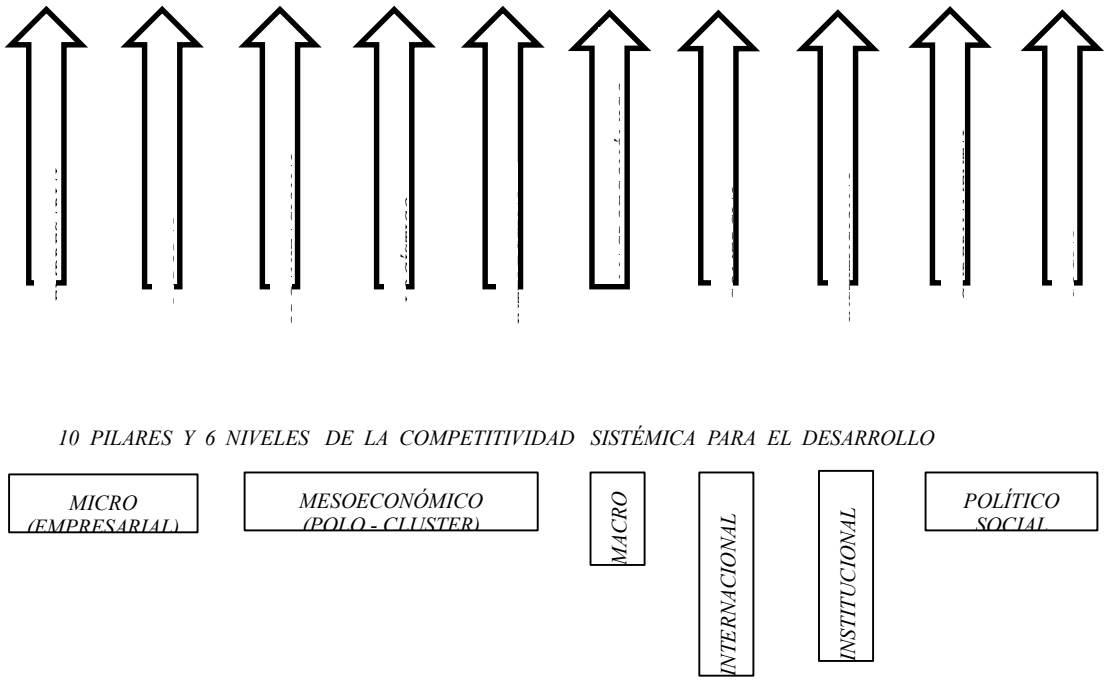


Fuente: Villarreal, R. (2001). *México Competitivo 2020, Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. México: Editorial Océano.

Para fortalecer lo anterior, es necesario considerar que el comercio mundial ha cobrado gran importancia en las últimas décadas, de tal manera que para formar el capital comercial suficiente, en cualquier nación, se requiere de una política integral y activa de impulso y financiamiento competitivo a las exportaciones, además de establecer las consideraciones pertinentes en los acuerdos comerciales que permitan el tránsito de la integración comercial a la unificación productiva. Bajo este esquema resulta imprescindible que los gobiernos, en sus distintos niveles, también sean competitivos; y que el desarrollo de su capital, más allá enfoques ideológicos patrimonialistas, se sustente en un patrón minimalista con nuevos atributos de inteligencia, flexibilidad, agilidad y transparencia (IFAT), eficientes y eficaces en el diseño y ejecución de políticas públicas (Villarreal, 2001). Más aún, para que una economía logre afianzar una estrategia perdurable de competitividad sistémica debe considerar, además de los seis niveles mencionados, diez pilares (empresarial, laboral, organizacional, logístico, intelectual, macroeconómico, comercial, institucional, gubernamental y social) que sustenten su crecimiento pleno y sostenido, tal y como se observa en la figura siguiente:

**Figura 2. Pilares de la Competitividad Sistémica**






Fuente: Villarreal, R. (2001). *México Competitivo 2020, Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. México: Editorial Océano.

Cabe reiterar que el desarrollo armónico, coordinado y vinculatorio de los diez aspectos con los seis niveles deberá tener como finalidad la mejora del desempeño económico global para favorecer a la población en sus condiciones de vida (aumentos en índices de desarrollo humano).

## 4. Los Sistemas de Innovación y el Emprendimiento como Elementos de la Competitividad Sistémica

En la década de los ochenta surge en los Estados Unidos de América la corriente económica denominada por Hyman P. Minsky como *"Administración Capitalista del Dinero"* (conocida como MMC por sus siglas en inglés, Money Manager Capitalism). Inicialmente

este enfoque partió del análisis conductual de los llamados *inversores institucionales*, quienes fungían como los titulares de la mayor parte de las acciones y los bonos corporativos, pero que con el tiempo extendieron su influencia en los mercados financieros y en las decisiones de los negocios empresariales (Whalen, 2002). Sin embargo, una década después, este paradigma quedó totalmente rebasado por la realidad y vérsele simplemente como un escenario donde las empresas eran consideradas como entes aislados desvinculados de su entorno y donde las autoridades locales se alinean fácilmente a los requerimientos de las firmas multinacionales (Isaksen, 1998).

De acuerdo a Palacios (2003) el MMC se basa en las percepciones de que los humanos son racionales y utilizan los modelos correctos para analizar a la economía con toda la información disponible, además de que los mercados son eficientes y se ajustan con los precios perfectamente flexibles. Pero la quiebra de corporativos como ENRON y los fracasos de reformas económicas de países como Rusia y Argentina evidenciaron que la racionalidad de los seres humanos es limitada, que los modelos son parciales y que no existe la capacidad para manejar toda la información disponible, aunada a que esta última es asimétrica porque frecuentemente los agentes la ocultan y distorsionan intencionalmente.[52] Por tanto, con información asimétrica, selección adversa y riesgo moral, los mercados no pueden ser perfectamente eficientes.

Problemas como los citados, han conducido a mermar la confianza en el paradigma MMC y reavivado el interés por el enfoque de la *competitividad sistémica*, al considerarlo como propio para el acoplamiento de los distintos actores en aspectos de trabajo relacionados con productividad, flexibilidad y capacidad de reacción ante cambios del entorno (Zuluaga, 2006). Todo ello mediante la actuación oportuna en los niveles económicos micro, meso, macro y meta: **a)** *nivel microeconómico*: calidad técnica, capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, entrega oportuna, mercadeo agresivo, redes eficientes de

[52] Estos se caracterizaron por el involucramiento de consultores contables en la generación de "métodos de contabilidad imaginativa" para ocultar información sobre sus verdaderas condiciones financieras (Palacios, 2003).

distribución, proveedores eficientes (tanto de insumos como de servicios), y selección efectiva y uso eficiente de la tecnología; **b)** *nivel mesoeconómico*: infraestructura física de servicios eficiente (logística, telemática, electricidad, agua), procesos ágiles y a la medida, infraestructura competente de recursos humanos e infraestructura de soporte técnico desarrollada; **c)** *nivel macroeconómico*: Pleno empleo con baja inflación, Balanza de pagos equilibrada, Ingreso per cápita creciente con equitativa distribución del ingreso e Inversión extranjera con transferencia efectiva de tecnología: y **d)** *nivel metaeconómico*: entorno propicio de negocios con instituciones comerciales, legales y financieras operativas (Palacios, 2003).

Si bien el paradigma sobre la c*ompetitividad sistémica* es relativamente nuevo, éste ya es una práctica habitual en el mundo de los negocios, ya que las organizaciones inmersas han comprendido que la competencia se da como parte de redes inter-empresariales en forma de *clusters regionales*, que a su vez están contenidos en *sistemas regionales y nacionales de innovación*. Para esto es necesario entender que la productividad y competitividad depende fuertemente de la competitividad de sus proveedores, de las redes de distribución propias y de las empresas de industrias complementarias, y no exclusivamente de sus capacidades internas.[53]

De acuerdo a Palacios (2003), los elementos centrales que identifican a la competitividad sistémica son: el *emprendimiento* y los *sistemas de innovación regionales y nacionales*.

[53] Obviamente, deberá existir plena confianza y cooperación entre las firmas, tradición local en el establecimiento y operación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), fuerza de trabajo competente, procesos de aprendizaje colectivos con libre flujo de información, y centros tecnológicos diversificados orientados al desarrollo económico.

El *emprendimiento*, en la actualidad, es más que un simple término y particularmente se refiere a una actitud activa de los individuos ante nuevos retos. Henry Bradford,[54] define al *emprendimiento* como "la capacidad de introducir nuevos productos y servicios en el mercado, con nuevos procesos y nuevas fuentes de insumos para abrir nuevas fuentes de demanda en un marco de nuevas rutinas o instituciones" [sic].

Recientemente, el *emprendimiento*, ha ganado una gran relevancia por la urgencia de gran parte de la población de lograr una independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores. De hecho, en varias naciones la única opción para profesionistas, de obtener un ingreso, es mediante el desarrollo de un proyecto propio, ya que los niveles de desempleo en países como los latinoamericanos rondan por el 20%; por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población. Al respecto los gobiernos han entendido la importancia del fenómeno y han iniciado programas de apoyo a emprendedores y así facilitar su propósito de crear unidad productiva propia.

Por otro lado, aunque de forma complementaria, el concepto de *sistemas de innovación* se basa en la prevalencia sistémica de un aprendizaje interactivo, para todo proceso productivo, por parte de empresas, instituciones de gobierno, universidades, centros de investigación y entidades de financiamiento. De acuerdo a Fernández de Lucio y Castro (1995), estos sistemas deben estar constituidos por elementos y estructuras interrelacionados en un marco legal e institucional. La interacción se logra con cuatro subsistemas o entornos que se describen a continuación:



[54] Actual rector del Centro de Estudios Superiores de Administración (CESA), con amplia trayectoria en el sector financiero.

**a)** *Entorno Científico*: es aquel en el que se realiza la producción de conocimientos científicos. Entre sus elementos se cuentan las universidades y los centros de investigación.

**b)** *Entorno Tecnológico*: en él se desarrollan tecnologías y servicios avanzados útiles para empresas productivas. Está compuesto por elementos como los centros de desarrollo tecnológico, organismos de acreditación y unidades de desarrollo tecnológico de las grandes empresas.

**c)** *Entorno Productivo*: en éste se producen bienes y servicios innovadores o realizados mediante procesos innovadores, aportando un valor agregado a través de la incorporación de conocimientos a los procesos de producción de bienes y servicios.

**d)** *Entorno Financiero*: su función es la de ofrecer recursos económicos a los elementos de los demás subsistemas o entornos para el desarrollo de sus respectivas actividades, y está compuesto por los bancos, los fondos de capital de riesgo, entre otros.

## 5. El Ingreso y su Distribución como Efecto del Crecimiento Económico y de la Aplicación Sistémica de la Competitividad

El comportamiento de una variable a través del tiempo o en un período en particular y las variables que la determinan, siempre pueden ser motivo de estudio. Sin embargo, en ocasiones es sumamente importante para un análisis más completo medir y conocer cómo se encuentra distribuido el valor total de una variable de estudio entre las observaciones que conforman a un conjunto o población de referencia que la enmarca. En este sentido, y como se ha venido señalando, la implementación estratégica de la competitividad sistémica no sólo deberá impactar positivamente el crecimiento económico de los territorios, sino que la finalidad primordial será la de mejorar los ingresos de sus habitantes y, con ello, su bienestar.

Con base en lo anterior, el í*ndice o coeficiente de Gini* constituye una herramienta estadística de gran utilidad para medir el nivel de desigualdad o grado de concentración del ingreso que prevalece en una sociedad. En este caso, la aplicación del instrumento permitirá poder evaluar el desempeño de los actores, a través del tiempo, en el supuesto de prevalencia de una

*competitividad sistémica* y de *crecimiento económico*. Empero, antes de pasar a su exposición es necesario clarificar algunos términos, propiedades y criterios que involucra el tema.

El término "desigualdad" es un concepto de naturaleza eminentemente relativa en tanto que se contrapone al de "igualdad" y que por lo mismo da origen a una gran gama de definiciones, en torno a éste, desde diferentes puntos de vista. Desde la óptica estadística se afirma que una distribución es desigual si no concuerda con ciertos criterios previamente establecidos; es decir, la repartición fáctica de una variable es justa[55] o injusta dependiendo de la repartición teórica derivada a partir de la aplicación de una norma en que se expresan los criterios de equidad. Así, por ejemplo, podría afirmarse que el ingreso obtenido por una empresa industrial se reparte equitativamente entre capital y trabajo de acuerdo a su productividad marginal física o bien sobre la base de la teoría del valor y su incorporación al producto. Sin embargo, en el ámbito económico y específicamente en la distribución del ingreso se pretende encontrar su forma de repartición óptima entre los miembros de cualquier sociedad para garantizar mejoras en su bienestar, o bien, sobre la contribución a su desarrollo futuro. Cabe señalar que en los estudios sobre desigualdad social, basados en técnicas estadísticas, ha imperado explícita e implícitamente el criterio de igualdad democrática, en la que se establece que a todos los elementos participantes les debe corresponder la misma cantidad de cierta variable en cuestión.

Asimismo, para evitar confusiones es conveniente perfilar tres ideas que aparecen casi siempre estrechamente relacionadas a la noción de desigualdad:

**a)** *Nivel de la Variable*: tamaño o monto total en valor de la variable de estudio disponible para una población.
**b)** *Cambio en el Grado de la Concentración*: modificaciones en la distribución de la variable de estudio entre los elementos que conforman a la población.

[55] Los términos justo, equitativo e igual tienen una connotación diferente dependiendo de la disciplina que los utilice, sin embargo en este texto son utilizados de manera indistinta.

**c)** *Forma de la Desigualdad*: descripción sobre cómo y entre cuáles elementos de la población se presenta la distribución de la variable de estudio.

La diferenciación entre el nivel y la repartición de la variable es de fundamental importancia para la interpretación precisa de los resultados que arrojen las medidas estadísticas. Por ejemplo, el saber que la distribución del ingreso personal en una población pasó a una mayor concentración entre dos momentos en el tiempo no es suficiente para realizar aseveraciones sobre los cambios experimentados en los niveles monetarios individuales; aunque muy probablemente puedan deducirse conclusiones erróneas, en comparación con la situación original, como afirmar que ahora los ricos son más ricos y los pobres más pobres. Aserciones como ésta pueden reflejar, o no, correctamente lo acontecido en el lapso bajo consideración, pero no es pertinente basarlas en la evidencia absoluta que proporciona el aumento en el nivel de desigualdad. Así, de manera acorde a lo expuesto, todo indicador susceptible de ser utilizado en la medición de la desigualdad, independientemente del área de conocimiento, debe cumplir ciertos requisitos mínimos para ser considerado como una "buena medida", constituyéndose en el tamiz que permite la discriminación estadística entre unas y otras técnicas. Las propiedades referidas son:

**a)** I*nvariabilidad a las Transformaciones Proporcionales o Cambios de Escala*: si se aplica un coeficiente de desigualdad ( $I$ ) sobre una distribución de frecuencias para una variable determinada que contempla una unidad de medida homogénea para todas las observaciones y su resultado es ( $a$ ) como valor numérico del grado de inequidad, deberá mantener el mismo grado de desigualdad ( $a$ ) si todas y cada una de las observaciones son alteradas por un cambio en la unidad de medida, o bien, al sufrir una modificación proporcional en la escala, ( $I = a$ ). Por ejemplo, se puede medir la distribución del ingreso personal en un país a partir de su unidad monetaria base o por una fracción de la misma, o bien, por su equivalente en unidades monetarias distintas, pertenecientes a diversos países, y el resultado deberá ser exactamente el mismo.

**b)** C*umplimiento de la Condición Pigou-Dalton*: una vez conocido el grado de concentración de una variable para una distribución de frecuencias, si de la cantidad

que corresponde a una unidad favorecida se extrae una parte y se transfiere a una unidad perjudicada, el indicador propuesto necesariamente debe reflejar una caída en el nivel de desigualdad. Así, se puede afirmar que ante un nivel del total de la variable constante y redistribuciones sucesivas en pro de los desfavorecidos, el valor del coeficiente será cada vez menor. Es decir, un buen indicador, a través de reasignaciones subsiguientes, deberá exponer una caída sistemática entre más próximo se esté de la equidistribución y viceversa.

**c)** S*atisfacción de la Condición de Cambio Relativo*: este requisito exige de los indicadores una sensibilidad diferencial para destacar cambios en los grados de concentración según el nivel en que se realicen las transferencias; en otras palabras, la medida de desigualdad deberá experimentar una mayor caída si la redistribución se lleva a cabo de la observación privilegiada a la observación menos favorecida, que si la transferencia se diera desde la observación privilegiada hacia la observación intermedia.

Bajo la exposición de este breve marco, el *coeficiente de Gini* puede considerarse como un indicador que cumple con los criterios señalados, reuniendo en un valor único las comparaciones entre los valores de la variable que conforman al conjunto de pares de observaciones, facilitando así su interpretación.

En efecto, el *índice de Gini*, establece la distribución teórica que debería tener una variable ($q^T_i$) si se repartiese por igual entre todas las unidades ($p_i$). Aunque, su utilidad se manifiesta en el cálculo de las participaciones relativas en la variable y en las observaciones, respectivamente, no es sino con la incorporación de las frecuencias relativas acumuladas ($Q^T_i$ y $P_i$) lo que permite derivar la medida de concentración del indicador y que en condiciones de una total distribución democrática $P_i = Q^T_i$ en virtud de que $p_i = q^T_i$. De acuerdo a Holguín (1988, p. 305) las variables en su valor acumulado se expresan en porcentaje, tal y como se presenta en la fórmula para su cálculo:

$$G = [ \Sigma ( P_i ) ( Q_{i+1} ) - \Sigma ( P_{i+1} ) ( Q_i ) ] / 10\,000$$

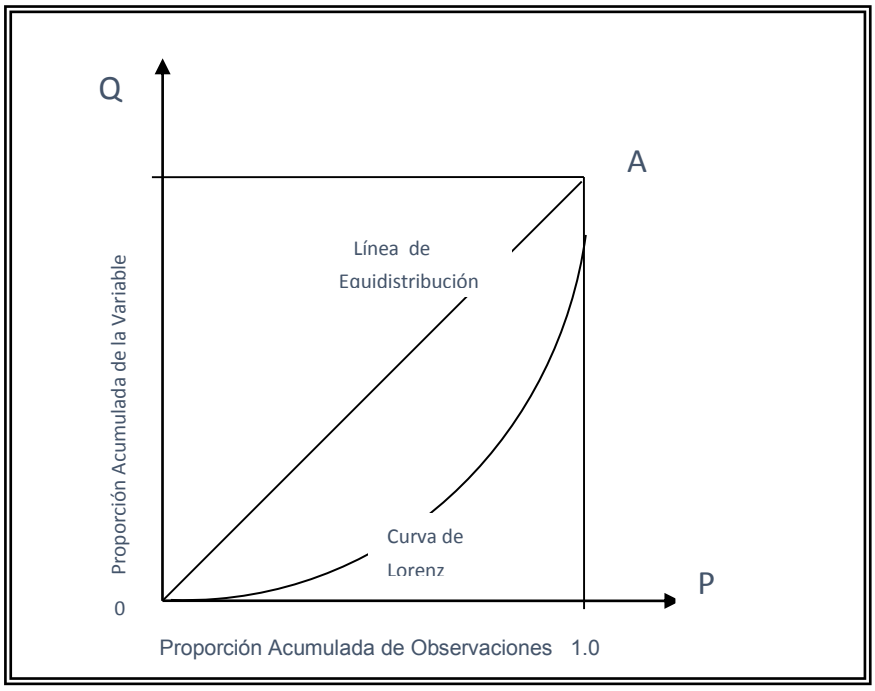
A partir de esta expresión puede inferirse que su valor fluctuará entre 0 y 1. Si su valor tiende a ser nulo, esto indicará una casi perfecta distribución de la variable entre todas las unidades; pero si se acerca a 1, entonces implicará todo lo contrario.

Es importante apuntar que la equidistribución no es un fenómeno frecuente en la realidad social y económica; por lo que la idea central que orienta la construcción del índice consiste en comparar la distribución empírica con la que se deriva de la aplicación de la norma democrática.

Finalmente, el resultado de la fórmula matemática también se pueden ilustrar gráficamente por medio de la denominada *curva de Lorenz*,[56] que resulta de representar en un eje cartesiano los porcentajes de población y de los de la variable cuya concentración se desea conocer. Ésta corresponde al área que queda entre la diagonal del diagrama que expresa una distribución perfecta y la curva de Lorenz que indica la distribución real observada en la población del caso (Briones, 2003, p. 177), tal y como se observa en la siguiente imagen:

**Figura 3. Diagrama de Distribución: Curva de Lorenz**

[56] La curva de Lorenz, si bien se aplicó originalmente para analizar la desigualdad en la distribución del ingreso, hoy en día es ampliamente usada para medir la desigualdad en la distribución de la tierra y de la propiedad, en la demografía para determinar el grado de concentración territorial de la población, y en cuestiones escolares, entre otras muchas aplicaciones (Holguín, 1988, pp. 299-305).




Fuente: Cortés, F. & Rubalcava R. M. (1984). *Técnicas Estadísticas para el Estudio de la Desigualdad Social* (2a. ed.). México: El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), p. 51.

**CONCLUSIÓN**

En pleno siglo XXI, la apertura total o parcial de cualquier economía, implica su entrada automática a la globalización. Una vez que se está en esa posición, la exigencia competitiva es ineludible no sólo para poder crecer, sino inclusive para sobrevivir, aunque no se trata de un fenómeno de eficiencia estática, sino de eficiencia dinámica, donde la inversión y la acumulación de capital de un país no se logra sin competitividad.

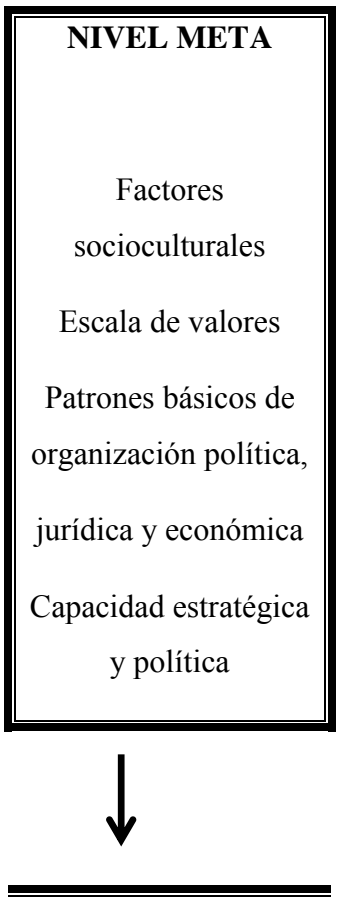
Es importante destacar que el consenso sobre la necesidad de ser competitivo no constituye verdaderamente un problema, pero sí el determinar qué debe ser primero, ¿mejorar la distribución del ingreso para crecer y poder ser competitivo? o ¿impulsar el crecimiento para poder ser competitivo y con ello distribuir el ingreso? o ¿apoyar la competitividad para lograr

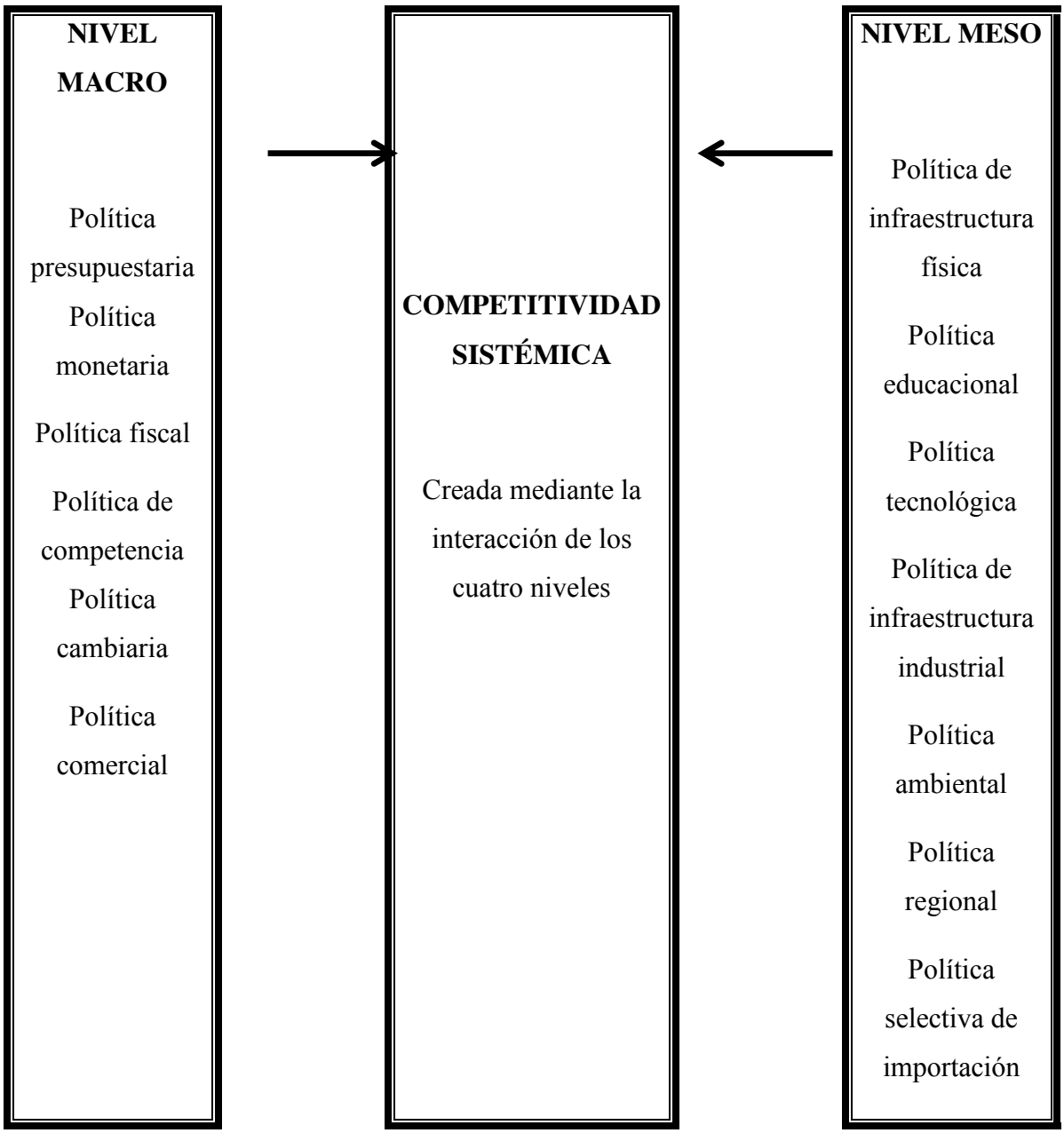
crecer y finalmente distribuir el ingreso? o ¿crecer económicamente para distribuir el ingreso y a partir de ahí desarrollar un proyecto nacional competitivo? Tales cuestionamientos no son ociosos, ya que dependiendo de cuál orden se establezca como prioridad, es como se orientarán las políticas públicas, programas gubernamentales y estímulos fiscales y administrativos, entre otras medidas más.

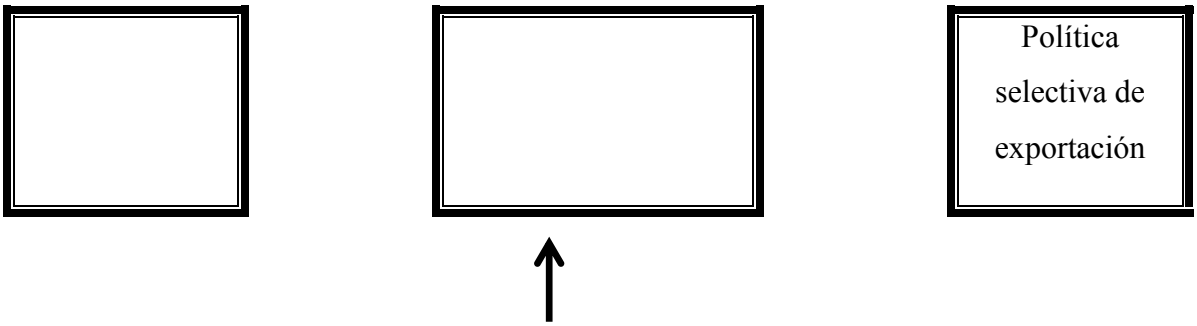
Sin embargo, es imperante recordar que todos los esfuerzos llevados a cabo para conseguir el tan ansiado crecimiento económico y la competitividad mencionada, no tendrá ningún sentido si no se cumple el objetivo primordial: el de aumentar los ingresos reales de la mayoría de la población y, con esto, estar más próximo del anhelado "bienestar social".

Finalmente, es pertinente enfatizar que la competitividad debe abarcar a todo un sistema, (entendido como un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad) y deberá ser considerada como producto de la interacción de otras fuerzas y de los elementos activos que integran a cada una de éstas, tal y como se observa en la siguiente y última figura:

**Figura 4. Factores Determinantes de la Competitividad Sistémica**




NIVEL MACRO
Política presupuestaria
Política monetaria
Política fiscal
Política de competencia
Política cambiaria
Política comercial
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA
Creada mediante la interacción de los cuatro niveles
NIVEL MESO
Política de infraestructura física
Política educacional
Política tecnológica
Política de infraestructura industrial
Política ambiental
Política regional
Política selectiva de importación




**NIVEL MICRO**

Capacidad de gestión

Estrategias empresariales

Gestión de la innovación

Mejores prácticas en el ciclo completo de producción

(desarrollo, producción y comercialización)

Integración de redes de cooperación tecnológicas




Fuente: Messner, Dirk (1997). *La Globalización y el futuro de la política*. *Observaciones desde una perspectiva europea*. México: Centro de Estudios para la Reforma del Estado, p. 15.

**REFERENCIAS**

Aguilar Gutiérrez, G. (2000). *Desigualdad y pobreza en México, ¿son inevitables?* México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas; Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. Colección Jesús Silva Herzog.

—— (2009). *Puede el crecimiento económico eliminar la pobreza?* México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.

Briones, G. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales* (4a. ed.). México: Trillas.

Cortés, F. & Rubalcava R. M. (1984). *Técnicas Estadísticas para el Estudio de la Desigualdad Social* (2a. ed.). México: El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Datt, G. & Ravallion, M. (1992). Growth and the Redistribution Component of Changes in Poverty Measures: a Descomposition with Applications to Brazil and India in the 1980's. *Journal of Development Economics*, N° 38, 275-295.

Fernández de Lucio, I. & Castro, E. (1995). *La nueva política de articulación del Sistema de Innovación en España*. Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento. Gestión tecnológica, competitividad y empleo: VI Seminario latinoamericano ALTEC'95, septiembre 20.

Hernández L., E. (1998). Evolución de la Distribución del Ingreso de los Hogares en México. *Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., junio, Nº 6, Vol. 48, 443-460.

Holguín Quiñones, F. (1988). *Estadística Descriptiva Aplicada a las Ciencias Sociales* (2a. ed.). México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Isaksen, S. G. (1998). Six Critical Issues for Inquiry. *A Review of Brainstorming Research*. Creativity Research Unit; Creative Problem Solving Group-Buffalo; Buffalo, New York. Monograph #302, junio.

Kakwani, N. (1990). Poverty and Economic Growth: with Application to Cote d' Ivoire. *LSMS (Living Standars Measurement Study)*. Washington: The World Bank, N° 63.

Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*, N° 45.

Lydall, H. F. (1977). Income Distribution During the Process of Development. Ginebra: *Research Working Paper WEB-2-23/WP52, OIT*.

Messner, Dirk (1997). *La Globalización y el futuro de la política. Observaciones desde una perspectiva europea*. México: Centro de Estudios para la Reforma del Estado.

Palacios, O. (2003). Networks and clusters: A short essay on their importance for regional development. *Revista de Estadística, Econometría y Finanzas Aplicadas*. Vol. 1, N° 0, julio-diciembre.

Romero, J., Puyana, A. & Dieck, L. (2005). Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980 a 2000. *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, abril-junio, 63-121.

Villarreal, R. (2001). *México Competitivo 2020, Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. México: Editorial Océano.

Whalen, C.J. (2002). Money manager capitalism: Still here, but not quite as expected. *Journal of Economic Issues*, vol. 36, N° 2.

Zuluaga, D. (2006). *Benchmarking como herramienta de Evaluación y Diagnóstico de Sistemas de Innovación*. I Congreso Iberoamericano Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, CTS+I, junio 19.

# GESTIÓN AMBIENTAL DEL RÍO MAGDALENA DESDE UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE

**Trabajo concluido**

**Autores:** MSc. Ing. Yussy Arteta Peña, yarteta@unilibrebaq.edu.co, Universidad Libre de Barranquilla, Colombia, Dra. C Maira Rosario Moreno Pino. mmoreno@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba. Ing. Ingrid Steffanell De León, isteffanell@unilibrebaq.edu.co, Universidad Libre de Barranquilla, Colombia

RESUMEN

Las cuencas hidrográficas son indispensable en el ordenamiento ambiental de un país por la importancia del agua en el desarrollo de la vida. A pesar de los proyectos desarrollados para el florecimiento ambiental del río y su cuenca, no se ha alcanzado el impacto esperado, en gran parte debido que los actores involucrados no manifiestan un comportamiento socialmente responsable que permita contribuir al desarrollo sostenible. El diseño del modelo de gestión ambiental de cuencas desde un enfoque socialmente responsable, se fundamenta en un proceso participativo, sistemático y estratégico consistente en diagnosticar-valorar, planificar-organizar, implementar-conservar y monitorear-controlar las acciones ejercidas, con secuencia lógica, interrelación e impacto en el entorno. Este modelo se basa en la responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental, replicable, con universalidad y adaptabilidad, con capacidad de ajuste en sus procesos y procedimientos. El contar con un enfoque socialmente responsable para la gestión ambiental del río Magdalena permitirá maximizar los esfuerzos y contribuir al desarrollo sostenible de los recursos naturales.

PALABRAS CLAVE: gestión ambiental; responsabilidad social; cuencas; desarrollo sostenible; conservación ambiental

ABSTRACT

Watersheds are indispensable in a country's environmental order because of the importance of water in the development of life. Despite the projects developed for the environmental

flourishing of the river and its basin, the expected impact has not been reached, largely because the actors involved do not manifest a socially responsible behavior that contributes to sustainable development. The design of the watershed environmental management model from a socially responsible approach is based on a participative, systematic and strategic process of valuing-planning, organizing-regulating, conserving-implementing and monitoring-exercised actions, with a logical sequence, interrelation and impact on the environment. This model is based on social responsibility for management purposes as an alternative of environmental sustainability, replicable, with universality and adaptability, with capacity for adjustment in its processes and procedures.

KEY WORDS: Environmental management, social responsibility, basins, sustainable development, environmental conservation

La cuenca es un sistema de captación y concentración de aguas superficiales en el que interactúan recursos naturales y asentamientos humanos dentro de un complejo de relaciones, donde los recursos hídricos aparecen como factor determinante. (García Ch., s.f.). Entiéndase por cuenca u hoya hidrográfica el área de aguas superficiales o subterráneas, que vierten a una red natural con uno o varios cauces naturales, de caudal continuo o intermitente, que confluyen en un curso mayor, que a su vez, puede desembocar en un río principal, en un depósito natural de aguas, en un pantano o directamente en el mar (Decreto Ley 2811 de 1974)[57] La cuenca hidrográfica se define a partir de una línea imaginaria llamada divisoria de aguas, que es una línea que separa la superficie de tierra cuyo drenaje fluye hacia un cauce dado, de las superficies de tierra cuyos drenajes corren hacia otro cauce (Chow, 1994).

El ambiente en cuencas es un ambiente natural, que está conformado por elementos que encierra dicho ecosistema, tales como la flora, la fauna, el suelo, el aire, la hidrología, geomorfología y las relaciones ecológicas de dicho entorno. Éstos se manifiestan de formas diversas e interactúan e interconectan a partir de los servicios y bienes ambientales dentro del ecosistema donde se desenvuelven (Gómez Sal, 2001). En esta área viven seres humanos, animales y plantas, todos ellos relacionados. (Franquet B., 2005).

Las cuencas están establecidas por las interacciones de varios subsistemas. Según el artículo el Sistema complejo de la cuenca hidrográfica de Wilealdo García, estos subsistemas pueden

[57] Secretaria Distrital de Ambiente. Alcaldía Mayor de Bogotà, s.f.

ser: biofísico, económico, cultural y social (Charria, 2012). El subsistema biofísico lo conforma la flora, la fauna, el suelo, el aire, la geomorfología, las relaciones ecológicas, la hidrología, la geología, la topografía, entre otros; siendo este un subsistema de elementos naturales.

Las cuencas hidrográficas se catalogan como elementos indispensables en el ordenamiento ambiental de un país por la importancia del agua en el desarrollo de la vida, la presencia de grandes cantidades de agua es uno de los aspectos que distingue a la Tierra de otros planetas y lo que hace aquí posible la vida.

El aumento de la densidad de la población a orillas de las cuencas y el crecimiento desmedido de la industrialización sin uso adecuado de los recursos naturales, ni de sus propios desechos, y el desarrollo de una agricultura no sostenible y uso inadecuado del suelo, toma forma de problema amenazando el bienestar del ser humano y su calidad de vida, perturbando su patrimonio biofísico y cultural y poniendo en riesgo el recurso hídrico. De allí la necesidad de diseñar un modelo teórico para la gestión ambiental de cuencas que permita maximizar los esfuerzos y contribuir al desarrollo sostenible de los recursos naturales que se encuentran en el mismo desde un enfoque socialmente responsable, que logre de manera participativa, estratégica y sistemática la integración y articulación de los distintos actores involucrados.

La gestión ambiental (GA) o gestión del medio ambiente es el conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, GA es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales (Pahl-Wost, 2007).

La evolución del concepto de gestión ambiental es un tema que se ha venido tratando a través del tiempo por diversos autores, y a pesar de eso aún se encuentra en etapa exploratoria. Diferentes autores tales como Ortega y Rodríguez (1994), Ley 99 Colombia (1993), Colby (1999), Mateo (2001), Vega (2005), Ley Orgánica del Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela (2006), PNUMA (2008), Martínez (2009), Red de Desarrollo Sostenible (2011), Norma ISO 14001:2015, convergen en su concepto de gestión ambiental en el hecho

de ser este un proceso o conjunto de actividades u acciones que están mutuamente relacionadas para interactuar y obtener los resultados ambientales esperados.

Uno de los recursos que componen las cuencas hidrográficas es el recurso agua. El agua libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir. De acuerdo a las Naciones Unidas, en el objetivo 6 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agua limpia y Saneamiento, al menos 1.800 millones de personas en el mundo utilizan una fuente de agua potable que está contaminada con materia fecal, más del 80% de las aguas residuales resultantes de las actividades humanas se vierte en ríos o el mar sin que se eliminen los contaminantes. Más de 1.700 millones de personas viven actualmente en cuencas fluviales donde el consumo de agua es superior a la recarga, la escasez de agua afecta a más del 40% de la población mundial, y se prevé que esta cifra aumente. (ONU - Naciones Unidas, 2016).

La tendencia actual es orientar la gestión ambiental hacia el desarrollo sostenible, pero de una manera más global, reorientada hacia la integración total de lo social, lo económico y lo ambiental. La gestión ambiental de cuencas atraviesa un período de transición, en el cual todavía coexisten y se mezclan conceptos y prácticas anteriores con las nuevas. Los nuevos enfoques en gestión ambiental de cuencas y los enfoques pasados se analizan por la FAO-Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007) y en los que se determinaron que el enfoque de la gestión de cuencas en el pasado estaba determinado entre algunos aspectos por una estructura rígida que sobrestimaba la capacidad del gobierno central de hacer cumplir las políticas y carecía de acuerdos adecuados a nivel local, con una planificación y financiación de corto plazo que se tornaban insuficientes, sumados a la atención superficial que se le daba a la misma sólo con intervenciones técnicas, sin ningún otro elemento en su gestión. Lo anterior contrasta con el enfoque que se está proyectando actualmente, donde se hace énfasis en la gestión de los recursos naturales de la cuenca en el marco del proceso de desarrollo socioeconómico local, con la participación de todos los interesados, asociando los intereses sociales, técnicos y políticos, en un proceso de concertación pluralista, con una estructura flexible con planificación y financiación a largo plazo.

La gestión ambiental en cuencas no sólo depende de las empresas, la administración y el gobierno, el grado de implicación del ciudadano en la resolución de los graves problemas

ambientales que afectan también es muy importante. Sólo conociendo las implicaciones de sus acciones y los efectos que tienen sus decisiones, la persona comprenderá la importancia de la gestión ambiental, de allí se reitera nuevamente la importancia de un enfoque socialmente responsable. Actualmente, debe procurarse por un mayor compromiso e interés en la apuesta por lo social y la sostenibilidad de los recursos acorde a satisfacción de las necesidades y la mejora de la calidad de vida, teniendo conciencia que la utilización racional de los recursos naturales en ríos contribuye a la conservación de los mismos.

Los problemas de contaminación ambiental y la necesidad latente de la preservación de los recursos naturales, en especial el recurso hídrico, bajo la premisa de desarrollo sostenible derivado de la responsabilidad social se fortalece con la preocupación existente a nivel mundial, lo que se ve reflejado en los 17 Objetivos de desarrollo sostenible, objetivos de aplicación universal, en el que se espera que gobiernos de los diferentes países a nivel mundial los adopten para intensificar esfuerzos, entre otros aspectos para promover la protección ambiental, siendo el objetivo 6 como se mencionó anteriormente el de *Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*. Entre los mayores problemas que siempre han ponderado en el área de influencia de las cuencas hidrográficas se han detectado el vertimiento de residuos y desechos, la contaminación del suelo, el vertimiento de sustancias peligrosas y la falta de conciencia ambiental de la comunidad vinculante a la cuenca.

El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible. De allí que el objetivo de este trabajo se proponga el desarrollo de un modelo que dinamice la gestión ambiental en cuencas hidrográficas desde un enfoque socialmente responsable, que favorezca la calidad del recurso agua que se encuentre en el área de influencia de la misma, mediante la implementación de un modelo y procedimiento que tenga en cuenta políticas ambientales y disposiciones legales por encima de las necesarias y obligatorias, con la premisa de la responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental.

## METODOLOGÍA

A partir de la argumentación de la existencia del problema a resolver, se presentó un conjunto de elementos a criterio de expertos, cuyos resultados fueron procesados por diferentes métodos estadísticos. La gestión se determina por un conjunto articulado de atributos, que

pueden influir de manera directa o indirecta en el análisis medioambiental de cuencas. Los atributos identificados fueron aquellos que por su influencia en el grado de valor resultaban vitales para el análisis de la gestión ambiental. Con el objetivo de identificar los componentes y atributos de la gestión ambiental en cuencas bajo un enfoque de responsabilidad social, fue necesario realizar una revisión bibliográfica y luego una sistematización basada en las experiencias de expertos, determinados mediante dos fases: Una fase Exploratoria Cualitativa y una fase Confirmatoria Cuantitativa, en la que se aplicaron herramientas de análisis cuantitativo y métodos estadísticos. Además, se verificó la pertinencia de los componentes y su validez en la caracterización del sistema.

En la fase Exploratoria Cualitativa, donde se valoraron los atributos de gestión ambiental identificados en la bibliografía referidas al enfoque de responsabilidad social, sostenibilidad y cuencas (Carla Vintró Sánchez, 2009) (Talero, 2009) (Dourojeanni, 1994) (Núñez, 2011), mediante la revisión de la literatura correspondiente y métodos estadísticos multivariados a través de esta fase cualitativa. De forma paralela se evaluaron aquellos atributos escogidos por los expertos a través de encuestas realizadas, para lo cual se escogieron aquellos referidos por más del 50% de los entrevistados obtuvieron valoración por más del 50%.

En la fase Confirmatoria Cuantitativa, para el desarrollo de la investigación y obtener la formación pertinente se procedió a la aplicación de técnicas y herramientas para el análisis de la gestión ambiental en cuencas bajo un enfoque de responsabilidad social, a las encuestas realizadas a los expertos. A partir de la información obtenida se crearon las matrices de datos, que luego se procesaron mediante el programa estadístico "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS, Versión 24).

Se les realizó una primera encuesta sobre el estado del arte de temas relacionados con la problemática abordada, evaluaron los componentes del proceso y su experticia en el área. Este resultado sugiere que la conformación de los atributos considerados es capaz de explicar el fenómeno en un alto grado. De igual manera se determinaron los atributos que se consideran que influyen en la responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental en cuencas, de manera directa y los que influyen de manera

indirecta. Para conocer la fiabilidad de la información colectada se calculó a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach (0,711).

**DESARROLLO DEL TEMA**

A partir del problema planteado y como resultado del análisis realizado, se reconoce la necesidad de desarrollar un modelo conceptual que dinamice la gestión ambiental de cuencas desde un enfoque **socialmente responsable, fundamentado en un proceso participativo, sistemático y estratégico**, para dar respuesta con responsabilidad social y ambiental, como vía para contribuir a la conservación los recursos naturales de las cuencas y sus componentes biofísicos, tales como: la flora, fauna, suelo, geología, geomorfología, topografía, aire, clima y el agua; siendo éste último el componente clave en el diseño del modelo, enfocado primordialmente a favorecer la calidad del recurso agua, por ser éste parte esencial para el sostenimiento, desarrollo y reproducción de la vida en el planeta.

El enfoque sistémico, basado en procesos, facilita la gestión ambiental desde la estrategia misma y asume como soporte la dirección estratégica y la acción conjunta e interdependiente de todas las partes del modelo. En cuanto al enfoque estratégico las previsiones del plan de ordenación y manejo de cuencas permiten gestionar la cuenca hacia un desarrollo sostenible y se debe incluir la necesidad de cumplir con estándares ambientales y acciones por encima de las necesarias y obligatorias. Se añaden por tanto a los intereses sociales de los actores locales, la premisa de responsabilidad social y ambiental que favorezcan la calidad de vida del área de influencia de la cuenca.

En cuanto al enfoque participativo, las acciones dadas para informar, comunicar y decidir de manera consensuada entre los actores locales, el gobierno y las instituciones en todas las etapas de la gestión afianzan la sostenibilidad del proceso. La visión participativa y proactiva sobre la gestión ambiental en todos los miembros involucrados en el proceso, que propicien el desarrollo en los diferentes niveles. Deberá existir una correspondencia jerárquica entre el nivel de decisión para la gestión ambiental de la cuenca con el máximo responsable durante la implementación, con compromiso de todos los miembros del sistema con liderazgo, que

conduzca a la dinamización de la gestión ambiental.

Las premisas del modelo conceptual se basan en:

- La responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental.
- La integración de recursos y servicios del ambiente en un proceso estratégico y participativo que abarque en un instrumento la gestión ambiental en cuencas para la conservación de dicho recurso hídrico.
- Participación de los stakeholders involucrados, para la consecución veraz de los objetivos.
- Un sistema de gestión para las cuencas que los diagnostica- valoriza, planifica-organiza, implementa-conserva y monitorea-controla y mejora en una perspectiva ambiental y socialmente responsable, con secuencia lógica, interrelación entre sus partes e impacto en el entorno.
- Modelo replicable, con universalidad y adaptabilidad a otras cuencas, no necesariamente idénticas al objeto práctico de la investigación, con capacidad de ajuste en sus procesos y procedimientos y mejoramiento continuo.

El punto de partida para la construcción del modelo es la relación de los elementos conformadores del mismo, el diagnóstico previo, la caracterización del entorno y los objetivos propuestos para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la comunidad, con compromiso y responsabilidad social. A continuación se muestra de forma gráfica y sintetizada en la figura 1 la interrelación que presentan dichos elementos con respecto al recurso hídrico, los cuales interactúan dinámicamente y regulan el funcionamiento del modelo como un todo.

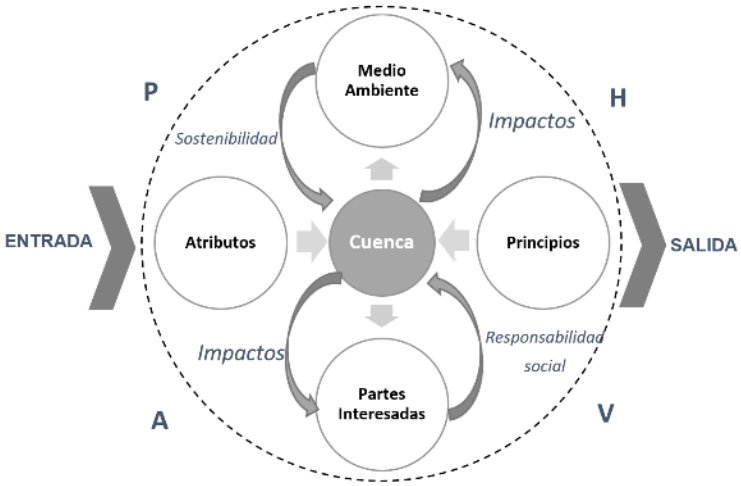



*Figura 6. Descripción de las interrelaciones entre los elementos conformadores del modelo de gestión ambiental del río Magdalena desde un enfoque socialmente responsable.*

El modelo propuesto, presenta como entradas la gestión ambiental tradicional e insuficiente en las cuencas, caracterizada por un enfoque participativo superficial de abajo hacia arriba, sin una visión global e interactiva de todos los miembros involucrados; por una estructura rígida que sobrestima la capacidad del gobierno y carece de acuerdos correctos a nivel local; con una planificación y financiación a corto plazo con pequeños proyectos y con la creencia que los problemas en las cuencas se pueden resolver sólo con intervenciones técnicas. Todo lo anterior ha coadyuvado a los problemas de deterioro ambiental en las cuencas hidrográficas y a la insuficiencia en la calidad del agua de las mismas. Se determinaron además en las fases Exploratoria Cualitativa y Confirmatoria Cuantitativa, los atributos considerados y capaces de explicar el fenómeno de deterioro ambiental y que influyen e impactan en la responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental en cuencas. Estos atributos que afectan de manera directa e indirecta el desempeño ambiental de la cuenca, y que se constituyen como complemento de la entrada del modelo, son: las políticas ambientales, el entorno social y modo de vida, la influencia antrópica, el acceso a los servicios públicos básicos, la articulación de los esfuerzos, la falta de recursos financieros, la educación ambiental, los problemas de enfermedades, el manejo de desechos, el crecimiento de la población, los vertimientos de aguas servidas, el desarrollo y producción industrial y el comportamiento medioambiental.

El modelo contempla una estructura organizativa basada en procesos, con el compromiso, liderazgo y vinculación de las partes interesadas y que contribuyen de manera transversal al logro de las metas ambientales, enfocadas en la sostenibilidad y la responsabilidad social. El modelo de gestión ambiental propuesto se desarrolla bajo el ciclo P-H-V-A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y propicia la integración basado en los principios de responsabilidad social. El modelo se conforma a partir de la actividad participativa de las partes interesadas o actores sociales vinculantes. La concepción participativa del modelo propuesto, se pone de manifiesto en la implicación de tres tipos de actores fundamentales del mismo: actores sociales locales (comunidad y representantes comunitarios), los actores estatales (entes públicos) y los actores instituciones (universidades, empresas, especialistas y otros). La representación gráfica del modelo bajo el ciclo estructural metodológico de gestión estratégica, sistémica y participativa se muestra a continuación en la figura 2.

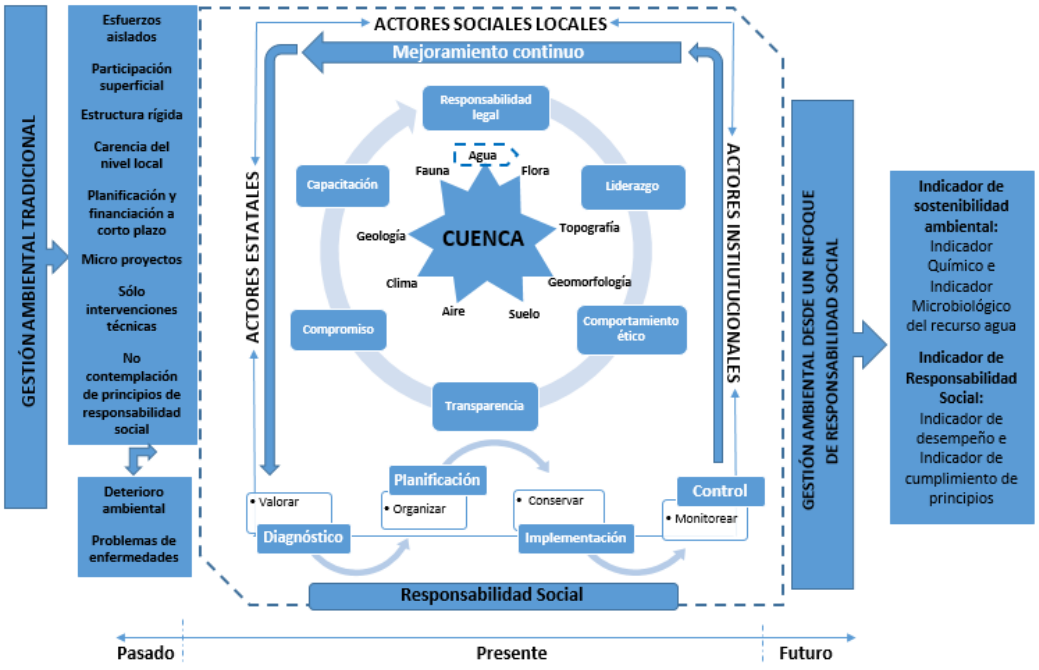



*Figura 2. Dinamización del modelo conceptual para la gestión ambiental en cuencas desde un enfoque socialmente responsable.*

*El modelo de gestión ambiental para cuencas desde un enfoque socialmente responsable se diseñó bajo las fases de diagnosticar, planear, implementar-conservar y controlar para el mejoramiento continuo.*

El **diagnóstico**, asociado a analizar la situación actual del área de influencia de la cuenca, y que permita tener una valoración inicial de los problemas ambientales. Esta etapa como punto de partida de la gestión resulta novedosa al integrarla a la gestión ambiental con enfoque de responsabilidad social.

La **planificación**, implica establecer lo que se quiere alcanzar, cómo se pretende alcanzar, cuándo se pretende lograr, con qué recursos y con quienes se debe realizar; establecer, diseñar y organizar actividades, estrategias y planes de lo que se va a desarrollar teniendo como principio el respeto por el cumplimiento de las normas legales, y que aporten soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico.

La **implementación**, implica poner en funcionamiento y ejecución el conjunto de acciones, estrategias, capacitaciones y planes que regulan el modelo de gestión ambiental establecido para proteger, conservar y mejorar el desempeño ambiental de la cuenca.

El **controlar**, asegura el poder monitorear y evaluar permanentemente y de manera transparente y ética el cumplimiento de las acciones propuestas para garantizar el objetivo deseado para la conservación del recurso hídrico. De igual manera comprende las acciones correctivas o de mejora que tengan lugar.

Los principios en los que se enmarca la gestión ambiental en cuencas para el modelo propuesto son:

- El **liderazgo** de los actores estatales e institucionales a través del compromiso y el desarrollo de iniciativas para llevar a la práctica el procedimiento y su capacidad de motivación e integración con los actores sociales locales.
- La **capacitación** continua basada en la formación y acción para el entendimiento de las transformaciones culturales.
- La **responsabilidad legal** al velar por el cumplimiento del marco legal establecido.
- El **compromiso** para apreciar la necesidad del cambio y trabajar por ello.
- La **transparencia** que genera en los involucrados la aplicación del modelo y los impactos y beneficios esperados.

- El **comportamiento ético** hacia los resultados que puedan generar sus acciones y los de su entorno en la mejora del desempeño ambiental.
- El **mejoramiento continuo** dado por el sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas y la factibilidad de establecer mejoras con responsabilidad social.

El desarrollo del modelo diseñado, debe permitir generar como salidas una gestión ambiental desde un enfoque de responsabilidad social como valor agregado, con una mejora en la calidad del recurso agua, una conciencia social del uso eficiente del recurso hídrico, un entendimiento del valor del mismo en el desarrollo de la vida, una actitud efectiva y de respeto hacia los objetivos ambientales, que se determinarán con indicadores de sostenibilidad ambiental que se establecerán por medio de índices químicos y microbiológicos del recurso agua, midiendo la cantidad de contaminantes y su evolución durante la implementación del sistema. De igual manera se determinarán durante la salida del sistema, indicadores de responsabilidad social, en los que se propone determinar el desempeño de la responsabilidad social y el cumplimiento de los principios en los que se enmarca el modelo de gestión ambiental propuesto.

El modelo de gestión ambiental prevé la responsabilidad social de una manera transversal al proceso, logrando una sinergia que permitirá lograr resultados superiores a los que pueda generar el sistema de gestión ambiental por sí solo, alcanzando el desempeño ambiental esperado.

## CONCLUSIONES

El modelo propuesto se basa en la responsabilidad social con fines de gestión como alternativa de sostenibilidad ambiental, esto como vía para contribuir a la conservación los recursos naturales de las cuencas, en especial el recurso agua por su importancia en el ciclo de vida.

1. La integración de los enfoques sistémico, integrando todas las partes del modelo; el enfoque estratégico que maneja como fin mismo la dinamización de la gestión ambiental con responsabilidad social; y el enfoque participativo que vincula y compromete todos los actores sociales, despierta la conciencia y claridad de poder ser transformadores y participes de su propia realidad ambiental y mejoramiento de la calidad del recurso agua.

2. El modelo propuesto describe un proceso que logra incluir como novedad los principios de responsabilidad social dentro de las características que lo sustentan, lo que provoca una contribución más activa a la sociedad y al uso eficiente de los recursos para un desarrollo sostenible, situándose en el centro del modelo y de estos principios la gestión ambiental en cuencas.
3. El modelo de gestión ambiental para cuencas desde un enfoque socialmente responsable está diseñado bajo un proceso cíclico de diagnosticar, planear, implementar y controlar, siendo el diagnóstico el punto de partida del sistema, integrado de manera novedosa a la gestión ambiental con enfoque de responsabilidad social, y con capacidad de ajuste, adaptabilidad y mejoramiento continuo de forma coherente con un desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Carla Vintró Sánchez, J. C. (2009). *ISO 26000: Responsabilidad Social Corporativa*. *Sinergias con los Sistemas de Gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral* . UPCommons. Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelonatech, 22.

Charria, W. G. (2012). *El Sistema Complejo de la Cuenca Hidrográfica*. 22. Obtenido de http://telesecundaria.gob.mx/mesa_tecnica/files/Sistema-Cuenca_Hidrografica.pdf

Colby, M. E. (1999). *Biophysical economics: historical pespectives and current research trends*. Ecological modelling, 38, 47-73. Environmental management in development: The evolution of paradigms.

Chow, V. T. (1994). Hidrología Aplicada (1a ed.). Santafé de Bogotá: McGrawHill.

Dourojeanni, A. (1994). *La evolución de la gestión de cuencas en América Latina y el Caribe*. Debate Agrario(18), 65-88.

FAO- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007). Capítulo 3. Un nuevo enfoque de gestión de cuencas hidrográficas. *En La nueva generación de programas y proyectos de gestión de cuencas hidrográficas* (págs. 45-65). Roma: FAO. Obtenido de http://www.fao.org/docrep/010/a0644s/a0644s00.htm

Franquet B., J. M. (2005). *Agua que no has de beber... 60 respuestas al Plan hidrológico nacional*. (B. V. Eumed, Ed.) Barcelona, España. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/jmfb-h/1u.htm

García Ch., W. (s.f.). Unalmed. Obtenido de http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sistema%20CuencaHidrogr%E1fica.pdf

Gómez Sal, A. (2001). *Aspectos ecológicos de los sistemas agrícolas*. *Las dimensiones del desarrollo*. Agroecología y Desarrollo.

ISO 14001. (2015). Norma Internacional ISO 14001:2015. Secretaria Central de ISO. Obtenido de http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf

Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Bolivariana de Venezuela Extraordinaria No. 5.833 del 22 de diciembre de 2006. (Deroga la Ley Orgánica del Ambiente publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 31.004 del 16 de junio de 1976).

Mateo, J. (2001). *Planificación y Gestión Ambiental*. MES. Trabajo de Diploma. Cuba: Universidad de La Habana.

Núñez, M. A. (Marzo de 2011). *La cuenca hidrográfica en la gestión integrada de los recursos hídricos*. Revista Virtual REDESMA, 5, 10-20.

ONU - Naciones Unidas. (1 de Enero de 2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Ortega Domínguez, R. & Rodríguez Muñoz, I. (1994). *Manual de gestión del ambiente*. Madrid: Ed. Fundación MAPFRE.

Pahl-Wost, C. (2007). *The implications of complexity for integrated resource management*. *Environmental Modelling & Software*, 22(5), 561-569.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2008). *Informe del Comité Interseccional de Ministerio del Medio Ambiente de América Latina y del Caribe*. Ciudad de México. PNUMA.

Red de Desarrollo Sostenible de Colombia (25 de noviembre de 2011). Obtenido de http://www.rds.org.co

Secretaria Distrital de Ambiente. Alcaldía Mayor de Bogotà. (s.f.). *Planes de ordenamiento y manejo de cuencas - POMCAS*. (A. M. Bogotá, Editor) Obtenido de http://ambientebogota.gov.co/385

Talero, S. (2009). *La Evaluación Ambiental como Herramienta para una Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en Países en Desarrollo*. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía(13), 21-37. Obtenido de http://www.bdigital.unal.edu.co/

Vega, L. (2005). Hacia la Sostenibilidad Ambiental del Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá: ECOE Editores.

# CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA: UMA ANALISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

**AUTORES.**

**Silvana cristina leite de figueiredo**

**silcrislf@gmail.com**

**congregação de santa doroteia do brasil- fafire**

**RESUMO**

A contabilidade gerencial estratégica tem se mostrado como uma ferramenta de suporte das organizações que buscam transparência para tomar as decisões dentro de uma realidade globalizada e competitiva. Os avanços tecnológicos fizeram com que as empresas criassem novas estratégias de gerenciamento, ou seja, a gestão estratégica hoje conta com a contabilidade gerencial para facilitar o desenvolvimento e a implementação de estratégias empresariais. As organizações estão em constantes desafios e precisam adaptar-se às mudanças, levando-se em conta as expectativas dos clientes, ou avanços tecnológicos e as políticas governamentais, que refletem nas condições econômicas e sociais. Partindo deste contexto o objetivo deste artigo é evidenciar a contabilidade gerencial estratégica (CGE) e suas principais contribuições para o processo de Gestão Estratégica nas organizações. Dessa forma, a pesquisa será elaborada a partir de material já publicado, disponível para consultas, constituído principalmente de livros, teses e artigos científicos.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Competitividade. Gestão estratégica.

**ABSTRACT**

Strategic management accounting has been shown as a support tool for organizations that seek transparency to make decisions within a globalized and competitive reality. Technological advances have led companies to create new management strategies, that is, strategic management now relies on managerial accounting to facilitate the development and implementation of business strategies. Organizations are in constant challenge and need to adapt to change, taking into account customer expectations, or technological advances and government policies, which reflect on economic and social conditions. From this context, the objective of this article is to highlight strategic management accounting (CGE) and its main contributions to the Strategic Management process in organizations. In this way, the research will be elaborated from already published material, available for consultations, consisting mainly of books, theses and scientific articles.
**Key words:** Managerial accounting. Competitiveness. Strategic management.

## INTRODUÇÃO

Na atualidade as mudanças culturais e tecnológicas, fazem ecoar inovações anunciando as transformações no processo de gestão das empresas. São essas novidades que norteiam a atividade empresarial, e comprova mais uma vez que estas inovações reais vêm dando suporte às técnicas administrativas redimensionando a gestão e controle das Organizações.

A evolução das atividades empresarial vem sendo o maior motivo dessa expansão do uso de novas tecnologias na gestão dos negócios, desenvolvendo uma concorrência obstinada, principalmente pela busca da adequação do planejamento estratégico, de modo a antever as consequências para a empresa no futuro. Portanto, reflete de forma positiva para o setor de contabilidade, evitando desperdícios financeiros e custos desnecessários.

Partindo deste contexto, surge uma ramificação da contabilidade, que visa prover e analisar os dados contábeis que dizem respeito à estratégica da empresa, de modo a prever

mudanças nos cenários futuros e assinalar a necessidade de mudanças nas estratégicas da empresa (GOLDENBERG, 1994).

Os avanços dentro das organizações foram transformando os gestores financeiros, que passaram a tomar as suas decisões com o auxilio de uma contabilidade que propiciasse uma visão mais ampla e dinâmica das organizações, entendendo o mercado e seus concorrentes, gerando informações que permitam investir em ações com menos riscos e mais resultados. Portanto, sente-se hoje uma necessidade dos gestores terem um direcionamento sob a contabilidade gerencial estratégica, promovendo a transição da contabilidade gerencial tradicional para contabilidade gerencial estratégica.

Para um melhor entendimento, Shank e Govindarajan (1997) afirma que a contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Neste caso, a contabilidade passa a ser um dos instrumentos que auxiliam no processo de decisão, pois é nela que encontram-se as informações básicas que oferece todo o suporte para o bom desenvolvimento da empresa, além de possibilitar um visão de como esta pode se comportar no contexto de um ambiente inconstante e competitivo em que nos encontramos.

Portanto, o objetivo deste artigo é evidenciar a contabilidade gerencial estratégica (CGE) e suas principais contribuições para o processo de Gestão Estratégica nas organizações. Dessa forma, a pesquisa será elaborada a partir de material já publicado, disponível para consultas, constituído principalmente de livros, teses e artigos científicos. Propõe com isso trazer uma nova percepção do ramo da contabilidade, também conhecida como contabilidade gerencial estratégica, e que neste contexto de tantas mudanças vem dimensionar as informações e a responsabilidade que tem em transformar dados em informações estratégicas..

## 1. Conceituando Contabilidade e a Gestão Estratégicas

Definição de gestão estratégica para Cerqueira Neto (1993, p. 18) "[...] o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas." Tal definição está enfatizada numa

observação nas mudanças que uma empresa faz para estar em sintonia como o meio ambiente externo, sendo assim não mencionando a importância de ações que são tomadas para a manutenção de uma situação promissora.

Em busca de uma definição mais ampla de Gestão Estratégica encontrou-se Rocha (1999, p. 46) quando faz a seguinte afirmação "O processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização". Portanto, temos como essência a obtenção de vantagens competitivas na disputa com os concorrentes, sempre em busca de ações organizacionais que tragam um foco na geração de resultados estratégicos como meios para esse fim.

Já na contabilidade Gerencial Estratégica, vamos encontrar como definição segundo a IBRACON (1992, p. 21) "A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização."

Na Contabilidade Gerencial Estratégica o ambiente externo passa a ser o foco a ser trabalhado, pontos como análise de informações sobre a concorrência, os clientes, os fornecedores e, até mesmo, os consumidores, sempre interagindo juntamente com outros fatores da empresa na elaboração de planos de longo prazo, levando em consideração o valor da vantagem competitiva da empresa, buscando sempre avaliar o seu rendimento em relação aos seus produtores. (VEIGA, 2001)

Para Veiga (2001) o suprimento para obter a análise de dados de contabilidade gerencial sobre um negócio para ser aplicado no processo de competição, deste modo para desenvolver o monitoramento da estratégia empresarial, deve-se atentar para determinados níveis relativos e tendências em custos reais e preços, volume, divisão de mercado, fluxo monetário e a proporção exigida dos recursos totais de uma firma.

A afirmação dos autores é válida no sentido de que a finalidade da CGE é propiciar meios da organização alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Apenas deve ser acrescentado que ela busca adquirir dados extraídos do ambiente próximo à organização.

## 2. Ajuste necessário entre às características da Contabilidade Gerencial para a Contabilidade Gerencial Estratégica

Na década de 1980 a contabilidade passou por rigorosas criticas em detrimento as soluções consideradas gerenciais em conformidade com as informações, deixaram de valorar corretamente o patrimônio da empresa e seus custos, o que resultou em uma consequência a não visualização das ocorrências físicas, gerando inovações inoportunas para ponderar qual o desempenho da empresa. A Contabilidade Gerencial pode ser vista como um instrumento imprescindível para que a empresa apresente sua eficácia empresarial através dos resultados obtidos de suas atividades, acertando nas escolhas dos modelos mais adequados ao perfil da empresa. (PINHEIRO, 2007)

Os aspectos estratégicos de uma empresa devem fazer parte da Contabilidade Gerencial, sempre tendo um maior cunho direcionado para o interior da empresa, ou seja, esta aberta às novas mudanças tecnológicas gerando sempre informações valiosas para o crescimento da empresa. Segundo Johnson e Kaplan reforça esta ideia em relação às informações:

> "Os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para a realidade atual. Nesta era de rápida mudança tecnológica, de vigorosa competição global e domestica e uma enorme expansão da capacidade de processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação dos custos dos produtos e avaliação de desempenho dos gerentes". (Johnson e Kaplan / 1993, p.65).

Adequar à empresa dentro de um sistema de contabilidade gerencial que ofereça informações precisas sobre o que acontece dentro de suas atividades internas, pode ser o grande diferencial pra o sucesso diante de outros concorrentes. Segundo Pinheiro (2007) a inadequação das informações para atuação da empresa e de seus membros, levando em

consideração os contadores e suas praticas introspectivas concretizadas no passado, entra neste cenário a Contabilidade Gerencial Estratégica, ramo da Contabilidade Gerencial, firmando-se cada vez mais no território empresarial, primando pelas informações elaboradas através da contabilidade, tornando-se vitais na criação de novas estratégias administrativas, servindo no monitoramento das empresas.

No processo de gestão e controle das empresas tanto as informações quantitativas, como as qualitativas são analisadas, e levadas em consideração no momento das decisões. Rocha (1999, p.101) afirma existir dados divididos em quantitativos não monetários, informações monetárias, índices, quocientes e outras evidenciais obtidas de analise e interpretação sistemática de demonstrações contábeis. Portanto faz-se necessário detalhar essa classificação, como na figura abaixo:

| | |
|---|---|
| a) dados e informações quantitativos não monetários | 1. número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional;<br>2. amplitude da linha de produtos e/ou serviços oferecidos em termos de modelo, tamanho, volume, etc;<br>3. dimensão da planta e da capacidade de produção;<br>4. media histórica d proporção de utilização da capacidade de produção;<br>5. media da proporção de peças defeituosas do processo produtivo, no caso de manufatura;<br>6. proporção de peças corrigidas, no caso de manufatura;<br>7. tempo médio de preparação de maquinas, no caso de manufatura;<br>8. tempo médio de parada por quebra de maquinas;<br>9. tempo médio de atendimento do pedido; 10- numero de sugestões de melhorias, feitas por funcionários. |

| | |
|---|---|
| b) dados e informações monetários: | 1. montante de gastos com reparos durante o período de garantia dos produtos e/ou serviços;<br>2. montante de custos de produção, comercialização, etc.dos produtos e/ou serviços;<br>3. montante de investimentos (por período) em pesquisa para desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos;<br>4. montante de investimento em marketing, por período;<br>5. montante de investimentos em programas de qualidade;<br>6. montante de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários;<br>7. montante de investimento em programas de preservação ambiental;<br>8. custos de mudanças relativos a: equipamentos, dispositivos e ferramentas. |
| c) índices, quocientes e todas as demais evidencias obtidas de analise e interpretação sistemáticas de demonstrações contábeis. | 1. taxas de retorno, giro margens de lucro, liquidez, etc;<br>2. custo fixo total, por período, e margens de contribuição, unitária e total;<br>3. ponto de equilíbrio;<br>4. margem de segurança operacional;<br>5. graus de alavancagem operacional, financeira e combinada. |

Fonte: Veiga, W. da F. / UNOPAR, p.106. 2001.

Percebe-se que todas essas informações serão geradas no momento da análise do ambiente próximo da empresa, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores, gerando sempre informações preciosas que ajudarão na construção das

estratégias, sendo analisada pelo setor administrativo da empresa como forma de melhorar a gestão e tomadas de decisões da empresa.

Pinheiro (2007) acredita que a Contabilidade Gerencial Estratégica é uma ramificação da Contabilidade Gerencial, onde ambas apresentam semelhanças e diferenças. Tanto uma quanto a outra auxiliam na identificação, formulação e implementação de estratégias para a administração usando técnicas que são comuns as duas.

É importante ressaltar que a Contabilidade Gerencial tem sido chamada por alguns autores, até os dias de hoje, como Contabilidade Administrativa, já que suas informações apresentam um foco e serve de ferramenta para auxiliar melhor os executivos no momento da elaboração do planejamento, além da execução e controle. (PINHEIRO, 2007)

Segundo Iudícibus (1994, p.21) vem reforçar essa questão da contabilidade administrativa quando afirma que "... a Contabilidade Gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira valida e efetiva no modelo decisório do administrador".

Há um complemento entre a Contabilidade Gerencial Estratégica e a Contabilidade Gerencial "Tradicional", já que a tradicional preocupa-se em organizar as falhas encontradas na parte interna das empresas, seja através da deficiência de análises dos relatórios contábeis pelos funcionários, ou através das fontes de dados que procederam em soluções para os diversos problemas financeiros, econômicos e ate de origem social dentro da empresa. (PINHEIRO, 2007)

Organizar a parte interna da empresa, a Contabilidade Gerencial, cumpre bem esse papel, porém sente a necessidade de uma ramificação que traga um complemento pra um melhor desempenho deste trabalho, neste caso, a Contabilidade Gerencial Estratégica. Pois, há uma necessidade da empresa suprir o outro lado, que é conhecer o ambiente externo, conhecendo bem o lugar que irá atuar, identificando os seus consumidores, conhecendo os fornecedores que contratarão para um melhor fornecimento de sua matéria prima, podendo assim criar estratégias tanto da parte interna, como também externa da empresa. (PINHEIRO, 2007)

É através de Veiga (2001) que é possível visualizar, a partir da figura abaixo, as diferenças entre a Contabilidade Gerencial Tradicional e a Estratégica:

| Aspectos | Contabilida de Gerencial | Contabilidade Gerencial Estratégica |
|---|---|---|
| Analise dos custos internos | Aborda | Não Aborda |
| Informações quantitativas internas. | Aborda | Não Aborda |
| Analise dos custos dos fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes e da comunidade. | Não Aborda | Aborda |
| Informações quantitativas dos fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes e da comunidade. | Não Aborda | Aborda |
| Aspectos qualitativos em geral | Não Aborda | Não Aborda |

Fonte: Veiga, W. da F. / UNOPAR, p.106. 2001

## 3 Contribuições da Contabilidade Gerencial Estratégica nas Organizações

Em conformidade com as informações geradas pela Contabilidade Gerencial Estratégica em mãos e analisadas pelos gestores, torna-se possível traçar ações que possam desenvolver um resultado mais consolidado, além de ajudar no momento de avaliar a posição da organização diante de seus principais concorrentes, criando espaço para implantar controles estratégicos e poder acompanhar e corrigir as oscilações que possam estar ocorrendo.

Para Gonçalves & Silva (1999) o controle estratégico deve contribuir para organização no momento em que reunir informações internas e externas à empresa, tornando apta a controlar a execução dos objetivos estratégicos, através de um conjunto de medidas não exclusivamente financeiras. Ou seja, esta deve conter informações valiosas a respeito de

seus negócios, além dos competidores, servindo de instrumento para o desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva.

Neste caso a Contabilidade Gerencial Estratégica, segundo Veiga (2001), permite avaliar a situação econômica e financeira de seus principais fornecedores, oferecendo uma maior visão em relação a possíveis prejuízos com inadimplências, bem como qual o melhor momento de expandir seu mercado de atuação. Outro ponto positivo é constatar a particularidade dos clientes que acarretam um maior retorno à organização.

No momento em que é traçado um perfil econômico e financeiro dos consumidores de produtos da organização, é possível ter o seguinte diagnóstico: a) saber até aonde vai seu poder de consumo; b) que preço está disposto a pagar pelos produtos ofertados pela organização; além de perceber toda a cadeia de valores, principalmente no que tange ao fornecedor. (VEIGA, 2001)

ANDREA e DUNNING apud SALEEM (1995, p. 136) afirmam: "a Contabilidade Gerencial Estratégica busca adquirir, interpretar e usar informações financeiras para permitir a uma organização alcançar uma vantagem competitiva sustentável". Neste momento MACKEY apud SALEEM (1995, p. 137) apresenta um programa de trabalho para facilitar o desempenho do contador gerencial estratégico:

(I) Identificar informação financeira que não é colecionada atualmente, e demonstrar como pode ser usada para melhorar a posição competitiva de uma companhia em longo prazo.
(II) Criar procedimentos executáveis para a administração de informações úteis.
(III) Provocar mudança nos papéis e atitudes do cargo de superiores e gerentes dos departamentos é considerar o curto prazo.

Entretanto, o contador gerencial estratégico deve encontrar nas informações financeiras indícios de como melhorar as estratégias, visando mudanças de atitude entre os diferentes cargos dentro das organizações, levando em consideração o prazo que estas informações deverão ser trabalhadas em prol de melhores resultados.

> Todas estas informações estratégicas estão diretamente relacionadas com as ameaças externas ao ambiente da organização, pois a partir delas os administradores e contadores, poderão implantar instrumentos oportunos, corretos e confiáveis que auxiliam na tomada de eficazes decisões por parte dos gestores da organização. Esta coleta de dados e posterior processamento em informações deverão ser monitoradas periodicamente pelo contador gerencial da organização, com ênfase maior, principalmente, na fase de implantação e na fase de geração de relatórios (PINHEIRO, 2007, P. 08).

São estes relatórios que servirão para a Contabilidade Gerencial Estratégica disponibilizar como base de dados aos usuários que desejam criar seus próprios relatórios, tornando-se uma pratica comum hoje em dia nas organizações, principalmente com a integração das áreas pela informática através da comunicação em rede.

Segundo Pinheiro (2007) é na prática de contabilidade gerencial que parte estratégica pode ter inúmeras variedades. Outros pesquisadores relacionam a contabilidade gerencial e os investimentos da empresa, colocando como parâmetros para discernir as práticas de contabilidade gerencial estratégica, são elas: a) orientação para o mercado ou ambiental; b) enfoque sobre competidores; e c) orientação para o futuro de longo prazo.

Baseando-se nas informações anteriores observa-se que é possível afirmar que a Contabilidade Gerencial Estratégica é um ramo da Contabilidade Gerencial, que visa coletar e interpretar dados extraídos do ambiente externo mais próximo, seja dos concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, gerando informações para ajudar a definir o plano estratégico, bem como a tomada de decisões estratégicas nas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial estratégica com o passar do tempo vem ganhando espaço dentro da administração das organizações, devido ao esforço de profissionais e estudiosos da contabilidade em inovar as práticas e teorias contábeis que possibilitem informar em um curto espaço de tempo, dados coletados que tragam relevância capaz de conferir maior garantia durante o processo de formulação, planejamento e execução das ações estratégicas.

Percebeu-se que a função básica de um Contador Gerencial Estratégico é processar os dados operacionais e financeiros que estão agregados ao custo, possibilitando ao profissional tomar suas decisões estratégicas. Hoje, as organizações utilizam esta ferramenta como forma de qualificar, além de promover vantagens competitivas no mercado globalizado.

A dificuldade de implantar a Contabilidade Gerencial Estratégica nas organizações esta no investimento, seja nas informações, como também em capacitar os contadores. Pois, requer um conjunto de práticas que refletem nas mudanças das estratégias e cultura organizacional. Esta forma de ferramenta pode contribuir na contabilidade das grandes empresas em suas ações estratégicas, porquanto as informações não ficam restritas apenas as questões internas da empresa, mas busca sondar a concorrência neste mercado competitivo.

Portanto, pode-se afirmar que as principais contribuições para o processo de Gestão Estratégica nas organizações, perpassam pelas inovações das informações que se tornam precisas para o êxito do planejamento e execução das estratégias. A proposta desta gestão é sistematizar, organizar e tornar permanente as coletas de dados com a coordenação da controladoria, gerando informações estratégicas que serão usadas no processo de tomada de decisão pelos gestores da organização.

No entanto, diante das percepções deixadas nos diversos conceitos que foram abordados sobre Contabilidade Gerencial Estratégica, fica registrada a importância de dar-se continuidade as pesquisas que tragam novas reflexões sobe este tema. Pois, as organizações precisam estar sempre buscando novas formas de gestão para se perpetuar no mercado.

## REFERÊNCIAS

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade:** Princípios e métodos. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GOLDENBERG, Marta da Conceição Louro. Contabilidade estratégica: O papel do controller no processo de planejamento estratégico, 1994. Dissertação (mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia,Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, SP.

GONÇALVES, Rosana. C. M. G. & SILVA, A. C. **Controles gerenciais e controles estratégicos aplicados.** VI Congresso Brasileiro de Custos. FEA-USP, São Paulo, 1999.

IBRACON. **Estrutura conceitual básica da contabilidade**. In: Princípios contábeis. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

IUDICIBUS, S. de. É a Contabilidade "Estratégica" ou é o contador que deve assumir uma postura estratégica? **Caderno de temática Contábil**, nº37. IOB,1994.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PINHEIRO, Tiza Cardoso. **Contabilidade Gerencial Estratégica como auxilio na gestão e controle das empresas.** Belém, 2007. Disponível em: http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Tiza-Cardoso-Pinheiro-Contabilidade-Gerencial-Estrat%C3%A9gica-como-aux%C3%ADlio-na-Gest%C3%A3o-e-Controle-das-Empresas.pdf. Acesso em: 20.08.2017.

ROCHA W. Gestão Estratégica. Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo. (**Anais...**). São Paulo: FEA-USP, 1999.

SALEEM, Abdul-rahim. **Investigation IT/IS Evaluation Techniques in Major Business T P.** BSc Computing Conversion. Source: Management Accounting Today 1995 (Jul)

SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay **A revolução dos custos.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VEIGA, W da F. Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. UNOPAR, cient. Cienc. Juri. Empres.v2, n2, set. Londrina, 2001.

# EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA PROTEÇÃO DAS ÁREAS RURAIS DA CIDADE DE SURUBIM/PE

**AUTORES**

**Paulo Bandeira de Lima**

**Universidade de Pernambuco-FCAP**

**pblima2@hotmail.com**

**Co- autor-Prof. Dr. José Luiz Alves**

**Universidade de Pernambuco-FCAP**

**Jlzalves@yahoo.com.br**

**RESUMEN**

La comunidad rural de Lagoa da Vaca - PE es la mayor comunidad rural del municipio de Surubim, agreste septentrional ubicado en el semiárido pernambucano con más de tres mil habitantes, ubicada a orillas de la PE 90 a 6,3 km de la sede. Este trabajo tuvo como objetivo lanzar propuesta para solucionar cuestiones de carácter en Educación Ambiental en la comunidad rural de Lagoa da Vaca, municipio de Pernambuco. Como propuesta metodológica fue utilizada técnica definida a través de Diagnóstico Rural Participativo (DRP), siendo realizada investigación de campo con moradores locales, además de talleres de presentación, discusión del tema y propuestas para solucionar cuestiones ambientales en la comunidad.

Durante el proceso de investigación fueron detectadas dos cuestiones primordiales de impactos negativos al medio ambiente de la comunidad: la extracción de arena y la acumulación de residuos sólidos en puntos indebidos y descarte y eliminación improvisados.

Concluimos que las discusiones y debates sirvieron como propuesta inicial para mejoras y se encaminaron soluciones por los habitantes de problemas ambientales verificados en la comunidad para gestores públicos locales a fin de tomar soluciones, a la expectativa de mejoras de la calidad de vida para la comunidad, así como para el medio ambiente.

La importancia del trabajo reside en el hecho de que los habitantes, cuya supervivencia algunas veces está garantizada por la producción de alimentos (hortalizas y verduras), de esa forma ellos crean formas locales de realizar el proceso económico local. También tiene una propuesta metodológica para colaborar para obtener datos más completos y complejos, a través de los usos metodológicos que permitan aprehender heterogeneidades existentes en la población residente en la comunidad rural.

PALABRAS CLAVE: percepción ambiental, calidad de vida, residuo sólido urbano.

**ABSTRACT**

A comunidade rural de Lagoa da Vaca - PE é a maior comunidade rural do município de Surubim, agreste setentrional localizado no semiárido pernambucano com mais de três mil habitantes, localizada às margens da PE 90 a 6,3 km da sede. Este trabalho objetivou lançar proposta para solucionar questões de caráter em Educação Ambiental na comunidade rural de Lagoa da Vaca, município de Pernambuco. Como proposta metodológica foi utilizada técnica definida através de Diagnóstico Rural Participativo (DRP), sendo realizada pesquisa de campo com moradores locais, além de oficinas de apresentação, discussão do tema e propostas para solucionar questões ambientais junto à comunidade.

Durante o processo de pesquisa foram detectadas duas questões primordiais de impactos negativos ao meio ambiente da comunidade: a extração de areia e o acúmulo de resíduos sólidos em pontos indevidos e descarte e eliminação improvisados. Concluímos que as discussões e debates serviram como proposta inicial para melhorias e, foram encaminhadas soluções pelos moradores de problemas ambientais verificados na comunidade para gestores públicos locais à fim de tomarem soluções, na expectativa de melhorias da qualidade de vida para a comunidade, assim como para o meio ambiente.

A importância do trabalho reside no fato de que os moradores, cuja sobrevivência algumas vezes é garantida pela produção de alimentos (hortaliças e verduras), dessa forma eles criam formas locais de realizar o processo econômico local. Também tem uma proposta metodológica no sentido de colaborar para obtenção de dados mais completos e complexos, através das utilizações metodológicas que permitam apreender heterogeneidades existentes na população residente na comunidade rural.

PALAVRAS-CHAVE: percepção ambiental, qualidade de vida, resíduo sólido urbano.

**Introdução**

A comunidade rural de Lagoa da Vaca desenvolveu-se a partir da construção de uma capela em 1878, dedicada a São José que caiu no ano de 1896. Em 1931, foi erguida uma nova capela, onde hoje fica a atual Praça São José. Em 1890, o Sítio São José (nome da época), já tinha 80 habitantes.

Outro fator que veio a colaborar com a aceleração do povoamento do agreste foi a destruição dos quilombos e os riscos que eles representavam aos que desejassem ocupar as áreas em que existiam. No entanto, vale dizer que os quilombos foram responsáveis por estabelecerem certos níveis de trocas comerciais com as cidades mais próximas a eles, embora representassem temor a novos senhores que desejassem montar fazendas em suas adjacências. (ANDRADE, 1979).A comunidade rural que tem o nome de Lagoa da Vaca a qual foi realizar o trabalho que o objetivo é propor uma metodologia voltada para a educação ambiental, através de questionários e pesquisa realizados com os moradores da comunidade. Além disso, pretendem-se determinar em um conjunto de indicadores econômicos, demográficos e produtivos quais são aqueles determinantes no modo de vida do grupo de moradores que vive numa estreita relação com natureza. O espaço rural compreendia nas áreas de territórios ocupados essencialmente pelas atividades ligadas ao setor primário da economia, como a agricultura, pecuária e as atividades extrativas, que se destinam a produção de alimentos e de matérias-primas, seguindo uma nova dinâmica econômica na zona rural da

região Nordeste (FELIX, 2014). Dessa forma as áreas rurais e principalmente as comunidades rurais, da qual se constroem no decorrer do tempo, imagina-se que antes disso tudo tivessem o conhecimento nas questões ambientais. Portanto precisa realizar uma avaliação no contexto local comunitária trazendo consigo a percepção da população que ali reside no tocante às relações que se trata das questões ambientais.

A dinâmica da sensibilização dará o envolvimento da comunidade no olhar da causa ambiental, dentro de uma relação ser humano/ambiente, dessa forma o trabalho da concepção da comunidade terá sucesso a partir da mobilização contextualizando nos fatores históricos sociais e culturais da comunidade. Acreditando que tudo seria bem melhor tanto na construção e na permanência desses povos nas comunidades rurais, conjuntamente com as relações ambientais, dessa forma proporcionando qualidade de vida.

A importância do trabalho reside no fato de que os moradores, cuja sobrevivência algumas vezes é garantida pela produção de alimentos (hortaliças e verduras), dessa forma eles criam formas locais de realizar o processo econômico local. Também tem uma proposta metodológica no sentido de colaborar para obtenção de dados mais completos e complexos, através das utilizações metodológicas que permitam apreender heterogeneidades existentes na população residente na comunidade rural.

**Metodologia**

A etapa inicial foi conduzida através de levantamento dos dados primários e das informações sociais, econômicas, ambientais e produtivas da comunidade. O levantamento objetivou caracterizar e identificar, através da sistematização de informações demográficas, socioeconômicas e das influências das políticas públicas na relação entre a comunidade e o meio ambiente. Utilizando-se do método de Verdejo (2006), denominado diagnóstico rural participativo (DRP) utilizando-se em formato de questionário avaliativo, no momento das discussões nas assembléias da Associação de Lagoa da Vaca, onde as informações necessárias sobre a comunidade foram sistematizadas em, produzindo-se dessa forma o questionário avaliativo do diagnóstico socioambiental para ser aplicado como forma de avaliar a comunidade.

A segunda etapa constou de um questionário, modelo censo entre os moradores da comunidade rural Lagoa da Vaca e adjacências, tendo como objetivo específico avaliar a percepção dos moradores da comunidade rural no que diz respeito às questões ambientais, com o intuito de direcionar e orientar o processo de elaboração da problemática central da pesquisa. Posteriormente, os dados foram sistematizados após coleta de todas as informações e, na sequência, foram analisados por perfil de cada família moradora da comunidade e sua relação com questões ambientais e seu nível de sensibilização. Para tanto, foi realizada inicialmente uma tipologia através da seleção de alguns indicadores com base no objetivo da pesquisa, a qual contemplou os elementos determinantes para a compreensão das ações das questões ambientais da comunidade rural de Lagoa da Vaca. Além disso, foram realizadas algumas visitas a campo, seguidas de entrevistas com não moradores, mas com atores que atuam na comunidade, com o propósito de identificar elementos condicionantes ao processo de desenvolvimento rural da comunidade. Nesta etapa da pesquisa, o objetivo foi compreender tanto no passado quanto a situação atual, bem como os problemas diagnosticados pelos diferentes atores sociais e moradores da comunidade, organizações não governamentais, representantes do poder público, entre outros.

Em todo processo desta parte coletiva inicial da pesquisa, ficou evidente a precisão das informações coletadas pelo pesquisador tendo como referência a associação da comunidade. A partir do já citado diagnóstico preliminar, foram identificados os elementos condicionantes do desenvolvimento sócio econômico e a maneira como eles tem a visão sobre a questão ambiental na comunidade. Além disso, nesta fase foram abordados aspectos relacionados à história da comunidade em si: adaptação local, a trajetória da população, dinâmica agrícola, relações socioambientais e econômicas.

**Desenvolvimento**

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a relação da comunidade rural de Lagoa da Vaca com questões ambientais e sua perspectiva com relação a proteção e conservação através dos ensinamentos recebidos de educação ambiental.

**Conclusão**

Em todo processo de coletados dados da atual pesquisa, ficou evidente a precisão das informações coletadas pelo pesquisador tendo como referência a associação da comunidade. A partir do já citado diagnóstico preliminar, foram identificados os elementos condicionantes do desenvolvimento sócio econômico e a maneira como eles tem a visão sobre a questão ambiental na comunidade. Além disso, nesta fase foram abordados aspectos relacionados à história da comunidade em si: adaptação local, a trajetória da população, dinâmica agrícola, relações socioambientais e econômicas.

Foram aplicados 142 questionários com famílias moradoras da comunidade, com maior abrangência no Sítio Mocotó, envolvendo 642 pessoas de uma população de, aproximadamente, 3400 habitantes; ou seja, 19% da população total da comunidade.

Do universo pesquisado, percebe-se que a presença feminina na comunidade é superior á masculina, 353 mulheres (55%) e 289 homens (45%). Sendo, 390 adultos (61%) e 252 crianças (39%). 112 famílias possuem os seus filhos frequentando a escola local, de um total de 165 estudantes. Das famílias, 28 são chefiadas por mulheres. Com relação as propriedades avaliadas, 120 famílias residem em casa própria, correspondendo a 85% do total e 22 habitam em casas alugadas ou cedidas pelo governo, representando 15%.

Em relação aos acessos das políticas públicas, 72 famílias foram atendidas pelo programa do bolsa família, com 367 pessoas cadastradas no CadÚnico/MDS (Cadastro Único); 30 famílias com aposentados e, 3 famílias com pessoas deficientes ou portadora de necessidades especiais, dessas, 23 famílias acessam o Pronaf/MDA (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário).

Em Lagoa da Vaca, também constatamos que existe uma rede de comércio varejista ampla, com supermercado, mercadinhos, açougues, bares, lanchonetes, padarias, farmácias, barbearias, salão de beleza, *lanhouse*, academia de musculação/ginástica, fábrica de bolos, oficinas de automóveis e motos e casa de material de construção. Foi observado também o funcionamento de alguns serviços públicos prestados à comunidade, como exemplo, escola do ensino fundamental I e II, escola de educação infantil, Posto de Saúde da Família – PSF e agência dos Correios (extensão). No levantamento sobre questões ambientais e qualidade de vida das famílias pesquisadas; foi encontrado os seguintes quadros. Água para consumo

(beber e cozinhar) tem 85 residências com cisternas construídas com apoio dos programas sociais (60%), 20 com cisternas construídas por financiamento próprio (14%) e 37 casas sem cisternas (26%). Água para "gasto" (lavar, banheiro e outros consumos) tem 58 famílias atendidas pelo sistema público – COMPESA (41%) e 84 famílias que utilizam águas de açudes e/ou barreiros (59%). Sobre esgotamento sanitário foi percebido que 99 residências possuem banheiro com ligamento a fossa ou sumidouro (70%), 32 residências têm banheiro sem ligamento a fossa ou sumidouro (22%) e 11 residências não possuem banheiro (08%). Consideramos "banheiro" como a estrutura física construída em alvenaria, em dependência interna ou contíguo a residência. Todas as residências pesquisadas possuem ligações de energia elétrica a rede pública (CELPE).

Enquanto ao destino do considerado lixo domiciliar, é uma prática comum a queima dos resíduos sólidos por 72 famílias (51%), outras 47 famílias enterram (33%) e 23 famílias (16%) depositam os resíduos em pontos estratégicos a margem da rodovia PE 90, a espera que a coleta seja feita pelo poder público local. O principal "ponto/local" de descarte comumente utilizado pela comunidade, tem favorecido o aparecimento de pragas e outros vetores de doenças.

Outro forte fator perceptível de degradação ambiental na comunidade é a extração de areia desordenada de áreas, outrora, agricultáveis ou cobertas por vegetação sucessória primária. Com a retirada da areia, o subsolo fica exposto – 'a flor da pele'; necessitando de um longo período de tempo ou de técnicas especializadas para torna-se solo agricultável novamente.

Durante o processo da coleta da pesquisa, foi notado que a percepção ambiental ou ao termo "meio ambiente", pelos moradores é restrita a fauna e flora existente na comunidade e não se veem inseridos, como parte ou promotores do ambiente em que vivem e se relacionam no seu cotidiano. A percepção ambiental é uma tomada de consciência do ambiente pelo homem, ou seja, como esse sujeito se auto define e percebe o ambiente, o espaço que ele está localizado e que interage (BASSANI, 2001). Neste contexto, a proposta de trabalhar as questões ambientais para proteção/conservação do espaço rural da comunidade Lagoa de Vaca através da Educação Ambiental. O método DRP foi capaz de identificar soluções para provocar melhorias e maior sensibilização e conscientização da população, proporcionando

maior motivação e participação dos moradores locais. Foram identificados dois grandes entraves relacionados à má utilização dos recursos naturais, sendo estes, a extração de areia sem permissão e estudo prévio de órgão competente, causando impacto ambiental e o lançamento de resíduos sólidos urbano de forma inadequada em local sem a devida preparação prévia. A partir das avaliações e discussões das questões ambientais realizadas na comunidade concluímos que os problemas detectados são pela falta de infraestrutura adequada e ausência de recursos financeiros para atender as necessidades básicas, procurando, dessa forma, solucionar os problemas constatados.

Foi proposto a elaboração de um ofício à Prefeitura Municipal de Surubim, através da Associação Rural de Lagoa da Vaca-PE, solicitando serviço de coleta e transporte dos resíduos (todos) gerados acumulados às margens da PE 90 e a colocação de caçambas coletoras de resíduos em pontos estratégicos da comunidade, como também, firmando parcerias com o poder público, para execução de oficinas, capacitação e outras ações relevantes sobre as questões ambientais, dessa forma conscientizando os moradores na destinação correta dos resíduos gerados.

**Referências**

ANDRADE, M. C. **Agricultura e Capitalismo**. São Paulo: Livraria Ciência Humana, 1979.

BASSANI, M. A. **Fatores psicológicos da percepção ambiental**. In: MAIA, N. B. et al. (Org.). Indicadores Ambientais: Conceitos e Aplicações. São Paulo: EDUC/COMPEC/INEP, 2001.

BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Institui a **"Política Nacional de Educação Ambiental"**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9795.htm. Acesso em: 07 jun. 2016.

CAPORAL, F.; COSTABEBER, J. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável: perspectivas para uma nova Extensão Rural, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 16-33, abr./jun. 2000.

IBGE. **Pernambuco**: Sinopse do Censo Demográfico 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=pe&tema=sinopse_censodemog2010. Acesso em: 07 jun. 2016.

LAGOA DA VACA – **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lagoa_da_Vaca.Acesso em 05 jun. 2016.

MARCATTO, Celso. **Educação ambiental**: conceitos e princípios / Celso Marcatto - Belo Horizonte: FEAM, 2002. 64 p.: il.MEDINA, N. M. **Educação Ambiental**: uma metodologia participativa deformação. Petrópolis, 1999.

SAUVÉ, L. **Educação Ambiental**: **possibilidades e limitações**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, 2005.

SOUZA, S. F. **A Nova Dinâmica Econômica do Nordeste**: O Rural, a Pluralidade e o Setor de Serviços da Região. XIII Seminário Internacional RII. Disponível em: http://www.rii.sei.ba.gov.br/anais_xiii/gt2/gt2_severino.pdf. Acesso em:07 de jun. 2016.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico Rural Participativo**: guia prático DRP, Brasília, MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2006.

# MODELOS DE DESARROLLO TURÍSTICO EN EL ECUADOR. PROPUESTAS A FUTURO

**AUTORES:**

MS.C.MARÍA ROSA NARANJO LLUPART.

ING. LESTTER PELEGRÍN NARANJO .DOCTORANDO

MS.C. ANALIÉN PELEGRIN NARANJO .DOCTORANDA EN TURISMO

**RESUMEN**

El turismo se ha convertido en un factor relevante y esperanzador para el desarrollo de la matriz productiva de la economía ecuatoriana. La investigación pretende: contribuir al reforzamiento teórico, conceptual y metodológico de los estudios del turismo, mediante la valoración y el análisis crítico de la eficacia de los diferentes modelos de desarrollo turístico presentes en el país. Los resultados aseveran la necesidad de repensar el modelo de desarrollo turístico a seguir por el Ecuador desde una concepción regional integrada , mediante el manejo de adecuadas estrategias que articulen los equilibrios medioambientales, las condiciones socioculturales, la accesibilidad , la seguridad turística y un desarrollo económicos armónico entre las diferentes regiones del país. Se confirma que los procesos en marcha en Ecuador, adolecen de las adecuadas estrategias para su conveniente desarrollo. En la actualidad el predominio del enfoque sectorial se fundamenta en la oferta local, sin atender adecuadamente a la demanda, ni la capacidad de carga de los destinos, sin una adecuada articulación entre el sector público y privado. Por ello se muestra desequilibrado en sus balances ambientales y regionales.

Palabras clave: turismo, modelos, regional, demanda, estrategias

**SUMMARY**

Tourism has become a relevant and hopeful factor for the development of the productive matrix of the Ecuadorian economy. The research aims to: contribute to the theoretical, conceptual and methodological reinforcement of tourism studies, through the evaluation and critical analysis of the effectiveness of the different models of tourism development present in the country. The results assert the need to rethink the tourism development model to be

followed by Ecuador from an integrated regional conception, through the management of appropriate strategies that articulate environmental balances, socio-cultural conditions, accessibility, tourism security and harmonious economic development Between the different regions of the country. It is confirmed that the processes under way in Ecuador, suffer from the appropriate strategies for their convenient development. At present, the predominance of the sectoral approach is based on the local supply, without adequately meeting the demand, nor the load capacity of the destinations, without an adequate articulation between the public and private sector. It is therefore unbalanced in its environmental and regional balances.
Keywords: tourism, models, regional, demand, strategies

**INTRODUCCIÓN**

Ecuador ofrece condiciones geográficas que favorecen el desarrollo turístico. Por eso se debe apostar por la diferenciación en la oferta de productos y servicios para buscar ventajas comparativas y competitivas. El mercado turístico ecuatoriano, ha registrado un importante ritmo de crecimiento. Montesdeoca, E. A. C., Roget, F., & Vazquez, E. (2015). Los autores **del** artículo consideran que dada la demanda real y potencial y el rápido crecimiento y desarrollo de la actividad turística, esta requiere de un trabajo planificado y estructurado sobre bases científicas.

**METODOLOGÍA**

En la investigación aplica como método científico el método deductivo. Se parte del análisis crítico de un marco teórico complejo y el estado actual del tema objeto de estudio, desde un análisis valorativo y crítico en la profundización en los postulados teóricos que pueden ser asumidos y cuáles pueden desecharse para el escenario objeto de estudio, se formula la hipótesis, se declaran los objetivos generales y específicos , en correspondencia con las técnicas y fuentes empleados , esto permite regresar al análisis de la teoría y el estado del tema que se investiga para llegar a las conclusiones y formular las propuestas viables para el laboratorio seleccionado como objeto de estudio .Las técnicas utilizadas soportan la eficacia del método deductivo y se articulan con las fuentes consultadas

Se aplica la comparación de los principales modelos, teorías, enfoques y modalidades turísticas empleados en diferentes regiones y países turísticos del mundo, sus componentes y los aportes a la teoría que se desarrolla para el Ecuador a partir de las debilidades y aspectos negativos detectados y las proyecciones futuras.

**Desarrollo del tema.**

Los mensajes que cotidianamente se diseminan sobre las bondades del turismo en el Ecuador históricamente han enaltecido de forma complaciente los atributos de los productos que ofrecen, sin tener en cuenta el enfoque regional integrado de los componentes del sistema turístico, que se encuentran dialécticamente interconectados y en su accionar provocan la sinergia, demostrando que el todo (llámese a los productos, servicios y a la calidad de estos que percibe el cliente), depende del conjunto de variables que interactúan (medios de transportes, comunicaciones, infraestructuras , equipamientos y el talento humano para enfrentar los diferentes segmentos de la demanda). En síntesis: se ha cometido el error de priorizar la oferta, olvidando la demanda.

Para transformar esta situación se hace necesario conseguir una visión más integral del desarrollo turístico emprendido, y revertir los bajos niveles de empleos generados así como el logro de la concienciación para alcanzar el turismo ético, responsable sostenible e inclusivo, pues las empresas y los sectores público, privados y la economía popular y solidaria no han logrado verdaderas alianzas y una verdadera responsabilidad social ante los problemas ambientales existentes que ponen en peligro la aspiración declarada por el Ministerio de Turismo de transformar sectores priorizados que son clave para el desarrollo de la actividad turística (transporte y logística, servicios ambientales y software entre otros)

Esto no puede ser espontáneo, sino desde un verdadero plan estratégico integrado que deben ser redireccionado si en verdad se quiere lograr cambios verdaderos en el desarrollo de la matriz productiva y se produzcan las sinergias necesarias entre lo público y lo privado.

Eros Salinas Chávez (2003) en su resumen sobre el concepto de Turismo señala "A partir del análisis de las distintas definiciones sobre Turismo, se concluye que este implica un viaje con motivos variados (recreación, descanso, cultura, salud y otros), él conlleva a un cambio o desplazamiento de residencia habitual de cierta duración y como proceso origina un conjunto de relaciones y fenómenos económico-sociales. (Eros Salinas Chávez, 2003).

En Ecuador se han estado practicando de manera simultánea diversos modelos de turismo. Hay que recorder que el modelo científico es como una representación provisoria, perfectible e idealizada de una entidad o fenómeno físico (Bunge, 1985), citado por Raviolo, A., Ramírez, P., & López, E. A. (2010). Los autores coinciden en que los modelos turísticos son representaciones sumamente abstractas considerados herramientas de representación

teórica del turismo, auxiliares para explicarlo, predecirlo y transformarlo como construcción humana utilizada para conocer, investigar y comunicar resultados científicos.

También los estudiosos del turismo utilizan el concepto enfoque: cualquier modelo turístico puede ser analizado desde el punto de vista de la Teoría General del Turismo (TGT) o de otras teorías del turismo. Un modelo puede ser visto desde diferentes enfoques signados por diferentes criterios que lo clasifican. Por lo tanto en esta relación entre teoría, modelo y enfoques los autores llegan a la conclusión: un enfoque es la atención que se le da al modelo y que parte de una consideración previa bien fundamentada (teoría). Aspecto que debe ser considerado para las investigaciones científicas que demanda el turismo.

Así, considerando razones prácticas, los especialistas en turismos han establecido una clasificación del turismo en modalidades, como clasificación taxonómica que los ubica dentro de una tipología específica de acuerdo a sus características. En las prácticas turísticas por ejemplo, un turista motivado por el montañismo tiene necesidades de alojamiento, alimentación, transporte y servicio de guías muy diferentes al del turista que visita el sol y playa, o ciudades históricas y patrimoniales.

Si por consenso los autores han considerado para la presente investigación que un modelo turístico es una manera concreta de articular demanda y oferta , de modo que en un espacio turístico concreto los turistas lo seleccionan, de acuerdo con sus gustos y preferencias en dependencia de sus recursos, atractivos, productos y servicios , los consumos básicos que realizan (viaje, alojamiento, alimentación, diversiones y otros bienes y servicios que demandan acorde a sus necesidades ) configurado como tal en un destino como representación ideal de los componentes del sistema turístico, se tratará en lo siguiente de abordar los diversos modelos existentes en Ecuador.

De manera general a nivel mundial, se presentan cuatro modelos turísticos: las ciudades monumentales, las localidades costeras que disponen de playa, los centros de deportes de invierno y las comarcas especializadas en turismo rural y de aventura. Si se analizan en detalle las localidades anteriormente consideradas, existen muchas similitudes.

Existen diversos criterios considerados al clasificar los modelos de acuerdo a los escenarios donde se desarrollan. Primero por la estabilidad de la demanda. Segundo por el tamaño y número de empresas: en algunos casos, unas pocas grandes empresas satisfacen la mayoría de los consumos que realizan los turistas, mientras que en otros casos se trata de numerosas

pequeñas empresas. Otra característica considerada es la referida a los mecanismos de producción (predominantemente rígidos o predominantemente flexibles) que emplean las empresas. Lo que es representado en la tabla 1

Para la fundamentación del modelo propuesto para el Ecuador se efectuó un análisis crítico valorativo de los aspectos negativos y positivos presentes en los diferentes modelos turísticos estudiados , se definen los aspectos que deben ser desechados por sus incidencias negativas y lo que debe ser incorporado porque resulta válidoy pertinente. Los resultados de este análisis facilitan determiner las características básicas de los diferentes modelos analizados .

Tabla #1. Clasificación de los modelos

| ESCENARIOS TURISTICOS | ESTABILIDAD DE LA DEMANDA | | EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO | | MECANISMOS DE PRODUCCIÓN EMPLEADO | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERMANENTE | OCASIONAL | GRANDES | PYMs | RÍGIDOS | FLEXIBLES |
| LOCALIDA-DES COSTE-RAS CON PLAYAS | | x | x | x | x | x |
| CIUDADES MONUMEN-TALES | x | | x | x | x | x |
| CENTROS DE DEPOR-TES DE IN- | | x | x | | x | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VIERNO | | | | | | |
| TURISMO RURAL Y AVENTURA | x | | | x | | x |

Fuente: Elaboraciòn propia

El modelo propuesto a futuro para el Ecuador debe poseer las cualidades siguientes:

Integrado: En este sentido el modelo turístico del Ecuador en lo referente a la cualidad referida debe incorporar como valiosas los aportes de Olivares, D. L. (2003) e Inostroza, V. (2008). El primero lo refiere como un sistema funcional y dinámico a la vez que socio-económico y espacial complejo, donde se interrelacionan diferentes elementos en continuo proceso de reajuste. Así, más allá de la simplificación que presenta la Organización Mundial del Turismo (1999) la cual básicamente reconoce dos elementos, la demanda y la oferta para nosotros desde la perspectiva del desarrollo la dimensión es mucho más amplia e integradora de diferentes elementos. Olivares, D. L. (2003)

El desarrollo turístico integrado debe presentar intrìnsicamente en su conceptualización elementos referidos la sostenibilidad de los recursos, la viabilidad y rentabilidad económica, social y medio ambiental , considerar el carácter endógeno del desarrollo integrado como parte del desarrollo sostenible , el producto turístico como resultado de la integración de :infraestructuras, servicios, empresas, tecnologías y recursos humanos para satisfacer las necesidades crecientes de los clientes. Estos están ubicados en los territoriosconfigurados como destinos turìsticos como partes de un sistema abierto y dinàmico, configurado como sistema turístico expuesto a las influencias externas de las diferentes variables: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ambientales que evoluciona de forma vertiginosa.

También se incluye el hecho de que el modelo sea participativo, ya que el desarrollo turístico integrado requiere de la sociedad en general y en particular de los agentes tanto públicos como privados para alcanzar consensos que hagan posible tener objetivos básicos en común que nos permita enfocar estrategias y programas de forma coordinada, en consonancia con los planteamientos de Olivares, D. L. (2003).

Referido a la cualidad inclusivo, los autores comparten los criterios siguientes: permite la igualdad de oportunidades, de todas las personas, para desarrollar la totalidad de las acciones que componen la actividad turística de una manera segura, cómoda, autónoma y normalizada, y que además trata de buscar también la rentabilidad económica, buscando beneficiar tanto a la persona con capacidades especiales como a las empresas del sector. (http://www.autismomadrid.es/noticias/turismo-inclusivo/). Una de las características fundamentales del Turismo para Todos es la capacidad de combinar la igualdad de oportunidades con la rentabilidad económica.

El Turismo Accesible es un término extendido, comprensible y de uso habitual. Esta realidad llega a plantear dudas a la hora de utilizar términos alternativos para denominar a un sector del turismo, que fue originariamente concebido como un producto específico para el colectivo de personas con discapacidad. Ecuador es un país que ha abanderado el tratamiento adecuado a las personas con discapacidad desde la propia Constitución de Montecristiy es refrendado en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Señalan Dachary, A. C., & Burne, S. M. A. (2014). "El turismo alternativo es diferente al masivo en cuanto al número de personas que lo practican y el tipo de grupos sociales que opta por ellos; pero no puede reemplazarlo y allí está la trampa, al considerar al turismo alternativo como el futuro "modelo" que dominará el turismo mundial, lo cual es imposible y la tendencia lo confirma".

El modelo de turismo alternativo fomenta la participación local de la comunidad en la formación y desarrollo de los proyectos, busca la estabilidad y rentabilidad económica de las comunidades , fundamentalmente de base endógena y busca bienestar de los participantes ,trata de disminuir la estacionalidad turística , generalmente son pequeñas y medianas empresas. Este tipo de turismo, a diferencia del masivo, está dispuesto a pagar precios altos por la existencia de atractivos únicos, ya sean naturales o culturales. Bringas, N. L., & González, J. (2004).

De la revisión bibliográfica se llega a las conclusiones siguientes: se considera por los autores como un modelo que surgió ante las críticas del modelo de turismo masivo, de alto impacto, estacional, es decir como una alternativa frente a este modelo masificado, de ahí que bajo esa denominación aparece como un turismo de bajo impacto, más blando, verde, comprometido con el medio ambiente. Es decir engloba bajo su nombre un gran número de modalidades

turísticas de bajo impacto más amigables con el medio ambiente. Es alternativo porque se presenta como diferente, como distinto al tradicional sol y playa.

El desarrollo del turismo sostenible de carácter ecológico ha demandado acciones conjuntas de todos los agentes comprometidos como lo señala la Organizaciòn Mundial del Turismo el turismo sostenible: aquel que satisfaga las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras de hoy día, pero que también proteja y mejore las oportunidades del turismo futuro. Por tanto su desarrollo y puesta en pràctica necesita de estrategias coherentes mediante alianzas entre el sector público y privado.

Muy interesado son los aportes que han proliferado en los últimos años (Harrinson, 2008).A partir de los años noventa una corriente que se ha relacionado con los aspectos sociales del turismo sustentable, especialmente considerando el turismo como un medio para aliviar la pobreza. A esta propuesta se le denominó Turismo Orientado a los Pobres (TOP) (Harrinson, 2008). Su principal enfoque es generar empleos directos e indirectos a través de desarrollo de las microempresas, teniendo en cuenta toda la gama de beneficios posibles (y los posibles efectos negativos) y buscar la diversificación de vida del centro de turismo en favor de los pobres a través de medios de vida adicionales y complementarios para el sustento a nivel individual y familiar (TOP, 2004a; Cattarinich, 2001; Scheyvens y Momsen, 2008), citados por López, O. J., & Arroyo, J. C. (2012). Estos aportes son muy acertados y valederos para el caso de Ecuador que ha decidido el cambio de la matriz productiva por medio del turismo y disminuir la pobreza extrema, en tal sentido el turismo puede ayudar a mitigar la pobreza en las zonas màs vulnerables.

De hecho son variados los programas desarrollados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), con financiación de las naciones más ricas del planeta, para impulsar la actividad turística en países pobres que tengan condiciones paisajísticas u otro tipo de atractivo. Los fondos para el desarrollo turístico son destinados a las multinacionales hoteleras de los mismos países que aportan el capital. Es decir el llamado subdesarrollo de estos países es condición sine qua non para el desenvolvimiento del capital turístico a nivel mundial; condición indispensable para mantener en bajos costos el ocio de los países del Norte, llamados desarrollados (Tablada, 2005), citado por HERNÁNDEZ, F. M. (2007). En el llamado TOP, la realidad ha demostrado que son propuestas que no han generado un verdadero impacto positivo para estas localidades mediante su verdadero bienestar, no han

generado los empleos requeridos, ni la dinámica económica, sociocultural y ambiental que exige el desarrollo sostenible de las comunidades.

En la ponencia se asumen las diferencias conceptuales entre sostenibilidad y sustentabilidad expuestas en la literatura científica, además se tienen en cuenta los criterios de Ecuador reflejados en su constitución referidos a ambiente sano, derechos de la naturaleza y el buen vivir, aspectos que deben ser considerados en los proyectos turísticos que han de ser coherentes la Ley de Turismo y la Ley de Ambiente.Ademàs se asume como cualidad la referida al turismo consciente. El modelo de desarrollo consciente (turismo sostenible + turismo ético + experiencia transformadora de vida) de los recursos turísticos, utilizando de manera inteligente los espacios disponibles (destinos, servicios, personas) generando alto valor agregado, adelantándose a la tendencia, y considerando la inclusión económica y social, a través del conocimiento y del talento humano. (PLANDETUR 2020)

Los autores consideran que el modelo acuñado por el Ministerio de Turismo de Ecuador es una simbiosis en la que se han integrado diferentes perspectivas, modelos, teorías, enfoques y modalidades turìsticas , se ha incorporado el desarrollo consciente , la necesidad de que la sociedad ecuatoriana se desarrolle, para lo cual busca transformar la matriz productiva mediante el desarrollo del turismo.

Otra cualidad que es incorporada es la referida a responsable: Turismo que lleva al máximo los beneficios a las comunidades locales, minimiza los impactos negativos sociales o ambientales y ayuda a las gentes del lugar a conservar las culturas frágiles, los habitantes y las especies.

Dentro de este Buen Vivir como una idea social movilizadora de prácticas distributivas y redistributivas, ha nacido en el Ecuador el “Turismo Consciente” (Declaración de Asunción, 2011:2), el mismo que es un concepto vivo, dinámico y en constante construcción que se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética, promueve los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida, como esencia de la práctica turística (Ehlers, 2012:1). Las implicaciones de esta práctica turística en las comunidades de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador alcanzan la vida comunitaria de modo completo, significando la oportunidad de la gestión autónoma de los territorios, la revitalización de sus culturas, la dinamización de sus actividades productivas y la construcción de una sociedad solidaria y responsable con las

vidas. (Ministerio de Turismo, 2010:61). Vizuete, D. C., Merino, C. A., & Cañizares, F. R. (2015).

La cualidad Comunitario se asume desde la perspectiva siguiente. “El turismo rural comunitario (TRC) es entonces en la actualidad una gran oportunidad de desarrollo para las comunidades indígenas de escasos recursos ubicadas en zonas de alto potencial turístico, ya que les permite acceder a los beneficios que brindan las actividades económicas relacionadas con el turismo (CODESPA, 2011:11). En este marco, el TRC fomenta la inclusión socioeconómica de comunidades rurales, creando tejido micro empresarial, como una fuente complementaria de diversificación de ingresos que permite a las comunidades el desarrollo y/o mejora de productos turísticos, la generación de capacidades de negociación y mercadeo (promoción) de sus destinos turísticos (CODESPA, 2013:12); así como la conservación del patrimonio, ya que la actividad turística fundada en los recursos culturales, queda siendo uno de los pocos terrenos donde las poblaciones indígenas, siguen gozando de ventajas competitivas, por el valor del patrimonio cultural y natural del que disponen (Banco Mundial, 2010:4)”. Vizuete, D. C., Merino, C. A., & Cañizares, F. R. (2015).

Es menester incluir además las consideraciones referidas a “El Turismo Comunitario, debe asumir una nueva concepción de territorio en el que se ejerza una gestión socio-productiva a nivel de una o varias comunidades, en la que además del aspecto productivo, se fortalezcan las redes y las relaciones sociales de ese espacio. Es decir, no una visión meramente productivista y mercantil, sino también una visión que considere un manejo razonable de los recursos, que sea respetuosa del medio ambiente y responsable con el entorno social (Kay, C. 2007)”, citado por Inostroza, V. (2008)

Los autores de la ponencia enfatizan la necesidad de generar modelos turísticos desde enfoques regionales y no sectoriales, que apunten a promover el desarrollo integral para las comunidades, ayuden a mitigar la pobreza, generen empleo e ingresos económicos, eviten la migración de su población, fomenten la distribución justa de los ingresos y sean ejemplos en la conservación del medio ambiente ,protejan además la identidad , y las culturas locales .

Las cualidades anteriores deben integrarse desde el desarrollo local con enfoque estratégico regional , por lo que se incorporan las reflexiones teóricas siguientes:

Toselli, C., & Mazza, C. (2014), señalan que el "desarrollo local" es un proceso de crecimiento de la actividad económica y cambio de la estructura productiva, y por lo tanto promueve políticas de transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las actividades modernas, incluyendo dentro de éstas últimas al turismo.

En el caso del Ecuador el Ministerio de Turismo ha apostado por desarrollar el turismo como una palanca para el desarrollo de la matriz productiva, proceso que necesita de grandes transformaciones estratégicas para impulsar el turismo desde proyectos de desarrollo local de base endógena. .

Los criterios anteriores coinciden con los planteamientos de (Vázquez Barquero, 1988; Wallingre, 2007a). La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004 y 2013) establece que en la actualidad, es cada vez más frecuente hablar de desarrollo local basado en el turismo, y son muchos los territorios que están protagonizando procesos de recuperación y expansión económica, gracias a la evolución que está experimentando este sector. No obstante, advierte que si esta actividad es deficientemente planificada, y si se obvia la intervención de los actores locales en todas las fases del proceso, puede entrañar ciertos riesgos y derivar en efectos negativos para el desarrollo de una comunidad.En Toselli, C., & Mazza, C. (2014).

Han resurgido muchos proyectos de desarrollo turístico local en los últimos para potenciar las economías de muchas localidades que apuestan por su desarrollo a partir de sus recursos y atractivos turísticos, sin embargo se han cometido errores en los procesos de planificación turística y en la puesta en práctica, sobre todo en los estudios de factibilidad y monitoreo, en muchos casos se han olvidado de la participación de la ciudadanía y su empoderamiento. De ahí el resurgir de estos enfoques, uno de los más utilizados es la planificación estratégica del turismo.

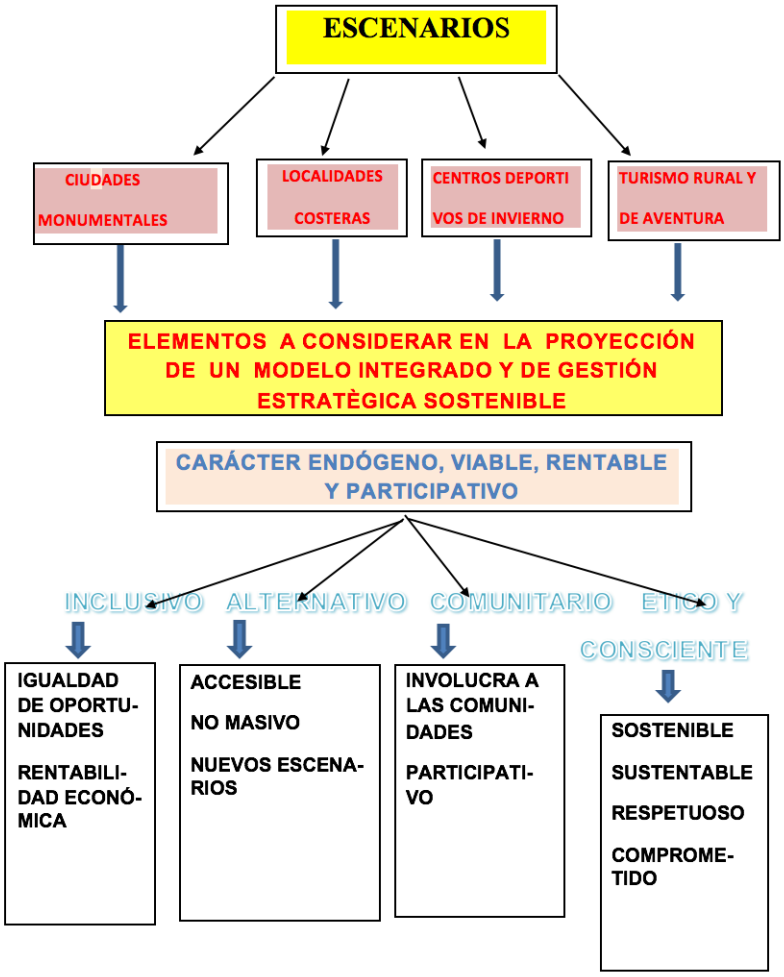
Los planes estratégicos se han convertido en un instrumento de gran valor simbólico, ya que presentan una serie de ventajas al plantearse como un proceso de concertación entre los actores locales con el fin de establecer objetivos comunes a largo plazo que permitan transformar la realidad actual, superando las debilidades y potenciando las fortalezas (Vázquez Barquero, 2005 y 2009; Madoery, 2001a y 2001b). En plan estratégico permite orientar el desarrollo local hacia la acción, ya que de manera anticipada se promueven acciones a seguir y se definen las formas y los medios reales para realizarlas en pos de lograr

las metas propuestas (Fundación DEMUCACEDET, 2009; OIT-CIF, 2004).Citado por Toselli, C., & Mazza, C. (2014).

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta muy apropiada y utilizada a nivel internacional. Teniendo en cuenta que el aspecto fundamental se ha desplazado hacia la demanda, una correcta planificación estratégica ha de realizarse desde la demanda, no desde la oferta como tradicionalmente se ha realizado. Sumado a los criterios anteriores, se ha considerado además el carácter social del fenómeno turístico(los impactos que origina y la necesidad de mitigarlos) , también debe ser considerada su carácter complejo, multidimensional , aspectos que deben ser considerados en los modelos de planificación turística, especialmente en su concepción estratégica, la definición de un sistema articulado de objetivos, estrategias, políticas y planes de acción que permitan lograr una gestión estratégica integral desde la búsqueda de un equilibrio entre los recursos disponibles, articuladas con las metas del desarrollo sostenible en sus tres vectores: económicos, sociales y ambientales.El modelo turístico ecuatoriano desde la perspectiva de gestión estratégica integrada basado en el desarrollo local, ha de ser coherente con los objetivos de desarrollo sostenible hasta el 2030, diesisiete 17 objetivos para cambiar nuestro mundo que han de ser integrados y contextualizados en los proyectos turísticos de manera creativa. . http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Figura #1. Representaciòn gràfica del modelo integrado de desarrollo turístico.

**MODELO INTEGRADO DE DESARROLLO TURÍSTICO**




Fuente elaboraciòn propia

**CONCLUSIONES**

Existe una estrecha relación entre: teoría, modelo, enfoques y modalidades turísticas, aspectos que deben clarificarse para enfrentar la investigación científica en el turismo.

En el caso del Ecuador el desarrollo del turismo se debe proyectar hacia un modelo integrado y de gestión sostenible que se caracterice en sus buenas prácticas por ser inclusivo, alternativo, comunitario, consciente y ético con pensamiento estratégico proyectado al desarrollo local sostenible desde un enfoque territorial y no sectorial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bringas, N. L., & González, J. (2004). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California. Economía, sociedad y territorio, 4(15).

Dachary, A. C., & Burne, S. M. A. (2014). Turismo masivo o alternativo: los límites de la sustentabilidad. Terra Mundus, 1(1).

Federación de Autismo de Madrid. (2 de agosto de 2013). ¿Qué es el turismo inclusivo? Recuperado de http://www.autismomadrid.es/noticias/turismo-inclusivo/pdf.

Inostroza, V. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina. Gestión Turística, (10).

López, O. J., & Arroyo, J. C. (2012). El turismo orientado a los pobres: una alternativa estratégica para los países en desarrollo. GUÍA DE ESTILO PARA AUTORES, 10, 451.

Montesdeoca, E. A. C., Roget, F. M., & Rozas, E. V. (2015). O turismo en Ecuador. Novas tendencias no turismo sostible e contribución ao crecemento económico. Revista Galega de Economía, 24(2), 69-84.

Olivares, D. L. (2003). El desarrollo turístico integrado en los espacios rurales de interior: su aplicación al producto de salud. Cuadernos de Turismo, (11), 107-126.

Raviolo, A., Ramírez, P., López, E. A., & Aguilar, A. (2010). Concepciones sobre el conocimiento y los modelos científicos: un estudio preliminar. Formación universitaria, 3(5), 29-36.

Rivera, J. M., Bassotti, G., Chías, J., García, F., Quirola, D., Garcés, S., & Wiedemann, L. (2007). Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020".

Salinas Chávez, E. (2003). Geografía y Turismo Aspectos Territoriales del manejo y gestión del turismo. 1st ed. Bogotá: SI-MAR ,2003, pp.50-52.

Semplades, S. N. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Buen Vivir Plan Nacional 2013-2017 Todo el Mundo Mejor.

Toselli, C., & Mazza, C. (2014). Planes estratégicos de turismo para el desarrollo local. Una propuesta de análisis a partir del método de los "interrogantes fundamentales". Gran Tour, revista de investigaciones turísticas, (9).

Vizuete, D. C., Merino, C. A., & Cañizares, F. R. (2015). Turismo un aporte al Buen Vivir comunitario en territorios Andinos Rurales Ecuatorianos. Estudio de caso: Qhapaq Ñan-Pistishí-Nariz del Diablo. European Scientific Journal, ESJ, 11(20).

Organización de Naciones Unidas. Desarrollo sostenible. (2017). Disponible en http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

# DESARROLLO RURAL/LOCAL INTEGRADO EN COMUNIDADES GANADERAS. CASO DE ESTUDIO PROVINCIA MANABÍ. ECUADOR

AUTORAS: **MARÍA LEONILA GARCÍA CEDEÑO**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, AV.URBINA Y CHE GUEVARA, PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR. MAGISTER DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA CLÍNICA. **MLGARCÍA@UTM.EDU.EC**

DIANA PAOLA SUÁREZ GARCÍA, INGENIERA EN AUDITORÍA. ECUADOR. **DIANY20_85@HOTMAIL.COM**

DIOCLES BOANERGES SUAREZ PONCE

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, AV.URBINA Y CHE GUEVARA, PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR. MAGISTER DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA. **DSUAREZ@UTM.EDU.EC**

**RESUMEN**

A partir del diagnóstico realizado en comunidades ganaderas de la provincia de Manabí. Ecuador y la determinación de las fortalezas y debilidades, se construye el marco teórico referencial para realizar aportaciones a la ciencia. Mediante el proceso de investigación se identificaron las buenas prácticas ganaderas de desarrollo rural/local integrado que favorecen el desarrollo equilibrado de las comunidades. El modelo inicial de desarrollo rural/local integrado transformado paulatinamente hacia el enfoque de modos de vida sostenible considerado para el caso de estudio, enfatiza en la perspectiva territorial y multidimensional, en la gestión participativa y empoderamiento ciudadano, aspecto considerado desde una evaluación crítica del marco jurídico del país y desde las facultades y atribuciones de los gobiernos autónomos descentralizados. Se logra un mayor compromiso entre actores, gestores y la población local. Tiene en cuenta la medición de la sostenibilidad en sus tres dimensiones: sociocultural, económica y ecológica o ambiental mediante un sistema de indicadores coherentes con la agenda local 21 y desencadena el desarrollo de las fuerzas productivas.

Palabras clave: 1. Prácticas 2.Comunidades 3.Ganaderas 4. Rural 5. Desarrollo Local

**SUMMARY**

The research presents an integrated rural / local development model for livestock communities as alternatives for cattle development in the province of Manabí. Its objectives are: To evaluate the validity of local development theories for the adequate transformation of a traditional economic sector in developing countries. Analyze the importance of cooperative business formulas in the management processes of environmentally friendly territories and to Identify models of good business practices that favor the balanced development of rural communities in developing countries. The model achieves a greater commitment of actors and managers in region 4, in the province of Manabí, in order to stimulate agriculture in line with what is legislated by the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries. It contributes to the measurement of sustainability in its three dimensions: social, economic and environmental, emphasizing the territorial perspective and the discussion that has led to the term local development, its historical evolution and the relationships it implies with the territory, society and sustainable development. The researcher incorporates in her doctoral research the multidimensional perspective, focused on participatory and efficient management, concentrated economic development and democratic political dialogue of the various actors. The Local Agenda 21 contributions are integrated where the territorial dimension acquires an important connotation, an aspect considered from a critical evaluation of the legal framework of the country and from the powers and attributions of the decentralized autonomous governments.

Keywords: 1. Development 2.Rural / local 3.Integrated 4. Communities 5. Livestock

**INTRODUCCIÓN**

En el Ecuador para el 2013, la tercera parte de la Población Económicamente Activa (PEA), se encontraba en la categoría censal de agricultura, ganadería, caza y pesca, y el 41,2% de la población vivía en el campo o en centros poblados con menos de 10.000 habitantes. La provincia de Manabí con una extensión superficial que supera los 18.400 km y una población de más de un millón quinientos mil habitantes, es la tercera provincia más poblada de Ecuador y la primera en desarrollo ganadero. Se destaca en particular el Cantón Olmedo que se caracteriza como una zona históricamente ganadera, por sus condiciones climáticas que permiten el establecimiento y la cría de más de 18.400 cabezas de ganado vacuno. Estas

condiciones requieren desarrollar investigaciones que permitan desde la ciencia, realizar aportes y mejorar la situación existente en el desarrollo rural integrado utilizado como modelo actual en la producción ganadera.

Por tanto, se establece como problema de investigación conocer qué aportes permitirán realizar transformaciones en los modelos tradicionales utilizados y contribuir de esta forma al incremento de la productividad y la sostenibilidad de las comunidades ganaderas bovinas en la provincia de Manabí, y en particular en el cantón Olmedo.

La investigación se justifica por la necesidad que tiene la provincia de Manabí, como región importante del Ecuador, de continuar desarrollando el sector agropecuario, con énfasis en la ganadería vacuna, porque la misma podría ser fuente de aplicación de políticas públicas que mejoren el escenario actual y propicien un modo de vida sostenible entre la numerosa población rural. De manera que la investigación tiene un interés no sólo económico en un sector productivo de gran importancia para la provincia y el país, sino también social, porque analiza factores que pueden incorporar un modo de vida sostenible a las comunidades rurales ganaderas.

**METODOLOGÍA**:

Para desarrollar el trabajo los autores consultaron diversas fuentes que permitieron realizar análisis comparativos y conclusivos sobre el tema en cuestión. Entre ellas los anuarios y actas del Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador, de cuyas informaciones se escogieron los datos principales del desarrollo ganadero en el país y el comportamiento de los indicadores productivos, así como los datos demográficos del cantón y la provincia. Los informes del Ministerio de Agricultura de Ecuador, sirvieron de base para el estudio de los datos de producción agropecuaria y de los diversos modelos de desarrollo rural y sostenible desarrollados en diversos momentos en Ecuador.

La Asociación de Ganaderos de Olmedo, fue la fuente principal para evaluar el comportamiento histórico y evolución de la producción ganadera en la provincia y sus cantones, mientras que el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, aportó con datos sobre la situación de la ganadería, las técnicas empleadas y la aplicación de los adelantos científicos-técnicos de la actividad ganadera.

Del Atlas Nacional de Ecuador se extrajeron los datos necesarios para configurar la localización geográfica de los principales centros ganaderos, la distribución de la masa, la

concentración de la fuerza laboral, las producciones asociadas a la actividad pecuaria, entre otras. La aplicación de entrevistas permitió conocer los criterios de los actores principales de la actividad (gestores, productores, planificadores, comercializadores), acerca del desarrollo de la actividad ganadera.

También fueron fuentes valiosas las Organizaciones Internacionales como la Food and Agriculture Organization (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuyos informes periódicos aportaron valiosos datos que permiten establecer comparaciones entre los indicadores productivos del Ecuador y de otros países, así como particularidades regionales de los enfoques y la aplicación de los sistemas de desarrollo rural sostenible.

El procesamiento estadístico permitió mostrar mediante tablas comparativas, determinación de promedios y tendencias de los diversos aspectos productivos y demográficos. De igual forma, el análisis cartográfico, mediante la lectura e interpretación de mapas y su superposición, ayudó a la comprensión y evolución de los fenómenos sociales y productivos que se presentan. Las entrevistas y encuestas a productores, gestores, clientes permitieron realizar el análisis situacional a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), además se pudo apreciar las aspiraciones, los intereses y condiciones de trabajo en la actividad ganadera en el territorio objeto de estudio. El análisis de documentos permitió hallar diferencias, similitudes y rasgos generales que caracterizan los diversos modelos de desarrollo sostenible.

**DESARROLLO**

Existen tres aspectos fundamentales para intentar evaluar el grado de desarrollo de una sociedad: los datos, las fuentes y los métodos estadísticos, los autores consideran que no se podría hablar de la existencia de un único modelo de medición del desarrollo local puro, pues los datos, las fuentes y los métodos estadísticos tienen características y particularidades que son heterogéneos como lo son las numerosas comunidades del sector rural ecuatoriano.

En este contexto, los gobiernos locales han creado numerosas iniciativas que potencian el desarrollo endógeno, para diversificar la matriz productiva y hacer más eficaces y competitivas las empresas de base local, partiendo del clásico modelo de desarrollo rural integrado, muy común en la región latinoamericana a partir del año 2000. Sin embargo, los autores coinciden con los especialistas de la FAO en que muchos de los proyectos no han alcanzado los resultados esperados por el verticalismo tecnocrático que los ha caracterizado.

Los autores asumen que el desarrollo local se define como un proceso de variación e incremento de las actividades tanto económicas y sociales en un determinado territorio a escala local, partiendo del traslado y manejo coordinado de sus recursos materiales y económicos, todo ello basado en una perspectiva multidimensional, centrada en la gestión participativa y eficiente, en el desarrollo económico concentrado y el diálogo político democrático de los diversos actores.

El desarrollo local se caracteriza por su dimensión territorial, no solo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad, cada territorio, es el resultado de una historia, en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo. (Vázquez Barquero: Ob. cit., p. 7.)

Por otra parte, el desarrollo rural abarca un conjunto de fenómenos tanto sociales, culturales, políticos y económicos, los cuales, especialmente en regiones como América Latina, surgen de forma simultánea de procesos nacionales y fuerzas internacionales que se refuerzan o se contradicen. (North, 2007). Lo que sí resulta evidente a criterio de los autores, es que independiente de las diferentes perspectivas teóricas, el Estado nacional necesita ser actor imprescindible en la discusión de cualquier agenda sobre el desarrollo, aunque todavía no existen principios básicos o un marco totalmente estructurado para ello, van surgiendo algunas ideas sobre un enfoque de desarrollo basado en el territorio. El enfoque de desarrollo rural integrado aplicado hasta ahora considera al pequeño productor como centro de toda la atención, dado que reconoce la función clave de la agricultura para el crecimiento económico general, y al pequeño productor como un factor importante para impulsar las actividades no agrícolas de gran densidad de mano de obra.

En este enfoque el Gobierno Nacional y los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados), apoyan los proyectos que son administrados por unidades de gestión especializada. El desarrollo rural integrado se centra en la provisión de infraestructura, capacitación, servicios e insumos, pero en muchos casos sin tener en cuenta las prioridades que verdaderamente tienen los beneficiarios de tales programas.

Desde finales de los años ochenta y en los años noventa el desarrollo rural integrado pasó a considerarse como un enfoque modelo planificado con una concepción macroeconómica ("de arriba abajo"), que encerraba connotaciones negativas, en su mayoría resultantes de las numerosas ocasiones en que los proyectos que lo habían adoptado no habían logrado sus

objetivos de transformación. Hoy en día, este enfoque de desarrollo rural (figura 1) ha perdido su original relevancia, si bien todos los enfoques actuales, por ejemplo el de Modos de Vida Sostenibles y la Gestión de Territorios, se han basado en la teoría de las intervenciones integradas en favor de la reducción de la pobreza.




**Figura 1: Esquema del desarrollo rural integrado**

**Fuente: Elaboración propia**

El enfoque de desarrollo basado en los Modos de Vida Sostenibles (MVS) es un modelo que aborda una manera de concebir los objetivos, el alcance y las prioridades de desarrollo con la finalidad de acelerar el avance hacia la eliminación de la pobreza característica del medio rural. Para esto, partiendo de un objetivo de desarrollo trazado y dentro de un marco analítico determinado donde se estudian y comprenden los factores que influencian la capacidad de las personas para conseguir modos de vida sostenibles en determinadas circunstancias, y considerando determinados principios, se delimita el enfoque de los proyectos de desarrollo que deben ser ejecutados. Estos se caracterizan porque además de ser sostenibles desde un punto de vista económico, institucional, social y ambiental, son dinámicos pues reconocen la naturaleza dinámica de las estrategias de subsistencia y responden con flexibilidad ante las contingencias. Un enfoque de este modelo se observa en la figura 2.

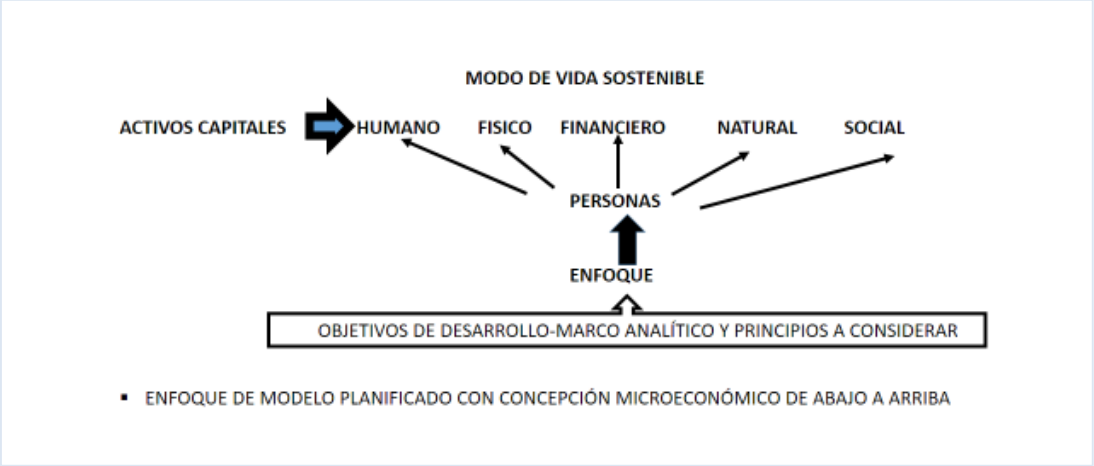



**Figura 2: Esquema del enfoque del Modo de Vida Sostenible (MSV)**

**Fuente: Elaboración propia**

Como método analítico, el enfoque de MVS se basa en los cinco activos capitales (humano, físico, financiero, natural y social) a los que recurre la población para obtener sus modos de subsistencia. La promoción de los MVS ha pasado a ser un objetivo clave del Marco Estratégico de la FAO para 2000-2015 (FAO, 2006). No obstante, según reconoce este propio organismo internacional no se han realizado muchos ensayos con el enfoque de MVS sobre el terreno lo cual ofrece la posibilidad de investigar y comprender mejor la complejidad y la sustancia de los modos de vida de las personas pobres asociadas a la actividad pecuaria, y por ende, hacer propuestas acerca de sus posibilidades de mejora.

La ganadería con destino a la producción de carne continúa siendo un pilar importante en el desarrollo económico del país (figura 3). El modelo mixto de agricultura con ganadería de doble propósito de baja demanda de insumos externos que busca el equilibrio con los recursos del agrosistema, se sitúa en zonas marginales y deprimidas económicamente y las explotaciones actúan como motor de desarrollo endógeno, generador de empleo y conservador activo de la biodiversidad (Torres, Y. 2014)

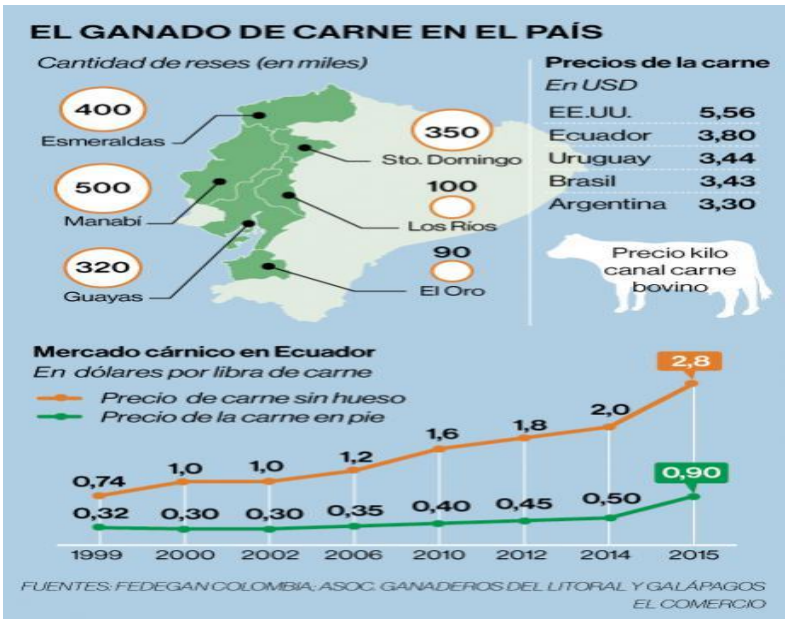



**Figura 3: Indicadores sobre el ganado de carne en las provincias ganaderas del Ecuador**

**Fuente: Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos**

Como vía de solución ante esas problemáticas, se han llevado a cabo numerosos proyectos de desarrollo rural integrado como propuestas de solución. Con un financiamiento de USD 280 000 entregados por el Ministerio de Finanzas y de USD 4 037 870 entregados por el Estado, se desarrolló en Ecuador la ejecución del proyecto "Mejoramiento de la productividad de los sistemas de producción de leche y carne bovina en áreas críticas de la Costa, Sierra y Amazonía Ecuatoriana", proyecto calificado como de transferencia de tecnología y capacitación, ejecutado por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en el quinquenio 2010 – 2015 y que contó con el financiamiento del Gobierno Nacional por un monto de USD 4´037.870.

El objetivo de este megaproyecto fue implementar alternativas tecnológicas que mejoraran los índices productivos de los sistemas de producción bovina de leche y carne de pequeños y medianos productores; además de desarrollar capacidades y habilidades individuales y colectivas entre los productores a efectos de garantizar la seguridad alimentaria, equidad social y sostenibilidad de los recursos naturales. Fue ejecutado tomando como escenario 85

cantones de 23 provincias del país, donde se asienta la mayor población ganadera en manos de pequeños y mediano productores.

Sin embargo, a criterio de los autores, los resultados no rebasaron las expectativas creadas y los proyectos llevados a cabo enmarcados dentro del modelo de desarrollo rural integrado, al no tener en cuenta los intereses internos de todas las personas residentes en las comunidades y vinculadas a la actividad ganadera no elevaron potencialmente los resultados productivos tal como se observa en la tabla 1, ni fueron un factor decisivo en el mejoramiento del nivel y calidad de vida de los actores

**Tabla 1: Comportamiento de la producción de carne y leche en Ecuador entre 2002 y 2013**

Fuente: Dirección de Análisis y Procesamiento de la Información Sub secretaría de ganadería

| AÑO | PRODUCCION DE GANADO VACUNO (ton a canal/año) | PRODUCCION DE LECHE (litros por día) |
|---|---|---|
| 2002 | 167 731 | 4 490 122 |
| 2003 | 163 731 | 4 318 174 |
| 2004 | 165 200 | 4 788 896 |
| 2005 | 158 298 | 4 569 766 |
| 2006 | 161 789 | 5 153 983 |
| 2007 | 149 522 | 4 759 357 |
| 2008 | 155 081 | 5 325 566 |
| 2009 | 166 637 | 5 228 716 |
| 2010 | 168 524 | 5 709 428 |
| 2011 | 174 919 | 6 374 690 |
| 2012 | 166 431 | 5 675 067 |
| 2013 | 168 706 | 6 262 408 |

Esta situación comenzó a revertirse a partir de una óptica menos centrada en los productores y a la adopción de enfoques más dirigidos a las personas y al logro de un mayor involucramiento de las mismas en las proyecciones de desarrollo dentro de la democracia

participativa, generada por un enfoque hacia los modos de vida sostenible en las comunidades ganaderas. Un caso específico es el registrado en el Cantón de Olmedo, en la provincia Manabí.

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón de Olmedo para 2014 -2019, (GAD, 2014), la mayor superficie del territorio se utiliza para el cultivo de pastos, que abarca unas 12 940 hectáreas de superficie. Se estima que su masa ganadera es de unos 18 360 animales mejorados; de estos, una tercera parte dedicada a la producción de leche. Para la alimentación del ganado pocos hacen ensilaje, pero un alto porcentaje usa cáscara de fréjol, taralla de maíz y maní. Se hace un buen manejo de la infraestructura básica (cercas, corrales, otros). Los productores de ganado de leche y de doble propósito son medianos y pequeños: producen unos 5 700 litros al día, que corresponden a animales de raza lechera y doble propósito Según las asociaciones de ganaderos se vende el litro de leche a 0,94 centavos lo que genera 2 508.00 USD diarios. En el eslabón de comercialización existe el acopio familiar artesanal a pequeña escala, pues el acopio vía organizacional es muy débil.

No obstante, tal como apuntan Paz, Rodríguez y González (2006) las políticas que apuntan al desarrollo del sector de pequeños productores y campesinos, deben reconocer en la no mercantilización un componente importante del capital social, que hay que revalorizar, no como un símbolo de atraso y tradicionalismo y por tanto requiere de modificación, sino más bien como un aporte potencial, que puede ser más relevante y generar círculos virtuosos junto a otros aspectos del desarrollo, específicamente en Olmedo se ha identificado que existen bajos niveles de producción y que la actividad genera impacto ambiental comprometiendo la sostenibilidad de esta actividad económica en el cantón. Se evidencian problemas importantes en lo relacionado al manejo de los hatos a nivel de finca, ya que no se realiza un mejoramiento genético que evite los problemas de alta consanguinidad. Así mismo se evidencia un mal manejo de los pastizales lo que ha dado lugar a procesos erosivos y de deterioro del suelo, a causa del sobrepastoreo y las excesivas fumigaciones en potreros, con agroquímicos. En lo relacionado con el eslabón de procesamiento, se evidencia que no hay un buen manejo tecnológico, la infraestructura e instalaciones para el procesamiento de leche es poco tecnificada, y el emprendimiento de los que elaboran derivados lácteos es artesanal. (Tabla 2)

**Tabla 2: Infraestructura de industrias del cantón Olmedo**

**Fuente: GAD Olmedo. Ing. Gina Guerrero Castro**

| No. | NOMBRE. | COMUNIDAD. | ESTADO. |
|---|---|---|---|
| 1 | Piladora La Julia. | Olmedo. | Particular. |
| 2 | Piladora Pajarito CEDOCAO. | Olmedo. | Asociativa. |
| 3 | Molino San Vicente. | Olmedo. | Particular. |
| 4 | Enfriadora de Leche. | Barrio San Jacinto | Asociativa. |
| 5 | Planta procesadora de lácteos FEDELAC. | La Cruz | Asociativa. |
| 6 | Enfriadora de Leche. | El Guasmo. | Asociativa. |
| 7 | Molino de pilar arroz. | Don Pablo en medio. | Particular. |
| 8 | Molino de pilar arroz. | Las Pajitas de Soledad. | Particular. |
| 9 | Embotelladora de Agua Sky Water. | Las Dos Bocas | Particular. |
| 10 | Molino de pilar arroz. | San Roque. | Particular. |
| 11 | Molino de pilar arroz. | El Desvío. | Particular. |
| 12 | Molino de pilar arroz. | El Limón. | Asociativa. |

**Fuente:** GAD Olmedo.
**Elaborado por:** Ing. Gina Guerrero Castro. Secretaria Técnica del PDyOT y PC.

En el cantón Olmedo existe una microempresa láctea que tiene una infraestructura para lograr quesos fresco y yogurt. Sin embargo se requiere de equipos que manejen los procesos productivos que aún siguen siendo artesanales, como empacadoras al vacío o llenadoras asépticas, además de pequeñas adecuaciones en la construcción que faciliten el trabajo de los obreros. En lo que respecta al fortalecimiento de capacidades locales, se evidencia la necesidad de fortalecer los emprendimientos a los procesos organizativos, así como los procesos de transformación de tecnologías y tecnificación de las actividades ganaderas. Se debe fomentar e impulsar las actividades de agregación de valor de la cadena de ganadería, ya que se ha identificado en el territorio una microempresa láctea que actualmente cuenta con infraestructura y equipos, pero que deben ser reactivadas para incrementar su capacidad productiva. Esta reactivación implica la adquisición de nuevos equipos y la construcción de

infraestructura que permita incrementar la capacidad productiva de las plantas. Esa microempresa cuenta con el equipamiento que aparece en la tabla 3.

**Tabla 3: Equipamiento existente en la empresa láctea del cantón Olmedo**

Fuente: GAD Olmedo. Ing. Gina Guerrero Castro

| | EQUIPOS EXISTENTES | CAPACIDAD |
|---|---|---|
| INVENTARIO ACTUAL PLANTA OLMEDO | Tanque Frio | 4000lts |
| | Tanque Frio | 3000lts |
| | Tina Queso | 3500lts |
| | Pasteurizador | 1000 lts/hora |
| | Moldes Autoprensables | 2lbs |
| | Empacadora al vacío | 2 Mangas |
| | Tina de Salmuera | 250lts |
| | Planta de Agua | 1000 lts |
| | Caldero | |
| | Contenedor | 10Bhp |
| | Generador Eléctrico | |
| | Analizador de Leche | |

**Fuente:** GADPM, 2013.
**Elaborado por:** Ing. Gina Guerrero Castro. Secretaria Técnica del PDyOT y PC.

Por último, es preciso señalar que en el territorio existe un grupo de asociaciones ganaderas que abarcan en total unas 119 familias encargadas de una extensión que supera las 5 mil hectáreas de tierras, como se muestra en la tabla 4. Según plantea Cazares (2011) refiriéndose a los ganaderos de Imbabura, esta capacidad de asociación ha permitido desarrollar mecanismos solidarios para poder pagar a los productores precios justos por su leche. Uno de los mecanismos consiste en la asistencia técnica a nivel de finca y el funcionamiento de un centro de acopio en la zona para mejorar la calidad del producto y abaratar los costos de transporte.

No puede desconocerse sin embargo lo necesario de llegar a un diálogo más efectivo dentro de este sector que permita lograr cambios estructurales y sostenibles dentro del mismo. Este nivel de asociaciones resulta imprescindible a la hora de concebir los proyectos de desarrollo en estas localidades, pues las redes que pueden establecerse permiten, a criterio de los autores, fortalecer los intercambios entre los productores en aras de incrementar sus potencialidades productivas y asimilar las mejores prácticas. Es por eso que coinciden con el criterio de Benítez (2011) de que la red no es un objetivo en sí mismo, es parte de una metodología para la acción, que permite mantener, ampliar o crear alternativas deseables para los miembros de esa organización social. Es una invitación a verse a sí mismo como un

participante reflexivo y no como un 'objeto social' de la masa humana. Una red social no es solo un hecho social sino una oportunidad para la reflexión sobre lo social. Integrar una red significa trascender el simple ejercicio de lo acostumbrado desde perspectivas particulares.

Tabla 4: **Organizaciones ganaderas existentes en el cantón Olmedo**

Fuente: GAD Olmedo. Ing. Gina Guerrero Castro

| COMUNIDAD | ORGANIZACIONES | FAMILIAS | HA | FUENTE HIDRICA |
|---|---|---|---|---|
| El Cacao | Asoc. de Ganaderos de Olmedo – AGO | 25 | 2000 | Rio Puca |
| El Guasmo | Asoc. de Ganaderos La Unión del Guasmo | 27 | 2000 | Río Calvo |
| La San Ramón – la Cruz | Asoc. de Ganaderos El Encuentro | 22 | 350 | Río Puca |
| El Pescado | Asoc. de Ganaderos San Ramón | 23 | 580 | Rio Pescado Abajo |
| Estero Bravo | Asoc. de Ganaderos 1 de Noviembre | 22 | 400 | Estero Bravo/Rio Puca |
| TOTAL | | 119 | Familias | |
| | | 5330 | hectáreas | |

**Fuente:** Proyecto PIDERAL.
**Elaborado por:** Ing. Gina Guerrero Castro. Secretaria Técnica del PDyOT y PC.

**CONCLUSIONES:**

La promoción de los modos de vida sostenibles (MVS) en comunidades ganaderas basados en el desarrollo rural integrado, se vislumbra como uno de los más promisorios enfoques, al considerar los cinco activos capitales (humano, físico, financiero, natural y social) a los que recurre la población para obtener sus modos de subsistencia.

Este enfoque ha pasado a ser un objetivo clave del Marco Estratégico de la región y permite hacer propuestas acerca de sus posibilidades de mejora pues en la actualidad la mirada a lo local se ha generalizado y constituye una de las premisas que ha impulsado la Revolución ciudadana en Ecuador, lo cual se manifiesta en la delegación de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

En el Cantón Olmedo, de la provincia de Manabí, las asociaciones con vocación solidaria han permitido mejorar la infraestructura y la eficacia de los diversos eslabones que conforman la cadena productiva pecuaria y elevar los niveles de producción y bienestar general de la población.

**CITAS BIBLIOGRÁFICAS**:

Benítez, Vicente Eduardo (2011) Los productores agropecuarios de Morona organizados bajo una estrategia de red dspace.ups.edu.ec

Cazares, L. E. (2011). Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura. Consultado en dspace.ups.edu.ec

ESPA (Escuela Superior Politécnica del Litoral) (2016). Estudios Industriales: orientación estratégica para la Toma de decisiones. Manabí.

FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y el Desarrollo), (2006) "Objetivos del desarrollo del milenio", disponible en http: //www.un.org/es, consultado.

GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) de Olmedo (2014): Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014 – 2019 Localizado en www.olmedo.gob.ec

INIAP (2016) http://agronegociosecuador.ning.com/page/iniap-ejecutara-proyecto Consultado el 17 de junio de 2017.

North, L. (2008). Desarrollo Rural. Centro Andino de Estudios Internacionales, 194,195.

OIT (Organización Internacional del Trabajo). Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, (2006). Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. Lima,

Paz, Raúl Gustavo; Rodríguez, Ramiro; González, Viviana (2006) Desarrollo local y tipos de producciones. Revista Trabajo y Sociedad nro. 8 Volumen VII, Santiago del Estero, Argentina

Torres, Y., Rivas, J., Pablos-Heredero, D., Perea, J., Toro-Mujica, P., Angón, E., & García, A. (2014). Identificación e implementación de paquetes tecnológicos en ganadería vacuna de doble propósito: Caso Manabí-Ecuador. Revista mexicana de ciencias pecuarias, 5(4), 393-407.

Vázquez Barquero, A. (1988). Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Pirámide. Madrid

# CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR Y AGRÍCOLAS CON ENERGÍA SOLAR

**AUTORES.**

**MG. SEBASTIANA DEL MONSERRATE RUIZ CEDEÑO [1], PHD. MARÍA RODRÍGUEZ GÁMEZ[1], DR. C. JOSÉ ACEVEDO SUÁREZ[2].**

[1] UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, AVENIDA URBINA Y CHE GUEVARA, PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR. SRUIZ@UTM.EDU.EC, MARIARODRIGUEZ@UTM.EDU.EC

[2] UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA HABANA, JOSÉ ANTONIO ECHEVARRÍA-CUJAE- LA HABANA, CUBA.

**ACEVEDO@TESLA.CUJAE.EDU.CU**

**RESUMEN**

Los comerciantes y productores de productos agrícolas de zonas rurales y urbanas no tienen una cultura del valor agregado de los productos secos, en tiempos de la producción aumenta y no hay demandas para tantos productos, estos suelen dañarse y perder su valor comercial por carecer de tratamientos de conservación a escala local.

El desarrollo económico de la provincia de Manabí se sustenta de producciones agrícola, ganadería y productos del mar, muchos de estos productos se pierde por falta de una cultura de conservación mediante el uso de la energía solar mediantes tecnologías que permitan su secado sin perder sus propiedades logrando una conservación por corto a largo tiempo. El secado solar permite la deshidratación de la mayoría de los productos que se comercializan en pequeños y medianos negocios. Las carnes, pescado, café, cacao, verduras, frutas, plantas aromática y medicinales entre otros productos pueden ser conservados para ser utilizados en diferentes épocas del año donde hay menores producciones. Con ello se puede lograr un proceso de conservación adecuado que propicie la reducción de las pérdidas usando tecnologías fáciles de construir, como son los diferentes tipos de secadores solares que ya se emplean en diferentes partes de la región suramericana. En el trabajo se propone introducir

la tecnología de secado solar en las zonas agrícolas, ganaderas y cooperativa pesqueras de la provincia de Manabí y lograr con ello recuperar un nivel de productos que hoy se pierden, incorporando nuevos y atractivos renglones comercializables basados en productos agrícolas deshidratados naturalmente con un elevado valor nutritivo, capaz de aportar a la salud humana no solo de la provincia, sino también en el país.

**Palabras claves:** agro negocios, energía solar, comercio, tecnología, alimentación, secado

**ABSTRACT**

The traders and producers of agricultural products in rural and urban areas do not have a culture of added value of dry products, in times of production increases and there are no demands for so many products, these are often damaged and lose their commercial value due to lack of treatments of conservation on a local scale.

The economic development of the province of Manabí is sustained by agricultural production, livestock and seafood; many of these products are lost for lack of a conservation culture through the use of solar energy through technologies that allow drying without losing their properties achieving conservation for short to long time. Solar drying allows the dehydration of most of the products that are sold in small and medium businesses. Meats, fish, coffee, cocoa, vegetables, fruits, aromatic and medicinal plants, among other products, can be conserved to be used at different times of the year where there are smaller productions. With this, an adequate conservation process can be achieved that leads to the reduction of losses using easy-to-build technologies, such as the different types of solar dryers that are already used in different parts of the South American region. The work proposes to introduce solar drying technology in the agricultural, livestock and fishing cooperative areas of the province of Manabí and thereby achieve a level of products that are lost today, incorporating new and attractive tradable items based on dehydrated agricultural products naturally with a high nutritional value, capable of contributing to human health not only in the province, but also in the country.

**Keywords:** agro business, solar energy, commerce, technology, food, drying

**INTRODUCCIÓN**

Para lograr el desarrollo sostenible de la matriz productiva en el Ecuador se trabaja en pos de aprovechar y conservar todos los productos del agro que se cosechan. Uno de los problemas existentes en el campo es que un nivel significativo de productos agrícolas pierde su valor

comercial antes de llegar al mercado, trayendo como consecuencia pérdidas económicas para los productores, que repercute a la vez en la economía de la provincia y del país.

Algunas pérdidas tienen lugar por una defectuosa manipulación y almacenamiento del producto; pero otras se producen por no implementar tecnologías de conservación adecuadas, donde la situación climática juega un papel importante.

Los productores pueden definir el inventario de los productos que requieren ser conservados mediante un proceso de deshidratación natural y determinar en qué momento podrán ser llevados al mercado para su comercialización.

La deshidratación puede realizarse de forma manual usando técnicas antiguas o poniendo en práctica tecnologías que son de fácil aplicación aprovechando recursos que se encuentran próximos a las zonas de cosecha.

El uso de tecnologías modernas para el secado utilizando como fuente la energía solar, permite disminuir las dificultades del secado de productos agrícolas con sistemas de calentamiento basados en el uso de fuentes convencionales o secadores de leña que al final se convierten en verdaderos depredadores de las zonas boscosas.

Existen tecnologías probadas que se utilizan para el secado desde épocas remotas, como es el uso del sol para el secado de diferentes productos por medio natural. En México se han desarrollado diversos estudios que permiten la deshidratación y conservación de productos agrícolas que ayudan a mejorar la calidad y eficiencia de los agronegocios, un ejemplo práctico es el secado del maíz y las semillas de este [1].

En Paraguay se publicó en 2005 una guía para el secado solar mediante el desarrollo de varios modelos de secaderos solares de diferentes tamaños y diseños, que permiten procesar cantidades semi-industriales para productores primarios interesados en la comercialización de productos deshidratados [2].

En el Ecuador existen diferentes productos que tradicionalmente se han secado al sol como es el cacao, el café, la harina de Yuca entre otros [3]. Actualmente se trabaja con el objetivo de mejorar la calidad del producto obtenido.

La provincia de Manabí es una de las que mejor potencial solar presenta en el Ecuador, esta ventaja le permite aprovechar las cualidades energéticas para introducir en el área de los productos agropecuarios el secado intensivo con energía solar y con ello potenciar los

agronegocios en el territorio apoyando la estrategia del mejoramiento de la matriz productiva.

El objetivo de la investigación se enfoca en ofrecer las características energéticas del potencial solar en la provincia, de manera que propicie su aprovechamiento como fuente energética en el secado de productos de la agricultura, en función de diversificar e incrementar la producción y calidad de los productos en las localidades de la provincia de Manabí, donde actualmente un nivel significativo de productos se pierden por no contar con las tecnologías que permitan su adecuada conservación y posterior comercialización.

**Materiales y métodos**

Las bases de datos utilizadas para el estudio han sido extraídas de diferentes fuentes: la cartografía de la provincia de Manabí se obtuvo de la información publicada en la página web del Instituto geográfico Militar (IGM) [4] con acceso libre, la información de la radiación solar se obtuvo de la base de datos publicada por la NASA [5], además el uso de la metodología empleada para la predicción de los recursos de energía por todo el mundo (POWER) Agroclimatología [6].

Se realizó una búsqueda bibliográfica referida a los secadores solares que podrían utilizarse para diferentes productos del agro que mejoran su conservación, además de un análisis de los productos que pueden ser deshidratados en el territorio de la provincia.

**Análisis y discusión de los resultados**

Casi la mitad de la población mundial se dedica a algunas de las actividades vinculadas con la agricultura, aunque su distribución puede ser muy variable. En África y Asia superan el 60% de la población; en los Estados Unidos y Canadá apenas alcanza el 5%. En América del Sur la población dedicada a estas tareas es casi la cuarta parte; en Europa Occidental supone alrededor del 7%; y en los países de la Federación Rusa y los englobados en la antigua Unión Soviética alcanza el 15%. No obstante resulta inequívoco que en las poblaciones residentes en zonas agrícolas, se concentra la mayor marginalidad social y se registran los más elevados índices de pobreza, insalubridad y analfabetismo, con especial énfasis en algunos países de Suramérica [7].

Las producciones agrícolas en la provincia de Manabí son similares a las de los países que presentan un clima tropical; se distinguen las producciones de cacao fino de aroma, banano y algodón. Entre los granos el arroz, maíz, poroto, maní y café. Entre los tubérculos sobresale

la yuca y el camote. Entre las producciones frutales se destacan el melón, sandía, naranja, pepinillo, piña, papaya y estacionalmente el mango. Entre las hortalizas se encuentran el tomate, repollo, zanahoria, pepino, ajíes y col. Entre las especies se pueden señalar la cebolla, ajo, cebollinos y otras plantas aromáticas.

La zonas especialmente cafeteras son: Jipijapa, Paján, Santa-Ana, 24 de Mayo y Junín. Las zonas cacaoteras son: Chone, Bolívar, Junín y la parte montañosa del Cantón Sucre. Algodón se cultiva en los Cantones Portoviejo y Rocafuerte. La provincia de Manabí ocupa el primer lugar a nivel nacional en la producción de café (área cultivada y producción), lo mismo sucede en la producción de plátano y ocupa el segundo lugar en la producción de maíz duro seco [8].

El comportamiento de la radiación solar de la provincia de Manabí se muestra en la tabla 1, sus valores oscilan con un promedio anual entre 4,1 y 5,1 kWh/m$^2$día, estos son adecuados para la introducción de tecnologías de secado para la deshidratación de productos, como los que se cosechan y comercializan en el territorio.

Tabla 1. Datos estadísticos de la radiación solar diaria promedio anual de la provincia de Manabí

| **Concepto** | **Prom. anual** | **Ener** | **Feb** | **Marz** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Julio** | **Agost** | **Sep** | **Oct** | **Nov** | **Dic** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Potencial solar (kWh/m$^2$ día)*** | **4,601** | **4,982** | **4,977** | **5,526** | **5,409** | **4,867** | **3,93** | **3,753** | **4,056** | **4,312** | **4,269** | **4,367** | **4,758** |

Si se conoce que el territorio corresponde a una región con altas producciones de mercancías del agro, se puede valorar el comportamiento de diferentes tecnologías de secado solar que pueden ser introducidas y ofrecer a los productores una opción viable de conservación de productos, que al propio tiempo le permita diversificar la oferta comercializable con un mayor aprovechamiento de las cosechas. A esto se debe agregar el bajo costo del secado, pues el consumo de combustible resulta virtualmente igual a cero.

En Costa Rica existe una vasta experiencia en el secado solar de diferentes productos, donde se utilizan diferentes tecnologías de secado solar [9], logrando con ello disminuir el uso de

combustibles fósil en el proceso tecnológico, además de haber logrado la construcción de tecnologías que se instalan en los propios sitios rurales donde se producen los cultivos y esta ventaja reduce la necesidad de transporte y trasiego de los productos.

Los campesinos costarricenses han probado con diferentes productos por ejemplo: granos (arroz, maíz, poroto, maní, café); tubérculos (Papa, yuca, camote); hortalizas (Arveja, cebolla, hortalizas en hoja, tomate, repollo, zanahoria, ají ajo); frutas (durazno, manzana, banana, guayaba, uva mango, anón); otros productos como el pescado (sin salar y salado). En todos los casos poseen tecnología para el secado mediante el aprovechamiento de las fuentes renovables, en la figura 2 se muestra un prototipo que puede ser construido en el mismo sitio de la cosecha, con la ventaja de poder utilizar materiales de procedencia local en su construcción.

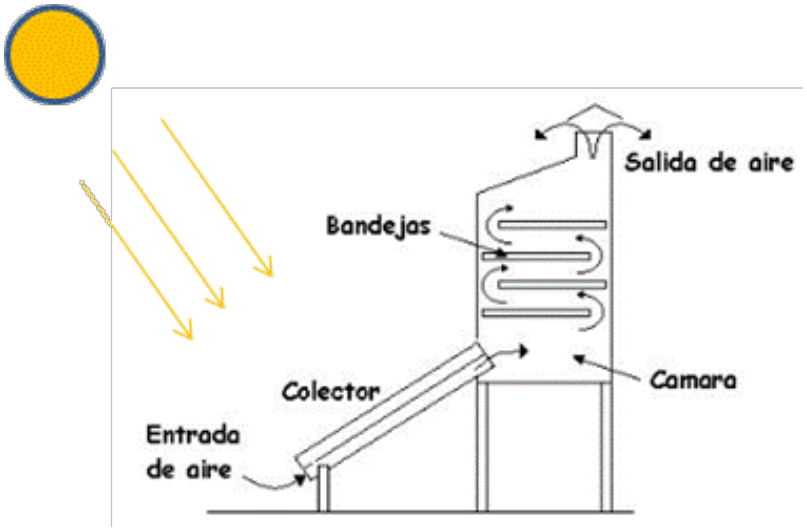



Figura 2. Prototipo de secador solar

La tecnología mostrada anteriormente corresponde con un secador indirecto, debido a que los productos se colocan en las bandejas y el producto es secado con el aire calentado por el colector [10].

Las ventajas de la implementación de este tipo de secado consiste en que el proceso técnico es sencillo, de bajo costo de implantación, no requiere de mano de obra especializada, además de usar un combustible inagotable con un costo virtual igual a cero y sosteniblemente asequible para zonas rurales y de bajos recursos económicos.

También existe la tecnología de secado solar directo, donde los productos reciben directamente la radiación solar, en este tipo de secador el colector y la cámara de secado

pueden estar juntas y la cámara que contiene el producto también cumple la función de colector recibiendo directamente la radiación solar. En los secadores solares directos la radiación solar es absorbida por el propio producto, resultando más efectivo el aprovechamiento de la energía para producir la evaporación del agua. Esto se debe a que la presión de vapor en la superficie del producto crece por la absorción de radiación solar. Por lo tanto el gradiente de presiones de vapor entre producto y aire se hace mayor y se acelera el secado.

También se emplean los secadores solares mixtos, donde se unen las dos acciones, la cámara de secado indirecta y el secado directo. Cada una de las tecnologías tiene sus ventajas cuando se consideran las condiciones climáticas que intervienen en el proceso. De ahí la necesidad de incorporar el análisis de todas las tecnologías para su aplicación en la región manabita.

Existen condiciones climatológicas reportadas por el INAMHI [11] para los meses de julio, agosto y septiembre. Para ese trimestre del año tanto en la parte del litoral como en el callejón interandino, las precipitaciones casi desaparecen por completo, correspondiendo a una temporada donde la campaña agrícola termina con las labores de cosecha, dejando residuales para ser incorporados al suelo como abono verde y donde se aprovecha la sequía para el secado de granos al aire libre mediante los métodos tradicionales. En esta época del año sólo una pequeña área de los suelos de la región costa es sembrada con el remanente de humedad, entre ellos cultivos de ciclo corto como maíz duro y soya.

Los resultados de la investigación potencian la idea del uso de los secadores solares en la región costeña del país donde se ubica la provincia de Manabí. Con la aplicación de las tecnologías de secado solar, se puede incrementar al doble el volumen de los productos agrícolas deshidratados, en cantidad y variedad de estos, lo que puede significar la diversificación de la oferta de productos de alta calidad en el mercado, logrando un mayor aprovechamiento de las cosechas y lograr un mejor resultado económico.

Manabí representa el 15,84% de la superficie de labor agrícola a nivel nacional. El plátano es su cultivo de mayor producción [12], estratégicamente se pudiera aprovechar para el secado no solo del fruto, sino también de los residuales que pueden ser usados en procesos biotecnológicos y para forraje de animales.

En encuesta realizada en los pequeños agronegocios en la ciudad de Portoviejo, se corroboro el modelo de intercambio de productos del campo. En la figura 3 se muestra la relación del intercambio de productos y mercancías en el Agromercado manabita.

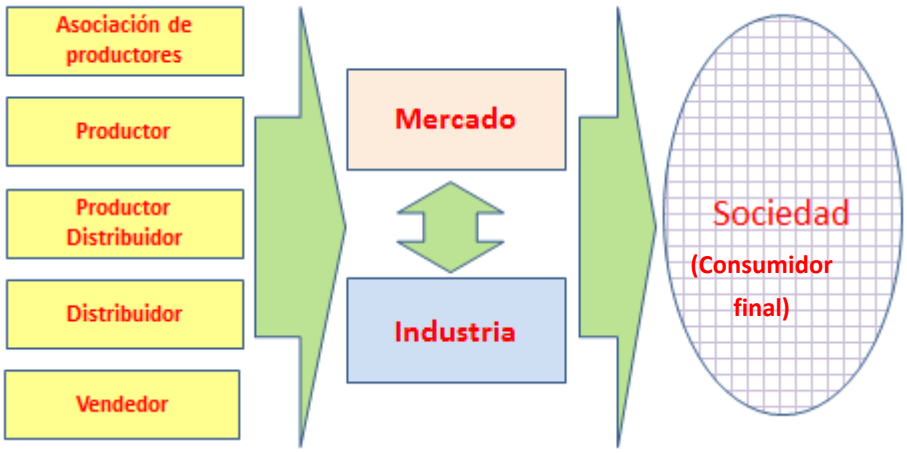



Figura 3. Relación del intercambio de productos y mercancías en el agromercado manabita

En el actual diseño del agromercado manabita el mercado y la industria están estrechamente vinculados en brindar beneficios a la sociedad, pero el intercambio con productos se realiza en la modalidad más básica, sin ningún tipo de procesamiento que pueda agregar valor a las producciones.

En la encuesta se corroboró que los productores, los distribuidores y vendedores no conocen las tecnologías de deshidratación natural de productos mediante el aprovechamiento de la energía solar, pudiendo comprobar que en algunos casos se pierde mercancía por falta de algún tratamiento de conservación, trayendo como consecuencia un bajo aprovechamiento económico de las cosechas.

Las técnicas de deshidratación ayudan a que los productos del agro como frutas, verduras, plantas medicinales, carnes entre otras, puedan ser tratadas con fines de mejorar su conservación tanto para las ventas, como para ampliar los renglones de oferta de mercancías con una elevada calidad.

Otro de los aspectos comprobados mediante la realización de la encuesta, está vinculado con el desconocimiento de las técnicas de recolección de los residuales y su aprovechamiento como alimento de animales o ser utilizados en generar energía mediante digestores de biogás.

Las condiciones de potencial solar y la existencia de un amplio mercadeo de las producciones derivadas de los agronegocios en la provincia de Manabí, demuestra que están creadas las condiciones para introducir tecnologías de secado solar para diferentes productos como son: verduras, frutas, plantas aromáticas y medicinales, carnes, pescado; además del aprovechamiento de los residuales para alimento animal o producción de energía. Mejorando con ello no solo los agronegocios, sino también al cambio de matriz productiva y energética. Actualmente después de haber ocurrido en sismo de 7,8 grados en escala de Richter que afectó sensiblemente a las provincias de Manabí y Esmeraldas, se ha visto afectada la actividad de comercialización de los productos del agro, pues algunos de los sitios tradicionales utilizados para el mercadeo fueron afectados por la ocurrencia del fenómeno natural. En los nuevos sitios escogidos para la reanimación de la actividad comercial, no existen las condiciones óptimas para el desarrollo de la actividad, con una temperatura ambiental que oscilan entre 27º y 37º centígrados, propiciando que los productos se corrompan y pierdan su valor comercial, generando pérdidas económicas significativas.

Las tecnologías renovables ayudan a mejorar con la innovación tecnológica la calidad y comercialización de los productos del agro en condiciones normales y de desastres naturales, logran tener eficiencia en la comercialización de los productos.

**CONCLUSIONES**

I. Existe la información georreferenciada que demuestra que la calidad del potencial solar incidente en el territorio de la provincia de Manabí, puede ser aprovechado mediante las tecnologías de secado solar de productos del agro.

II. La introducción de las tecnologías de secado solar en la actividad agroindustrial de la provincia de Manabí, puede crear una condiciones que favorezca el mayor aprovechamiento de las cosechas y disminuir las pérdidas económicas originadas por las mermas de productos, al propio tiempo que permite la diversificación en los reglones de oferta comercializable de productos de alta calidad con un valor agregado y bajos costos de su producción.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Arahón Hernández and A. Carballo, *Almacenamiento y conservación de semillas y granos*. (Consultado 01-2016) http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/, 2012.

2. Almada, M., et al., *Guía de uso de secaderos solares para frutas, legumbres, hortalizas, plantas medicinales y carnes*. Fundación Celestina Pérez de Almada, http://www.unesco.org, 2005.

3. Agrocalidad, *Guía de buenas prácticas Agrícolas para cacao resolución técnica no.183*. CreatiBros Ecuador, 2012. **(Consultado 1-2016) www.agrocalidad.gov.ec**.

4. IGM, I.G.M., *Capas de Información Geográfica básica del IGM de libre acceso*. *(Codificación UTF-8)(consultado 3 -07)* *http://www.geoportaligm.gob.ec/portal/index.php/descargas*. 2013.

5. NASA, *Surface meteorology and Solar Energy. A renewable energy resource web site (release 6.0)." : (Consultado 04-2015).6.0)."2010: (Consultado 04-2015). https://eosweb.larc.nasa.gov/sse/*. 2010.

6. Paul W. Stackhouse, et al., *Prediction Of Worldwide Energy Resource (POWER) Agroclimatology Methodology (1.0 o latitude by 1.0 o Longitude Spatial Resolution)*. (Consultado 1-2016) http://power.larc.nasa.gov/documents/Agroclimatology_Methodology.pdf, 2015.

7. Cedeño, S.d.M.R., *De la agricultura arcaica al agronegocio y los modelos asociativos. Su impacto social*. Journal of Agriculture and Environmental Sciences, 2015. **Vol. 4, No. 2, pp. 137-145, ISSN: 2334-2404 (Print), 2334-2412 (Online)**(Published by American Research Institute for Policy Development).

8. Vicente-Almazán, C., *Evaluación de impacto de la "propuesta agroecológica fincar" De la "unión provincial de Organizaciones campesinas de Manabí" (Ecuador)*. Tesis para optar por el titulo de Ingeniero Agrónomo, 2008. **Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Valencia, España**(Consusultado (Diciembre 2015) http://www.upv.es/upl/U0566469.pdf).

9. Nandwani, S.S., *Secadores solares en Costa Rica-experiencia personal*. (Consultado 1-2016) https://doctornandwanisolarcook.files.wordpress.com/2013/07/fsecadosol0713.pdf., 2013.

10. AgroWaste, *Secado solar*. (consultado 01-2016) ttp://www.agrowaste.eu/wp-content/uploads/2013/02/SECADO-SOLAR.pdf, 2013.

11. Palacios, J. and D. Rosero, *Análisis de las condiciones climáticas registradas en el Ecuador continental en el año 2013 y su impacto en el sector agrícola*. (Consulatdo 01-2016)

http://www.serviciometeorologico.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/Informe2014SNGR.pdf, 2014. **Instituto Nacional de metereológia e Hidrológia**.

12. INEC, *Reporte estadístico del del sector agropecuario*. www.inec.gob.ec, 2011.

# IMPACTOS DE LA MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD HACIA LA AGENDA 2030 / IMPACTS OF MASTERS IN INDUSTRIAL ENGINEERING WITH A SUSTAINABILITY APPROACH TO THE AGENDA 2030

Trabajo concluido

**Autora Principal:** Maira Rosario Moreno Pino, mmoreno@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba. **Coautores:** Dra. C Mariluz Llanes Font. mlfon@uho.edu.cu.Universidad de Holguín, República de Cuba. Ileana Irene Tapia Claro, itapiac@uho.edu.cu, Universidad de Holguín, República de Cuba

**RESUMEN**

La sostenibilidad constituye un aspecto que en los últimos años ha ido adquiriendo relevancia en el ámbito mundial, en las naciones en particular, a nivel organizacional, académico y de gestión en las instituciones de educación superior, especialmente a nivel de la gestión estratégica de las universidades y en sus procesos sustantivos, entre ellos el proceso de formación de postgrado. Por otro lado, como parte de la responsabilidad social de las instituciones de educación superior, de la calidad y de su pertinencia, los programas de posgrado miden y dan seguimiento cada vez más a los impactos que de ellos se derivan. En este contexto, en Cuba, el comité académico del programa de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín ha realizado una labor de seguimiento a los impactos del programa, a través de un conjunto de indicadores, destacando entre ellos la contribución a varios de los objetivos del desarrollo humano sostenible hacia la Agenda 2030, que a través de las investigaciones resultaron de las tesis de las tres menciones del programa en las cuatro ediciones concluidas. Así el objetivo del trabajo consiste en mostrar los impactos logrados en la maestría en Ingeniería Industrial con enfoque de sostenibilidad hacia la Agenda 2030.

**Palabras Clave:** Universidades, sostenibilidad, impactos, programa de maestría, ingeniería industrial

**ABSTRACT**

Sustainability is an aspect that in the last years has been gaining relevance in the world, in the nations in particular, at the organizational, academic and managerial level in the institutions of higher education, especially at the level of the strategic management of the universities and in their substantive processes, including the postgraduate training process. On the other hand, as part of the social responsibility of institutions of higher education, of quality and their relevance, graduate programs increasingly measure and monitor the impacts that result from them. In this context, in Cuba, the academic committee of the Master's program in Industrial Engineering of the University of Holguín has carried out a follow-up to the impacts of the program, through a set of indicators, highlighting among them the contribution to several the objectives of sustainable human development towards Agenda 2030, which through research resulted from the thesis of the three mentions of the program in the four editions completed. Thus the objective of the work is to show the impacts achieved in the master in Industrial Engineering with a focus on sustainability towards Agenda 2030.

**Key Words:** Universities, sustainability, impacts, master's degree program, industrial engineering

## INTRODUCCIÓN

La superación permanente de los profesionales constituye un aspecto cada vez más relevante y una de las exigencias que la sociedad le hace a las universidades. En el caso de Cuba se ha adoptado desde hace muchos años un modelo de perfil amplio en la formación de pregrado, el que se caracteriza por ofrecer una formación básica que permite al recién graduado enfrentarse y resolver los problemas más generales y frecuentes en sus esferas de actuación. La característica de esta formación básica en el proceso de pregrado obliga a que los profesionales transiten por las diferentes modalidades de formación de postgrado, en las que se enfatiza en una formación para lo particular, especializado y siempre actualizada.

Pero no se trata solo de ofrecer cada vez más cantidad de programas de posgrado, sino sobre todo de que los mismos, junto a la calidad que deben poseer, realicen acciones que impacten en las transformaciones deseadas y necesarias de los diferentes entornos, tanto

institucionales, empresariales como sociales donde se desenvuelven tales programas, y a los que van dirigidas las investigaciones y aportes que tienen lugar en los marcos de dichos programas. Como se ha dicho, "ya no basta con que las universidades sean el lugar donde se acumula el conocimiento universal, ahora la sociedad le exige que sea aplicado a su entorno, sea pertinente y provoque un impacto" (Cardoso y Cerecedo, 2011). En este mismo sentido se ha expresado que "el abordaje de un proceso de evaluación del impacto de los estudios de postgrado es clave para definir e interpretar los indicadores y criterios de calidad académica que identifican a un determinado programa" (Dubs, 2005). No obstante, junto a ello, destacados especialistas han reconocido que: "La medición del impacto es aún hoy un problema no resuelto en el posgrado, existen variadas concepciones teóricas y escasas evidencias empíricas. No obstante, sigue constituyendo una necesidad y un reclamo para evaluar" (Bernaza, 2013). En este marco, existen diversas concepciones y experiencias acerca de lo que es un impacto y su medición. Así, por ejemplo, se considera que los impactos pueden verse como efectos esperados o no y ser tanto positivos como negativos (Arencibia y otros, 2003), también "el resultado de la acción a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido" (CONACYT, 2007), como los efectos provocados en el entorno por la preparación recibida (Borges, 2014), entre otras manera de interpretarlo. Con frecuencia se distinguen los impactos académicos, personales, profesionales, tecnológicos, económicos y sociales, junto a otros.

Referido a este tema (Ramos y López, 2016), señalan que: a la hora de evaluar y medir los impactos, se toman en consideración más las percepciones y criterios de los que participan o se vinculan a los programas de postgrado, que a las transformaciones efectivas, reales y objetivas que tienen lugar en el transcurso del programa y como resultado de sus efectos inmediatos y mediatos de diverso tipo (en la formación de los cursistas, en la aplicación de las investigaciones, en los ambientes institucionales, en los contextos sociales, etc.). También se coincide con dichos autores de que el impacto del posgrado debe estar asociado a aquellos cambios positivos y estables necesarios para el desarrollo de la esfera a la que se dirige el programa y en la que se desenvuelve el cursista. Los impactos de los programas de posgrado deben atender a sus efectos materiales e inmateriales, a corto y largo plazo, al interior de la institución y en su entorno, a lo individual, profesional y social, en las diversas esferas o planos en que el mismo se pueda y deba proyectar.

Por otro lado como se conoce el año 2015 marcó un hito en la agenda de desarrollo internacional: concluye la vigencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se inició una nueva etapa con la aprobación, en septiembre del 2015, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que entraron en vigor el año pasado. La Agenda de Desarrollo Post 2015 y hasta el 2030, en la que se inscriben los ODS, tiene el propósito de focalizar los esfuerzos nacionales e internacionales para alcanzar un desarrollo integral en los próximos 15 años, dando continuidad a los esfuerzos iniciados con los ODM y ampliando su agenda en temas como la justicia, la desigualdad y la resiliencia urbana.

Se está siendo testigos de la construcción de una nueva agenda de desarrollo que ha definido qué objetivos se deben alcanzar por la humanidad no solo para satisfacer sus necesidades básicas, sino también para garantizar una vida digna a las generaciones presentes y futuras.

Dado que esta es una agenda pensada para todos, los beneficios que traerán estos objetivos representan una ventana de oportunidad enorme desde cualquier posición o papel que se desempeñen las personas (en la academia, comunidades científica, organizaciones de la sociedad, ciudadanos, gobierno, sector cuentapropista, entre otros).

En tal sentido se ha expresado recientemente: "Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan el logro de los ODS, por tanto se requiere la redefinición del papel que le corresponde. La Universidad desempeña un papel fundamental en la formación continua de profesionales socialmente responsables, de las futuras generaciones, que conozcan y se comprometan con los retos y problemas del mundo contemporáneo. Se debe incorporar a la docencia universitaria, además de los conocimientos técnicos, valores que contribuyan a lograr ciudadanos responsables y comprometidos con el Desarrollo Sostenible, perfeccionando, si es necesario, los diseños curriculares de los programas de pre y postgrado" (Velázquez, 2017).

En el caso específico del programa de la maestría en Ingeniería Industrial del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín, el cual es un programa acreditado con categoría de certificado y transita por su quinta edición, aunque desde su concepción en sus objetivos no se declara explícitamente su contribución al desarrollo humano sostenible, en varios de los programas de las asignaturas, ya la dimensión del desarrollo sostenible se ha incorporado, y también en el desarrollo de sus tesis para la obtención del título académico de master en Ingeniería Industrial se han realizado

con dicha intencionalidad. Por lo que este trabajo presenta como objetivo mostrar los impactos logrados en la maestría en Ingeniería Industrial con enfoque de sostenibilidad hacia la Agenda 2030.

## METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se revisaron todas las memorias escritas de las tesis (112 de 4 ediciones concluidas y en las 3 menciones: Calidad, Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y Producción), y se constató en las entidades laborales la permanencia y estabilidad de los impactos de la maestría en relación con su tributo a 9 de los ODS hacia la Agenda 2030. En la figura 1 se muestra la cantidad y el porcentaje de tesis defendidas hasta la fecha en cada una de las menciones.

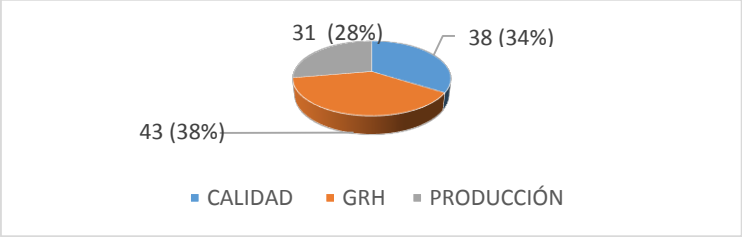



Figura 1. Tesis defendidas en la maestría en Ingeniería Industrial.

## DESARROLLO DEL TEMA

### 1.1 Una visión abreviada sobre desarrollo humano sostenible. Vínculo de las Ingenierías y la Ingeniería Industrial en particular con la sostenibilidad

En el presente epígrafe se tratarán aspectos sintéticos, pero medulares de los dos aspectos que guían el desarrollo de este trabajo.

Primero, ¿qué se entiende por desarrollo humano sostenible?. El desarrollo sostenible es un término acuñado, en 1713, por Hanns Carl von Carlowitz, jefe de la guardia forestal del electorado de Sajonia, Alemania. Difundió el conocido "Ejemplo del bosque" para explicar el concepto sostenibilidad: “Si talamos un poco de madera de un bosque el solo se regenera y sigue produciendo más madera todos los años, pero si cortamos todos los árboles del bosque desaparece y nunca más volverá a producir madera”. Es muy importante resaltar que el desarrollo sostenible, sobre todo a nivel internacional y también nacional cada día cobra mayor interés entre las organizaciones debido a la toma de conciencia y necesidad de lograr la protección, mantenimiento y mejoramiento de recursos para las generaciones

actuales y futuras (Komiyama, 2006); (Secilio, 2009); la norma ISO 26000: 2010, (GNUD and UNDP, 2015); (Vessuri, 2016) y (Muñoz, 2017).

Según Naciones Unidas el desarrollo sostenible es aquel mediante el cual se trata de satisfacer las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras.

Al igual que sucede con otros términos, no existe una definición única acerca de lo que es desarrollo sostenible, sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo, teniendo una evolución creciente, especialmente en los últimos años. En la actualidad existen cientos de definiciones y la más utilizada es la acuñada en el Informe Brundtland. Según ésta, el desarrollo sostenible (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo.1988) es "el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

Es posible afirmar que el desarrollo humano sostenible supone: Una visión de **integralidad**, es decir, es algo que abarca a un conjunto complejo de dimensiones: económica, social, de diversidad cultural y la ambiental, como algo **dinámico** y no estático, una noción de **humanismo y racionalidad**, ya que la expectativa y práctica de su ejercicio es pensando en la protección del hombre a través de la conservación racional y no desproporcionada de los recursos, una mirada de **totalidad**, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las organizaciones, con independencia del tipo y tamaño y una perspectiva muy vinculada a la **responsabilidad social,** ya que la misma incluye la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos **económico, social y ambiental** de las actividades humanas; "tres pilares" que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas.

**Sostenibilidad económica:** se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.

**Sostenibilidad social:** basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en conseguir objetivos comunes.

**Sostenibilidad ambiental:** compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero.

En definitiva, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible funcionan siguiendo el principio de que no se pueden agotar los recursos disponibles de forma indiscriminada, hay que proteger los medios naturales y todas las personas deben tener acceso a las mismas oportunidades.

Como se conoce las universidades se convierten en un elemento clave para asegurar los procesos formativos de los ciudadanos del presente y el futuro incorporen entre sus líneas de actuación esta mirada holística y crítica pues, es uno de los mayores retos que se debe plantear la universidad para participar, desde la formación docente de pregrado y postgrado, en la construcción de sociedades sostenibles. Se asume por tanto que ya no vale únicamente generar conocimiento, sino es necesario adquirir conocimientos, desarrollar valores, actitudes y comportamientos que promuevan un desarrollo humano sostenible en el ejercicio profesional de su actividad, siendo las universidades uno de los principales escenarios para su abordaje.

Dentro de estos 17 objetivos del DHS se destaca el número 4:"Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos", y dentro de este se señala el 4.7 por su importancia a la hora de desarrollar las competencias en sostenibilidad y su futura incorporación a los perfiles formativos en educación superior. Este objetivo centra su eje de atención en la importancia de la educación para la sostenibilidad.

Como se conoce a comienzos del siglo XXI la ingeniería ha logrado explorar los planetas del sistema solar; ha logrado comunicar el planeta en fracciones de segundo; ha creado internet y la capacidad de que una persona se conecte a esta red desde cualquier lugar de la superficie del planeta mediante una computadora portátil y teléfono satelital; ha apoyado y permitido innumerables avances de la ciencia médica, astronómica, química y, en general, de cualquier otra. Gracias a la ingeniería se han creado máquinas automáticas y semiautomáticas capaces de producir con

muy poca ayuda humana grandes cantidades de productos, como alimentos, automóviles y teléfonos móviles. En la actualidad se reconoce como el ingeniero del futuro debe ser un humanista por excelencia. Sus actuaciones estarán centradas en el beneficio generalizado de las poblaciones humanas, con un fuerte respeto y consideración por la conservación y preservación del medioambiente (Londoño, 2011).

Por tanto, se le debe exigir un mayor compromiso y una decidida participación en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que sirven de materia prima para la producción de bienes, también está llamado a realizar sus intervenciones y sus proyectos en el marco de una gestión ambiental sistémica. Esto garantizaría la sostenibilidad de los ecosistemas y la disponibilidad de los recursos naturales, así como la posibilidad de que las personas puedan disfrutar de un ambiente sano.

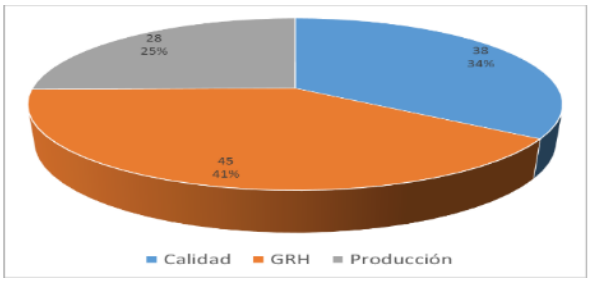
La Ingeniería Industrial constituye una de las ingenierías que por las características de su perfil profesional, su objeto de la profesión, sus esferas de actuación y su modo de actuar es privilegiada entre las ingenierías para favorecer al desarrollo humano sostenible. Entre sus funciones que tributan a este objetivo están:

- Participa en el desarrollo de bienes y servicios que no demanden mayores recursos naturales, así como que la producción sea cada vez menos contaminantes, de ésta manera se genera producción y patrones de consumos más sostenibles.
- Participa en el diseño, implementación, control y mejora de sistemas de gestión ambiental en organizaciones, lo que contribuye a eliminar la producción de todos los desechos mediante el diseño mejorado de productos y procesos y a su vez volver a usar lo que todavía mantiene su utilidad y por último enviar a reciclaje lo que no se puede volver a usar.
- Participa en actividades de ecodiseños a través de: diseño de materiales con bajo impacto ambiental, lo que significa que sean materiales limpios, renovables, que su producción sea de bajo contenido energético y que sean materiales reciclados o reciclables, técnicas de producción eficientes desde el punto de vista ambiental, lo que implica minimizar las operaciones del proceso productivo, consumiendo menos energías e intentando que estás sean renovables, a través de la eficiencia logística, seleccionando un sistema de distribución eficiente desde el punto de vista ambiental,

utilizando una logística y transporte con consumo de energía eficiente y reducir eficientemente los sistemas de embalaje, optimización de ciclos de vida de productos, facilitando su mantenimiento y su reparación, así como su reciclaje y la aplicación de la concepción de la calidad con sentido de sostenibilidad, en oposición al sentido consumista.

**1.2 Impactos de la maestría en Ingeniería Industrial con enfoque de sostenibilidad**

Como se mencionó anteriormente las autoras revisaron todas las memorias escritas de las tesis (112 de 4 ediciones concluidas y en las 3 menciones: Calidad, Gestión de los Recursos Humanos y Producción), y se constató en las entidades laborales la permanencia y estabilidad de los impactos de la maestría en relación con su tributo a 9 de los ODS hacia la Agenda 2030. Del total de tesis revisadas en 101 se declaran impactos que tributan al desarrollo sostenible, lo que representa un 90,66 %. En la figura 2 se muestra el total de impactos con enfoque de sostenibilidad en cada una de las menciones de la maestría es de 111, también en la figura 3 se observa la cantidad de impactos por ediciones.



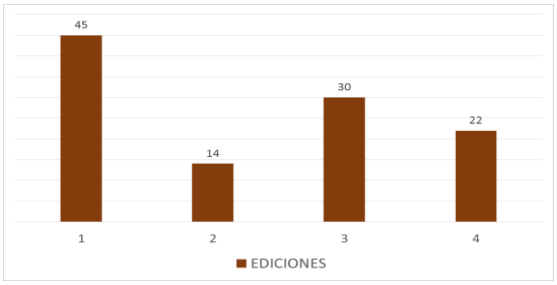




Figura 2. Total de impactos por menciones.

Figura 3. Total de impactos por ediciones.

Como se aprecia la mención que genera mayores impactos que tributan al desarrollo sostenible es la de GRH (con un total de 45), seguida de la mención Calidad (con 38) y la edición que ha provocado el mayor número de impactos es la número 1.

En las figuras 4, 5 y 6 se muestra: la relación de los impactos con los objetivos de desarrollo sostenible, los impactos en su relación con los objetivos de desarrollo sostenible a los que tributa y por mención de la maestría y la relación de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) en los que se manifiestan impactos con enfoque de sostenibilidad por su vínculo con los ODS.

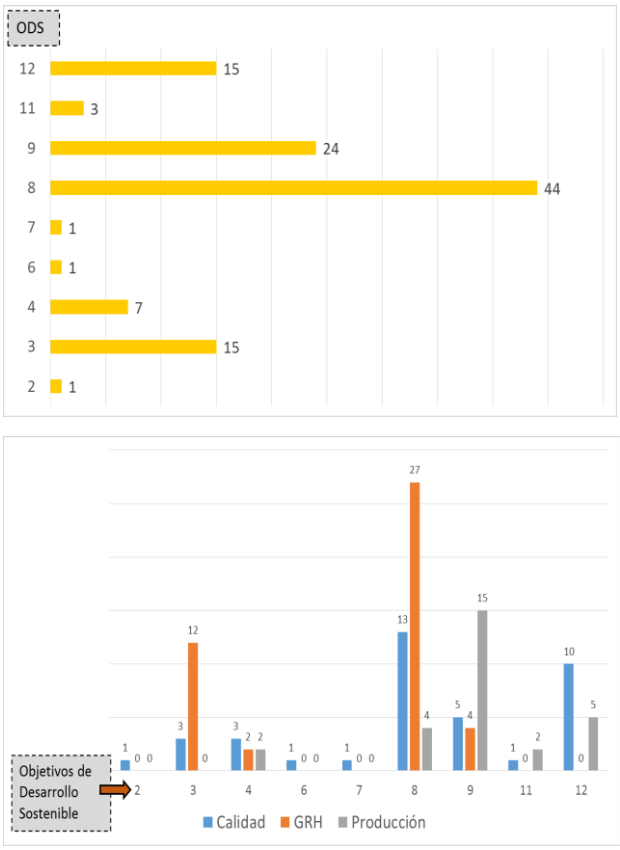



Figura 4. Relación de los impactos con los ODS.

Figura 5. Relación de impactos con los ODS y por mención

De estas figuras hay que destacar que los impactos totales tributan a 9 de los 17 ODS, ofreciéndose una mayor contribución al objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico (con un total de 44), seguido del objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura y en tercer lugar empatados en igualdad de número de impactos a los objetivos 3 y 12 (Salud y bienestar y Producción y consumos responsables). De la figura 5 se puede concluir que la mención Calidad tiene contribuciones con impactos en los 9 objetivos del desarrollo sostenible a los que tributa la maestría en Ingeniería Industrial.

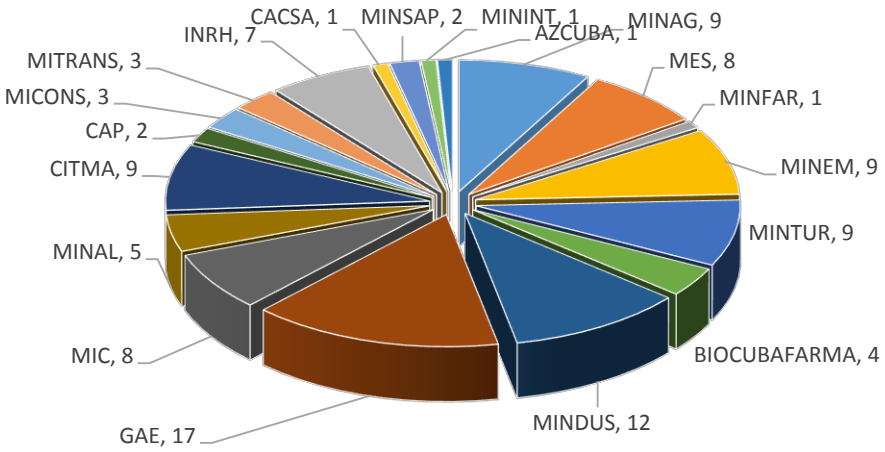



Figura 6. Relación de los OACE en los que se manifiestan impactos con enfoque de sostenibilidad por su vínculo con los ODS

Observándose que la mayores contribuciones con impactos se realizan a organizaciones que pertenecen al GAE (Grupo de Administración Económica) con un total de 17, luego le sigue el MINDUS (Ministerio de Industrias) con 12 impactos, seguidos en igualdad de contribuciones de impactos: MINTUR (Ministerio del Turismo), MINEM (Ministerio de Energía y Minas), MINAG (Ministerio de la Agricultura) y el CITMA (Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente) con 9 cada uno.

A continuación se detallan los impactos más representativos por objetivos:

**Objetivo 2. Hambre Cero**

- Se alcanzan resultados superiores en la producción de alimentos en las zonas beneficiadas por las aguas del trasvases realizado por la ESI DIP TRASVASES, entidad a la que le fue diseñado, implantado y certificado el sistema de gestión de la calidad

**Objetivo 3. Salud y Bienestar**

- Se reducen sensiblemente la existencia de condiciones de trabajo inseguras que pueden provocar accidentes laborales en entidades importantes del territorio como: Empresa de productos lácteo de Holguín, ETECSA Holguín, Joven Club de Computación, EDESCÓN, entidades del MINTUR, la ECIE, la UEB SERVICITMA, entre otras
- Incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores en hospitales de la provincia Holguín, a través de un programa de mejora de la satisfacción laboral

- Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes en diferentes entidades del MINTUR
- Mejoras de las condiciones ergonómicas en líneas de producción continuas vinculadas a la producción de bebidas y alimentos

**Objetivo 4. Educación de Calidad**

- Incremento de programas de postgrado y carreras acreditados con varios resultados con categoría de excelencia a partir del logro de una gestión integrada por procesos enfocada a la calidad en la Universidad de Holguín

**Objetivo 6. Agua Limpia y Saneamiento**

- Mejoras sustanciales en el suministro de agua a los territorios de la provincia holguinera, permitiendo mitigar las consecuencias de la severa sequía que afecta al territorio utilizando las obras del Trasvases, que garantiza su calidad al tener certificado su sistema de gestión de la calidad

**Objetivo 7. Energía Asequible y No Contaminante**

- Logros en el incremento de la generación de energía eólica a partir de la implantación del sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo en el Parque Eólico de Gibara

**Objetivo 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

- Incrementos en la eficiencia económica de entidades a través de la implementación de sistemas de gestión de costos de la calidad en diferentes entidades del territorio holguinero
- Mejoras en el desempeño de los trabajadores reflejados en los indicadores evaluados y la satisfacción con la calidad y resultados de la evaluación
- Evaluación del estado de los procesos de la gestión de capital humano, sus interrelaciones y su coherencia con la estrategia empresarial
- Mejoras en la gestión del capital humano
- Mejoras en la eficiencia económicas constatadas en el incremento de la productividad del trabajo y de los indicadores de eficiencia relacionados con el capital humano

- Incremento de la calidad de las mediciones y los ensayos de aptitud a partir de contar con herramientas para gestionar los mismos en correspondencia con los documentos nacionales e internacionales actualizados

**Objetivo 9. Industria, Innovación e Infraestructura**

- Perfeccionamientos de la estructuras organizativas, a partir de mejora en el diseño organizacional de organizaciones del Grupo Empresarial de la Construcción Granma
- Mayor preparación de las organizaciones para realizar el proceso de optimización del capital humano mediante procedimientos para la planeación de este con enfoque estratégico
- Disminución de los gastos asociados a la adquisición de equipamientos, ahorro por concepto de materiales, salario, combustible y las respuestas a las demandas de los usuarios a través de la disminución de los tiempos de espera, contribuyendo a mejorar la imagen de ETECSA en el territorio
- Incrementos de las organizaciones que logran tener un ambiente laboral con riesgos controlados con garantías para la vida y la salud, protección del medio ambiente y alta satisfacción de las partes interesadas, partiendo de la proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo

**Objetivo 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles**

- Sensibles disminuciones de embalajes y residuos en las calles, contribuyendo a la sanidad de la ciudad, a la protección del medioambiente con el consiguiente beneficio al ser humano, conseguido con el diseño del servicio de logística inversa en la Sucursal Almacenes Universales, SA de Holguín
- Se alcanzan resultados superiores en la sostenibilidad de las comunidades enclavadas en las zonas beneficiadas por las aguas del trasvases realizado por la ESI DIP TRASVASES, entidad a la que le fue diseñado, implantado y certificado el sistema de gestión de la calidad

**Objetivo 12. Producción y Consumos Responsables**

- Mayor producción de alimentos inocuos a partir de implementar sistemas de análisis de productos y puntos críticos de control en el Combinado Lácteo y pequeñas de AZCUBA
- Disminución de las afectaciones al medio ambiente en fábricas de tabacos incorporando la dimensión ambiental al sistema de gestión de la calidad

**CONCLUSIONES**

1. Existe en la literatura una amplia discusión sobre los términos de sostenibilidad y desarrollo humano sostenible. Destacándose el carácter abarcador de la sostenibilidad al considerar la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras.
2. Las ingenierías y dentro de ellas la Ingeniería Industrial es privilegiada entre las profesiones que tributan en gran medida al desarrollo humano sostenible por el tributo que concretamente hacen al cumplimiento de los objetivos globales del desarrollo humano sostenible hacia la Agenda 2030.
3. Se determinaron un total de 111 impactos con enfoque de sostenibilidad hacia la Agenda 2030 que se han generado como resultado de las tesis de la maestría en Ingeniería Industrial, los cuales a la vez se vinculan a 9 de los 17 ODS hacia la Agenda 2030.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Arencibia, V. y otros (2003). La formación continua a distancia de los profesionales de la educación. Evaluación de su impacto. Curso 17. Pedagogía 2003. La Habana.
2. Bernaza, G. (2013). Construyendo ideas pedagógicas sobre el posgrado desde el enfoque histórico-cultural. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
3. Borges, Lourdes de la C. (2014). Modelo de evaluación de impacto del posgrado académico en los docentes de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. en: http://tesis.repo.sld.cu/803/1/BORGESOQUENDOya.pdf.[consultado 9/3/2017]
4. Cardoso, E. O., Cerecedo, M. T. (2011). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación. En: Revista Electrónica de

Investigación Educativa, Vol. 13, No. 2. en:
http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v13n2/v13n2a5.pdf. [consultado 4/4/2017]
5. CONACYT (2007). Marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. en: http://www.conacyt.gob.mx/Posgrados/Convocatorias/2007/Marco-de-ReferenciaConvocatoria-PNPC-2007.pdf. Félix Varela, Vol. II, No. 1. [consultado 26/4/2017]
6. Dubs, R. (2005). Permanecer o desertar de los estudios de postgrado: síntesis de modelos teóricos. Revista Investigación y Postgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas: Vol. 20, No. 1. en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131600872005000100003&script=sci_arttext&tlng=pt. [consultado 20/2/2017]
7. GNUD and UNDP (2015). Retreat report on early Country Experiences in Mainstreaming, Acceleration and Policy Support (MAPS) for the 2030 Agenda. United Nations Development Program., New York, 1-3 December 2015.
Disponible en: https://undg.org/main/undg_document/retreat-on-mainstreaming-the-2030-agenda-2425- november-2015/. [consultado 20/5/2017]
8. Komiyama, H. (2006). Sustainability science: building a new discipline. Sustainability Science 1:1–6 Consultado en www.fundibeq.org.
9. Londoño, R. (2011). Aportes y perspectivas de la ingeniería en el desarrollo humano en Colombia, en el devenir de los últimos 200 años [versión electrónica]. Revista Épsilon, 16 (1). Disponible en: https://prezi.com/vtrtekyqfpsl/aportes-de-la-ingenieria-industrial-en-colombia/. [consultado 9/6/2017]
10. Muñoz, V.G. (2017). Revisión sistemática sobre competencias en desarrollo sostenible en educación superior [versión electrónica]. Revista Iberoamericana de Educación, 73 (4). Disponible en: http://rieoei.org/rie40a01.pdf. [consultado 11/5/2017]
11. Norma ISO 26000: 2010. Guía de Responsabilidad Social.
12. Ramos, G., López, A. (2016). Los impactos de los programas de posgrado: la Maestría en Ciencias de la Educación Superior en Matanzas. X Congreso Internacional de Educación Superior: Universidad 2016, La Habana.

13. Secilio, G (2009). Responsabilidad Social Empresarial y la Nueva Calidad. http://eticagro.org/modules/smartsection/item.php?itemid=69.
14. Velázquez, R. (2017). Contribución a los objetivos de Desarrollo Humano Sostenible. Reto de la Universidad Contemporánea. VIII Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín, Guardalavaca, Holguín
15. Vessuri, H. (2016). La ciencia para el desarrollo sostenible Agenda 2030. Montevideo: UNESCO. Disponible en: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/.

# Cuarta Sección: Desarrollo Local

# TECNOLOGÍAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LAS TIENDAS SUPER KOMPRAS EN EL ESTADO DE MÉXICO.

**Trabajo concluido**

**M. en Ed. María del Pilar Azamar Vilchis**

pilarazvi@yahoo.com.mx

**M. en Ed. Helga Heise González**

helgaheisedemx@gmail.com

**M. en Ed. María de la Luz del Carmen García Zúñiga**

lucygarzu@gmail.com

Universidad Tecnológica del Valle de Toluca

**RESUMEN**

Reestructuración del Sistema SAP en el departamento de compras área perecederos en la empresa Tiendas Garcés S.A de C.V.

El Sistema SAP es un Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos, esto permitirá un proceso más rápido para la toma de decisiones y para obtener información estratégica más fácil, rápida y en tiempo real; garantizado a través del aumento de la productividad de los empleados la mejoría en la comunicación con los proveedores y en el aumento de eficiencia en todas las operaciones.

**ABSTRACT**

Restructuring of the SAP System in the purchasing department perishable area in the company Garcés Stores S.A de C.V.

The SAP System is a computer system that allows companies to manage their human resources, financial-accounting, production, logistics, this will allow a faster process for decision making and to obtain strategic information easier, faster and in real time ; guaranteed through the increase of the productivity of the employees the improvement in the communication with the suppliers and in the increase of efficiency in all the operations.

**Palabras clave:**

**Administrar, Soluciones, Pyme´s**

## INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto ha sido elaborado con el objetivo de que, la transacción WDFR en el sistema SAP, funcione de manera correcta de acuerdo al proceso de compra y logística de perecederos, en este caso fruta y hortalizas en Tiendas Garcés.

**El Sistema SAP** es un Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos

Se tienen la oportunidad de desarrollar estadías profesionales en dicha empresa, específicamente en el área de compras, sub-área perecederos, y nos percatamos que dicha transacción tenía deficiencia en el proceso de compra y logística, al momento de realizar entregas, ya que el sistema operaba de acuerdo a los pedidos realizados por tienda el mismos día en el que se realiza el pedido colectivo desde CEDIS (Centro de distribución Tiendas Garcés S.A de C.V), lo cual no cumple con dicho proceso.

El proceso de compra y logística de fruta y hortaliza que se llevaba a cabo en el área de perecederos en su momento, era demasiado extenso, ya que por cada paso se utiliza una transacción diferente, realizando cambio de costos, pedido colectivo desde CEDIS (orden de compra) por cada proveedor, haciendo la distribución del producto en un documento de Excel, llamado concentrado de compra de fruta y hortaliza, en el mismo contiene todos los

datos de dicha compra, proveedor, costo nuevo, cantidad y tipo de producto, llamado material. Adjuntando la distribución al sistema SAP, para que pueda arrojarnos un número de pedido de almacén, el cual es insertado en otra transacción en el mismo sistema para poder dar entregas. Los números de entregas arrojados por el sistema son los mismos que se envía a CEDIS para que ellos puedan dar salida al producto y así distribuir el mismo.

Al momento de implementar la transacción WDFR se optimiza tiempo en el proceso de compra y logística de fruta y hortaliza, realizado todo el proceso en la misma, haciendo el pedido colectivo desde CEDIS de acuerdo a lo establecido en el concentrado de compra de fruta y verdura, mismo que se realiza con los pedidos de tienda a CEDIS que se realizan un día antes de la compra.

La distribución del producto se realiza de acuerdo a los pedidos de tienda a CEDIS al momento de realizar el pedido colectivo desde CEDIS, el tiempo que se lleva al realizar el proceso es notorio con el tiempo que se lleva actualmente.

Por dicha razón se opta por realizar pruebas con cambio de fechas en la transacción, para poder identificar los errores que está tiene al momento de operar conforme al proceso y así poder lograr la operación correcta de la misma.

**Metodología**

Este trabajo se basa en una investigación de campo con el fin de conocer los hechos, procesos, estructuras y procedimientos en su totalidad.

Es una investigación cualitativa en donde se plantea el problema objetivo, la definición del ambiente o contexto, la viabilidad de la implementación de un nuevo sistema.

**Desarrollo del tema**

## 1. Plan de acción

### 1.1. Objetivo general.

Implementar estrategias de cambio de fechas en la transacción WDFR en el sistema SAP, en el proceso de compra y logística de perecederos, en este caso, fruta y verdura, para lograr el funcionamiento correcto de la misma, mediante el levantamiento de un ticket informativo tanto en el área de datos maestros, como en el departamento de sistemas sobre el análisis de los resultados que la investigación arrojo.

-

### 1.2. Justificación.

La transacción WDFR cuenta con una deficiencia al momento de realizar entregas, ya que las mismas las hace de acuerdo a los pedidos de tienda a CEDIS realizados el mismo día que el pedido colectivo desde CEDIS, debido a que las fechas establecidas el sistema al momento de realizar el pedido colectivo desde CEDIS no coinciden con las fechas de los pedidos de tiendas a CEDIS.
El funcionamiento correcto de la transacción haría las entregas de acuerdo al pedido de tienda a CEDIS un día antes de realizar el pedido colectivo desde CEDIS.
Por lo cual se realizará un ticket informativo al área de datos maestros, misma área se encarga de realizar los cambios en el sistema SAP junto con el área de sistemas, para ellos se necesitaran las pruebas realizadas en la investigación las cuales indican que al momento de realizar los cambios de fecha no se resuelve el problema que la transacción presenta y así ellos poder hacer el cambio en el sistema para que al momento de que se realice las entregas sean de acuerdo al pedido de tienda a CEDIS hecho un día anterior que el pedido colectivo desde CEDIS.

### 1.3. Delimitación.

Las estrategias a realizar se implementarán en Tiendas Garcés en el área de compras de perecederos de fruta y verdura para el funcionamiento correcto de la transacción WDFR en el proceso de compra y logística y así cambiar el proceso que se lleva actualmente para disminuir el proceso y a la ves tiempos, se espera expandir la propuesta a los diferentes alimentos que existen en el área de perecederos.

### 1.4. Propuesta de solución del problema o de mejora.

Se realizará el cambio de fechas en el sistema SAP

Se realizará el levantamiento de un ticket informativo, tanto en el área de datos maestros como el de sistemas, para que mismos den la autorización de la implementación de las estrategias en el cambio de fechas en el sistema SAP de Tiendas Garcés.

De acuerdo al análisis de los resultados arrojados por la investigación se crean las siguientes estrategias:

Estrategia No 1.
Las fechas de la pestaña Aprovisionamiento y salida, en el pedido colectivo desde CEDIS se dejan de acuerdo a lo establecido en el sistema, mismas que coinciden con la pestaña de Aprovisionamiento y salida del pedido de tienda a CEDIS.

En la pestaña de pedido colectivo, en el pedido colectivo desde CEDIS, en per. Aprovisionamiento: fecha dejar la primera fecha como la establece el sistema y la segunda igualarla a la misma, para que coincidan con la fecha del pedido de tienda a CEDIS del primer día.

Dejando las fechas del periodo de evaluación como las establece el sistema, misma que no coinciden con el pedido colectivo de tienda a CEDIS día 1.

Estrategia No 2.
Las fechas de la pestaña Aprovisionamiento y salida, en el pedido colectivo desde CEDIS se dejan de acuerdo a lo establecido en el sistema, mismas que coinciden con la pestaña de Aprovisionamiento y salida del pedido de tienda a CEDIS.

En la pestaña de pedido colectivo, en el pedido colectivo desde CEDIS, en per. Aprovisionamiento: fecha dejar la primera fecha como la establece el sistema y la segunda igualarla a la misma, para que coincidan con la fecha del pedido de tienda a CEDIS del primer día.

Cambiando las fechas del periodo de evaluación conforme a las fechas del mismo en el pedido de tienda a CEDIS del día 1.

| Pedido de tienda a CEDIS día 1 | | Pedido de tienda a CEDIS día 2 | | Pedido colectivo desde CEDIS operación real | | Propuesta de cambio de fecha pedido colectivo desde CEDIS<br>Estrategia No 1 | | Propuesta de cambio de fecha pedido colectivo desde CEDIS<br>Estrategia No 1 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| Aprovisionamiento y salida | | Aprovisionamiento y salida | | Aprovisionamiento y salida | | Aprovisionamiento y salida | | Aprovisionamiento y salida | |
| Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | |
| Fecha de entrega | 30.07.2017 | Fecha de entrega | 31.07.2017 | Fecha de entrega | 30.07.2017 | Fecha de entrega | 30.07.2017 | Fecha de entrega | 30.07.2017 |
| Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 31.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 |
| Pedido | | Pedido | | Salida | | Salida | | Salida | |
| Fecha de pedido | 29.07.2017 | Fecha de pedido | 30.07.2017 | Fecha entrega al comprador | 30.07.2017 | Fecha entrega al comprador | 30.07.2017 | Fecha entrega al comprador | 30.07.2017 |
| Opciones | | Opciones | | Periodo de salida | 30.07.2017 | Periodo de salida | 30.07.2017 | Periodo de salida | 30.07.2017 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Evaluación | | Evaluación | | Pedido colectivo | | Pedido colectivo | | Pedido colectivo | |
| Periodo de venta | 22.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de venta | 23.07.2017 a 31.07.2017 | Programación | | Programación | | Programación | |
| Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | | Per. Aprovisionamiento: Fecha | 29.07.2017 a 30.07.2017 | Per. Aprovisionamiento: Fecha | 29.07.2017 a 29.07.2017 | Per. Aprovisionamiento: Fecha | 29.07.2017 a 29.07.2017 |
| Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 31.07.2017 a 31.07.2017 | Opciones | | Opciones | | Opciones | |
| Periodo de evaluación | 22.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de evaluación | 23.07.2017 a 31.07.2017 | Evaluación | | Evaluación | | Evaluación | |
| | | | | Periodo de venta | 30.06.2017 a 30.07.2017 | Periodo de venta | 30.06.2017 a 30.07.2017 | Periodo de venta | 22.07.2017 a 30.07.2017 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | | Aprovisionamiento | |
| | | | | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de aprovisionamiento | 30.07.2017 a 30.07.2017 |
| | | | | Periodo de salida | 30.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de salida | 30.07.2017 a 30.07.2017 | Periodo de salida | 30.07.2017 a 30.07.2017 |
| | | | | Periodo de evaluación | 30.06.2017 a 30.07.2017 | Periodo de evaluación | 30.06.2017 a 30.07.2017 | Periodo de evaluación | 22.07.2017 a 30.07.2017 |

*Tabla 6 Estrategias*

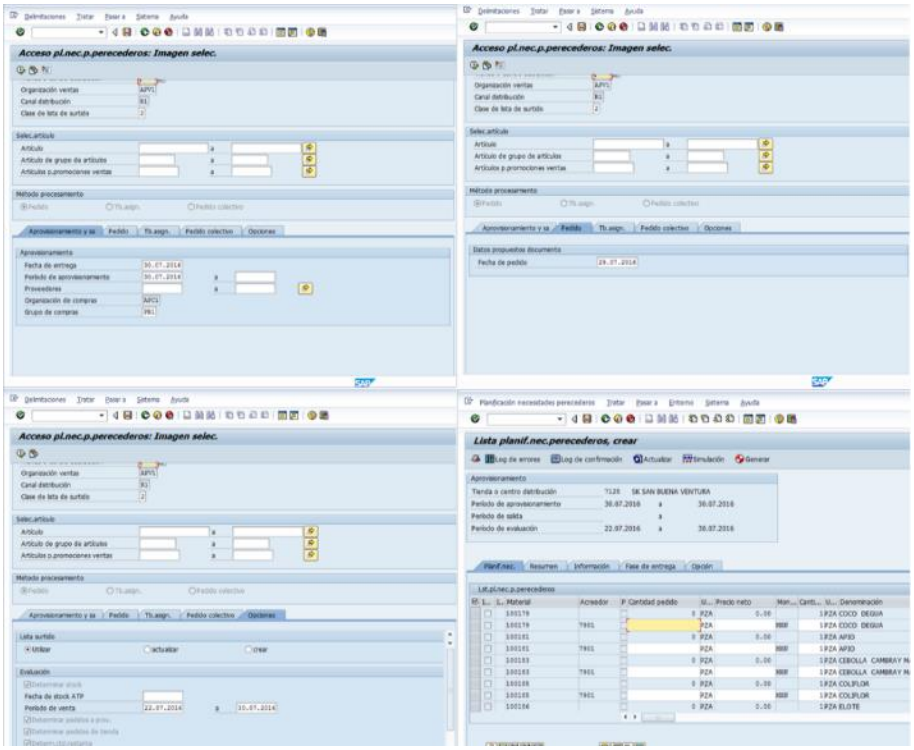



*Ilustración 6 Pedido de tienda a CEDIS día 1, estrategias.*

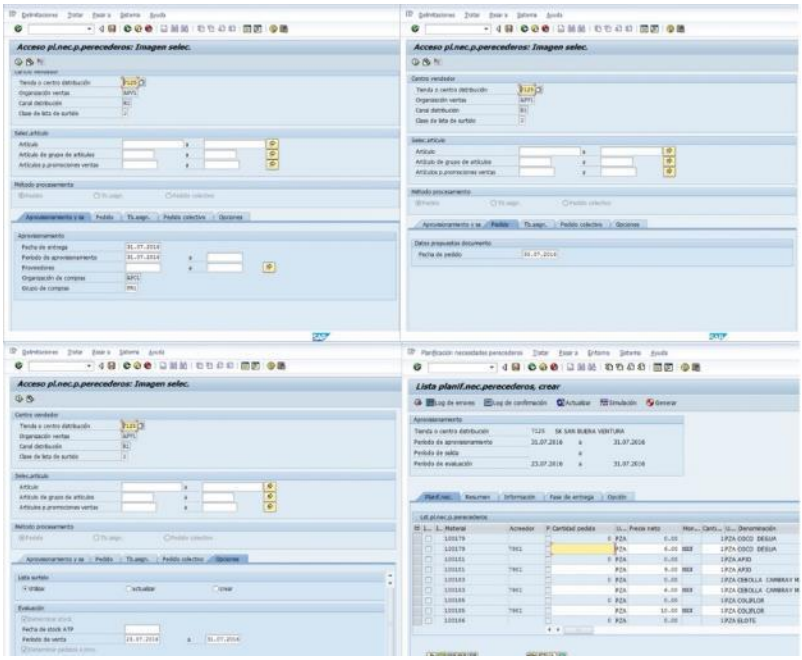


*Ilustración 7 Pedido de tienda a CEDIS día 2, estrategias.*

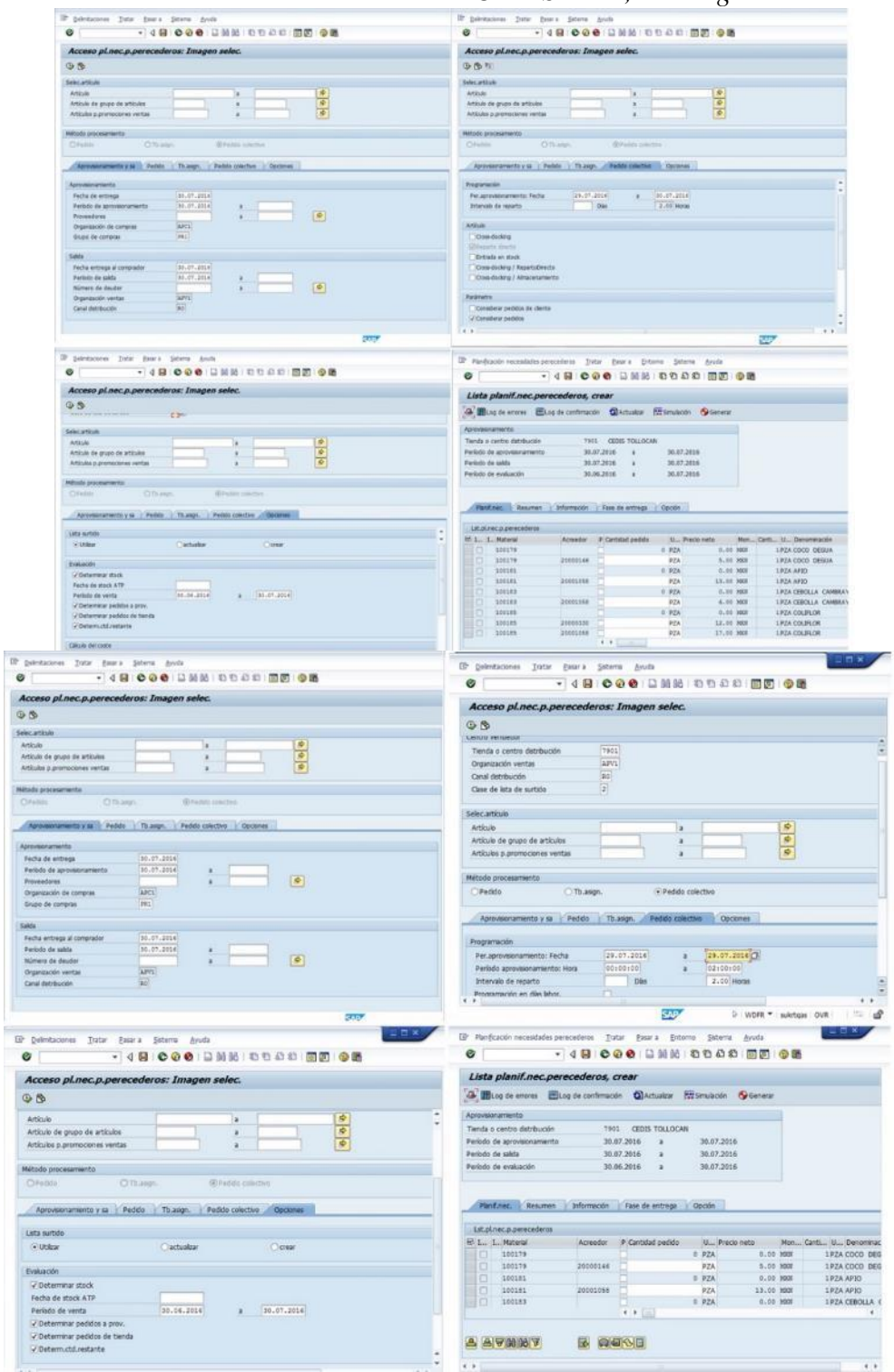



*Ilustración 8 Pedido colectivo desde CEDIS, operación real, estrategias.*




*Ilustración 9 Pedido colectivo desde CEDIS, estrategia No 1.*

**Resultados**

Hasta el momento, la implementación de las estrategias no se ha llevado a cabo, ya que aún no se levanta el ticket informativo tanto en el área de datos maestros, como en el área de sistemas para que den autorización del cambio de fechas en el pedido colectivo desde CEDIS de la transacción WDFR en el sistema SAP, conforme al proceso de compra y logística de perecederos en este caso, fruta y verdura en Tiendas Garcés.

**Resultados esperados**

Como se puede observar en el análisis de los resultados de la investigación al momento de hacer el cambio de las fechas, no permite realizar el pedido colectivo desde CEDIS, el cual arroja una ventana que dice no existe ningún log de confirmación.

Los resultados esperados al momento de llevar a cabo las estrategias ya mencionadas son;

Primera; que al momento de realizar el pedido colectivo desde CEDIS, las fechas mencionadas en las estrategias, sean las mismas que el sistema establece, para así no tener que cambiar fechas.

Segunda; ya teniendo las fechas mencionadas en las estrategias como; las que establece el sistema, al momento de realizar el pedido colectivo desde CEDIS, lograr que el proceso de compra y logística de perecederos en este caso fruta y verdura siga su camino, dejando que se realice el pedido correctamente y así poder arrojar los números de documento, mismos que son la confirmación de la orden de compra realizada.

Tercera; la más importante, que al momento de ingresar a la transacción WF30 con la orden de compra, la distribución sea de acuerdo al pedido de tienda a CEDIS de un día antes de realizar el pedido colectivo desde CEDIS teniendo en cuenta el material, proveedor y costo nuevo. Logrando el funcionamiento correcto de la transacción WDFR.

**Conclusiones**

La transacción WDFR en el sistema SAP, ha presentado deficiencias al momento de realizar el proceso de compra y logística de perecederos tal como fruta y verdura, desde que el sistema informático administrativo se implementó en Tiendas Garcés, hace aproximadamente año y medio, haciendo que la transacción no sea utilizada por tal motivo, volviendo el proceso más extenso y utilizando más de una transacción.

El proceso que se realiza en la transacción es fallido, realiza las entregas de acuerdo a los pedidos hechos por tienda a CEDIS, el mismo día que se hace el pedido colectivo desde CEDIS, contradiciendo al proceso que la transacción WDFR debería de tener, ya que cumpliendo con el funcionamiento correcto de la transacción, las entregas deberían de ser realizadas de acuerdo al pedido de tienda a CEDIS que se realiza un día antes de realizar el pedido colectivo desde CEDIS.

Por tal motivo la investigación está planteada para que el funcionamiento de la transacción sea el correcto, realizando las pruebas necesarias en el cambio de fechas en el sistema SAP al momento de realizar el pedido colectivo desde CEDIS.

Tomando en cuenta la recolección y los resultados del análisis de datos que arrojaron las pruebas realizadas en el sistema, se logró identificar el problema de investigación, dando como resultado que al cambiar las fechas en el pedido colectivo desde CEDIS concordando con las fechas que el sistema establece en el pedido de tienda a CEDIS no crea el pedido arrojando una ventana que no existe el log de confirmación o dando los mismos resultados que se dan con la operación real de la deficiencia de la transacción.

Creando un plan de acción para la mejora o solución del problema, de acuerdo a estrategias que fueron analizadas para poder ser propuestas al área de compra de perecederos en Tiendas Garcés.

**Referencias Bibliográficas**


ADSI. (20 de Abril de 2011). *Importancia de la Logística*. Obtenido de Blogspots: http://mpintortriana.blogspot.mx/

Arranz, O. (15 de Septiembre de 2014). *Como crear una transacción*. Obtenido de Blog de SAP: http://www.blogdesap.com/2014/09/como-crear-una-transaccion.html

Aure, C. D. (22 de Enero de 2004). *¿Qué es SAP? - Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos*. Obtenido de Slide Share: http://es.slideshare.net/DanielAndrsAureClaro/qu-es-sap-30310888

Ballou, R. H. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministro . En R. H. Ballou, *Logística, Administración de la cadena de suministro* (pág. 3). México: Pearson Educación.

Ballou, R. H. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministros. En R. H. Ballou, *Logística, Administración de la cadena de suministros* (pág. 7). México: Pearson Educación.

Bexap. (2015). *Sistema SAP*. Obtenido de Bexap: http://bexap.com/landing-page/sistema-sap.html?gclid=CjwKEAjw_LG8BRDb1JTxm8uP_UwSJADu_8pWhd-3DxT51UU6FGm8GFX8qS5WWxAVklJLLViMfJq0ghoCmrLw_wcB

Carmona, A. P. (20 de Abril de 2015). *Importancia de la Función de compras*. Obtenido de Meett Logistics: http://meetlogistics.com/archivos/funcion-de-compras

Carmona, A. P. (20 de Abril de 2015). *La importancia de la función de compras*. Obtenido de Meet Logistics: http://meetlogistics.com/archivos/funcion-de-compras

Gómez, R. C. (2003). Administración de las operaciones. En R. C. Gómez, *Administración de las operaciones* (pág. 4). Apunte de estudio .

InformaticaHoy. (2007-2016). *SAP*. Obtenido de Informatica: http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Que-es-SAP.php

Karsz, E. P. (2011). *¿Qué es SAP?* Obtenido de CVOSOFT IT ACADEMY: http://www.cvosoft.com/sistemas_sap_abap/recursos_tecnicos_abap/que_es_sap_introduccion_sap.php#introduccion-a-sap

Karsz, E. P. (2011). *ABAP concepto de transacción*. Obtenido de CVOSOFT IT ACADEMY:

http://www.cvosoft.com/sistemas_sap_abap/glosario-sap/definicion-sap.php?s_term=ABAP+CONCEPTO+DE+TRANSACCI%D3N

# FACTORES QUE INFLUYEN A LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, 2015

Trabajo en proceso

Autores:

**Dra. en A. Elizabeth Adriana Santamaria Mendoza.**
**adrianasantamaria@upvt.edu.mx UPVT/UAEMEX**

**Mtro. en E. Elías Eduardo Gutiérrez Alva.**
**eegutierreza@uaemex.mx UAEMEX**

**Dr. en A. Edmundo Jesús Laurencio Castillo.**
**edmundolaurencio@upvt.edu.mx UPVT**

**RESUMEN**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en México aportan más cuatro millones de las cuales el 97.6% son microempresas y generan el 75.4% de empleos, sin embargo, existen factores que afectan su competitividad como: la falta de financiamiento e impuestos altos, la competencia desleal de empresas informales, la falta de capacitación. El 42% de las empresas cierran antes de cumplir los cinco años de vida (El Financiero, 2016). Por lo anterior, se realizó un análisis a partir de los datos emitidos por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad (ENAPROCE, 2015) de las MIPYMES. El presente trabajo tiene como objetivo: Analizar los factores que influyen a la competitividad de las MIPYMES en México en el año 2015. Este trabajo es de tipo descriptivo que se conforma por las generalidades de competitividad, el marco de referencia de las MIPYMES, el análisis

de los resultados de ENOPROCE y las conclusiones; teniendo como limitante que no hay actualización de datos de la encuesta. Entre los resultados se tiene que 74 de cada 100 empresas imparten capacitación. Más del 42% de las empresas no aceptaría un crédito bancario porque no lo necesita. 40 de 100 empresas tienen acceso al financiamiento. Sugiriendo que el Gobierno promueva más los apoyos que necesitan las MIPYMES para incrementar su competitividad.

**PALABRAS CLAVE**

MIPYMES, Competitividad, México

**ABSTRACT**

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Mexico provide more than four million of which 97.6% are micro and generate 75.4% of employment, however, there are factors that affect competitiveness as lack of funding and high taxes , Unfair competition from informal enterprises, lack of training. 42% of companies close before reaching the age of five (El Financiero, 2016). Therefore, an analysis based on the data issued by the National Productivity and Competitiveness Survey (NPCS, 2015) of MSMEs was performed. This paper aims: To analyze the factors influencing the competitiveness of MSMEs in Mexico in 2015. This work is descriptive that is formed by the generalities of competitiveness, the framework of MSMEs, analysis The results of NPCS and the conclusions; With the limitation that there is no update of survey data. Among the results is that 74 out of 100 companies provide training. More than 42% of companies would not accept a bank loan because they do not need it. 40 of 100 companies have access to financing. He suggested that the Government should further promote the support needed by MSMEs to increase their competitiveness.

**KEY WORDS**

MSMEs, competitiveness, Mexico

## INTRODUCCIÓN

En México, dada la clasificación de las empresas por su tamaño, publicada en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F., 2017); las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) tienen un papel relevante en sus actividades económicas, por el aporte del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y a la generación de empleos. La competitividad es la suma de las capacidades de todos los individuos de una sociedad, que se especializan en la elaboración, gestión y administración de los bienes y servicios que el mercado demanda. Sin embargo, existen limitantes que no fomentan su crecimiento, como la capacitación para obtener financiamientos que impulsen a las MIPYMES. La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad (ENAPROCE, 2015) aplico un instrumento de investigación para conocer las necesidades de las MIPYMES para incrementar su competitividad.

El objetivo es analizar los factores que influyen a la competitividad de las MIPYMES en México en el año 2015. El trabajo se divide en la metodología, para describir el proceso de investigación para cumplir con el objetivo, en el desarrollo del tema se expone las generalidades de competitividad y de las MIPYMES en México. De ENAPROCE se toman los resultados emitidos por aplicación de las encuestas para el análisis y determinar los factores que afectan a la competitividad y propicia el cierre de MIPYMES.

## METODOLOGÍA

Mendez (2011), afirma que las empresas tienen la necesidad de ser competitivas para hacer frente a organizaciones de la misma actividad económica. A partir de las estadísticas proporcionadas por INEGI (2016). Así como de los resultados de ENAPROCE (2015), se analizan los resultados, para determinar los factores que afectan a la competitividad de las MIPYMES.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte las generalidades de la competitividad y de las MIPYMES y la conformación en México, posteriormente se describen los resultados de la ENAPROCE para analizar los factores que influyen a la competitividad en las MIPYMES en México. Por último, las conclusiones. Una de las limitantes de la investigación fue la actualización de los datos proporcionados por ENAPROCE son de 2015, sin embargo, como alcance se tiene que la presente investigación

es el inicio para un proyecto de estudio sobre el desarrollo de la competitividad en las MIPYMES.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Generalidades de competitividad

Para Mendez (2011), la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posesión en el entorno socioeconómico, es la competitividad. Por el entorno actual de los negocios, surge la necesidad de las empresas de ser competitivas con los siguientes factores: la *hipercompetencia global* o la competencia exponencial entre las empresas; la *globalización económica*, integración de proveedores, productores e intermediarios en todas las actividades económicas que incentivan el comercio; el *entorno dinámico*, empresas que ajustan y adaptan sus estrategias competitivas y el *conocimiento*, uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. En resumen, lo que se pretende es acelerar la competitividad entre las empresas.

La competitividad junto con la productividad genera y fortalece las capacidades de la empresa para enfrentar a la hipercompetencia, cuando transforman las ventajas comparativas en competitivas (Méndez, 2011). La competitividad según Villarreal (2006), es un fenómeno sistémico que tiene que ver con la correcta interfuncionalidad entre las empresas, es decir, considera el funcionamiento apropiado de todos los niveles económicos para el desarrollo de las habilidades operacionales, gerenciales y directivas de los integrantes de las empresas.

Los elementos de la ventaja competitiva son: eficiencia, innovación, calidad y sensibilidad hacia los clientes (Jones, 2006). Las empresas se basan en los recursos, que forman parte del proceso de producción, también requieren de la capacidad que es el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral, la cual va evolucionando con el transcurso del tiempo, es decir, es dinámica. Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales, en suma, genera una industria atractiva que ofrece oportunidades a las empresas,

por lo que formulan e implementan estrategias, con el fin de tener rendimientos superiores (Hitt, 2008).

En el Diamante de Porter, también conocido como Diamante de la Ventaja Nacional, en su primer determinante, condiciones del factor, se refiere a los factores de producción apropiados para la industria. Las condiciones de la demanda representan los clientes exigentes por lo que se deben destacar las actividades de la mercadotecnia. Las empresas de industrias relacionadas e industrias de apoyo se relacionan con la distribución de apoyo de los productos. Por último, las empresas afinan sus estrategias operacionales y de control en su actividad económica específica y para el entorno en donde se desenvuelve (Eiteman et al, 2011).

En resumen, en México las MIPYMES requieren de capacitación y financiamiento para el desarrollar su competitividad empresarial. A continuación se presentan las generalidades de las MIPYMES en México.

**Generalidades de las MIPYMES en México**

Los criterios de clasificación de las empresas, para ubicar a las microempresas, se pueden observar en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Clasificación de las empresas

| **Criterio de clasificación** | **Clasificación** |
|---|---|
| **De acuerdo con el objetivo que se persigue** | Empresas lucrativas |
| | Empresas no lucrativas |
| **De acuerdo a si están listadas o no en la Bolsa Mexicana de Valores** | Empresas públicas |
| | Empresas privadas |

| | |
|---|---|
| **De acuerdo a la participación en la propiedad** | Empresas gubernamentales<br>Empresas no gubernamentales |
| **De acuerdo con el tipo de satisfactor que ofrecen** | Empresas de servicios<br>Empresas comerciales<br>Empresas manufactureras |
| **De acuerdo con el tipo de mercado que cubren** | Empresas nacionales<br>Empresas internacionales |
| **De acuerdo con su tamaño** | Microempresas<br>Empresas pequeñas<br>Empresas medianas<br>Empresas grandes |

Fuente: Bravo, (2010)

Del cuadro 1, se retoma el criterio de la clasificación de acuerdo con su tamaño: microempresas, empresas pequeñas y empresas medianas. Entre las desventajas de las MIPYMES destaca su competitividad y productividad, sobre todo de las de tipo tradicional, la cual está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian su limitada profesionalización, crecimiento desordenado, rezago tecnológico, altos consumos de energía, imagen comercial descuidada e insalubre, administración informal y limitados accesos al financiamiento (Bravo, 2010).

Según el artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2012, las MIPYMES legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La clasificación de la empresa por número de trabajadores se aprecia en el Cuadro 2.

**Cuadro 2.** Estratificación de las empresas mexicanas por número de trabajadores

| Sector / Tamaño | Industria | Comercio | Servicios |
|---|---|---|---|
| **Micro** | 0 – 10 | 0 – 10 | 0 – 10 |
| **Pequeña** | 11 – 50 | 11 – 50 | 11 – 50 |
| **Mediana** | 51 – 250 | 51 – 250 | 51 – 250 |

NOTA: Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales;

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (D.O.F., 2012)

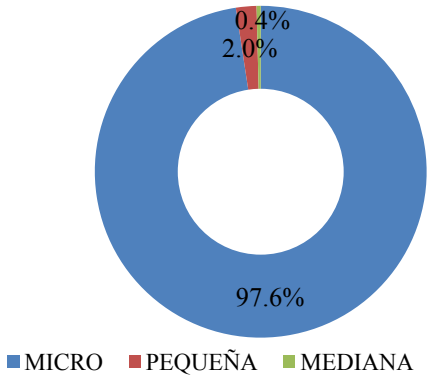
Las MIPYMES en México aportan más cuatro millones de las cuales el 97.6% son microempresas y generan el 75.4% de empleos, sin embargo, existen factores que afectan su competitividad como: la falta de financiamiento e impuestos altos, la competencia desleal de empresas informales, la falta de capacitación. El 42% de las empresas cierran antes de cumplir los cinco años de vida (El Financiero, 2016). Cabe destacar que las MIPYMES constituyen un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país.

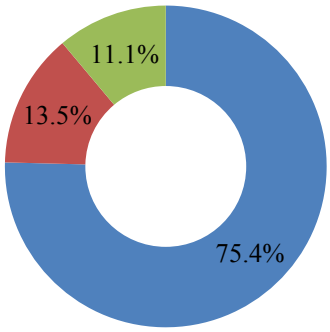
## RESULTADOS

A continuación se muestras los resultados de la encuesta aplicada por ENAPROCE en 2015 para mostrar los factores que afectan a la competitividad de las MIPYMES.

**Figura 1. Número total de empresas y personal ocupado total**

**Número total de empresas** **Personal ocupado total**



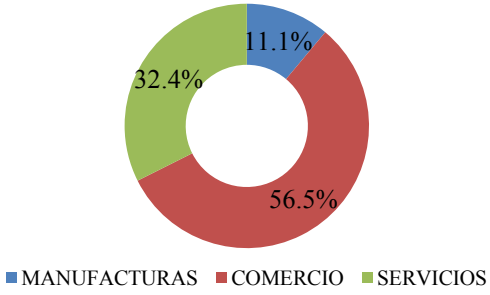




Fuente: ENAPROCE (2015)

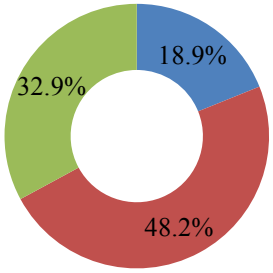
En la figura 1 se aprecia que casi el 98% del total de empresas corresponde a las microempresas con más del 75% del personal ocupado total, el 2% restante entre pequeña y mediana empresa con el 25% restante de mercado laboral en este segmento.

**Figura 2. Empresas por sector económico y personal ocupado en las MIPYMES**

**Empresas por sector económico**



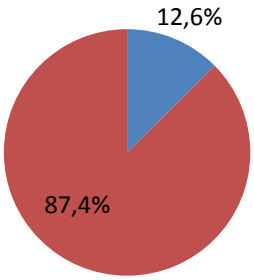

**Personal ocupado total por sector económico**

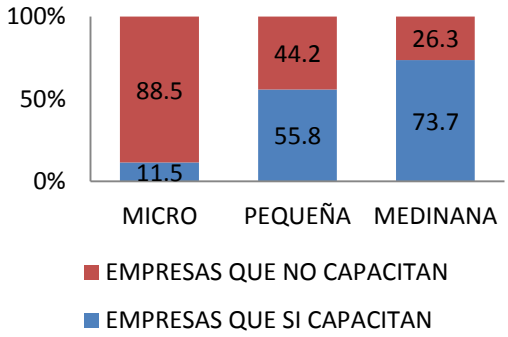



Fuente: ENAPROCE (2015)

**Figura 3. Número de empresas que imparten capacitación al personal ocupado, 2014**

**Total de empresas** **Tamaño de la empresa**



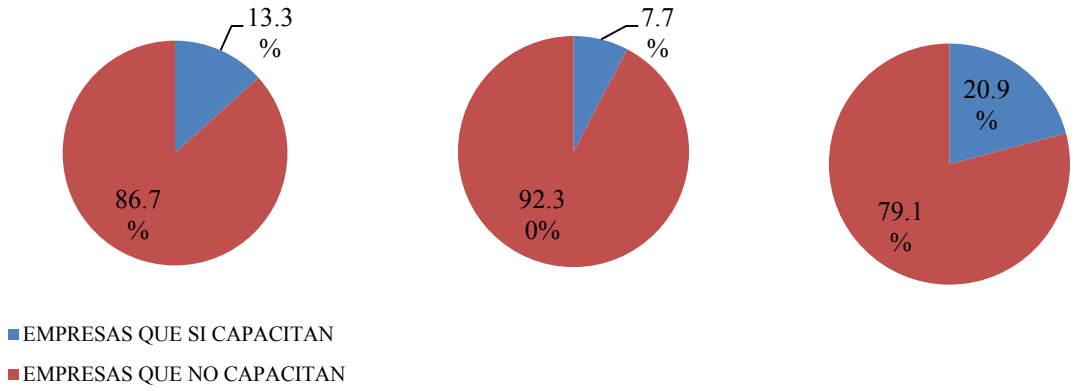

Fuente: ENAPROCE (2015)

Las empresas por sector económico están conformados por el 11% en manufacturados, el 56.5% de actividad comercial y el 32.4% del sector servicios; con el registro de personal ocupado total del 18.9%, 48.2% y 32.9% respectivamente (Ver figura 2). En cuestión del nivel de escolaridad por tamaño de empresa en las MIPYMES, sin escolaridad representa sólo el 2.8%, educación básica con el 50%; en educación media superior con el 20.3%; por último con el 17.9%, de acuerdo a los resultados de ENAPROCE (2017).

Del total de las MIPYMES el 87.4% no capacitan a sus colaboradores, principalmente las microempresas, las que más capacitan son las empresas medianas con el 73.7% (figura 3), siendo el sector de servicios que más capacita con el 20.9% como se observa en la figura 4.

**Figura 4. Empresas que imparten capacitación al personal ocupado por sector de actividad económica, 2014**

**Manufacturas** **Comercio** **Servicios**

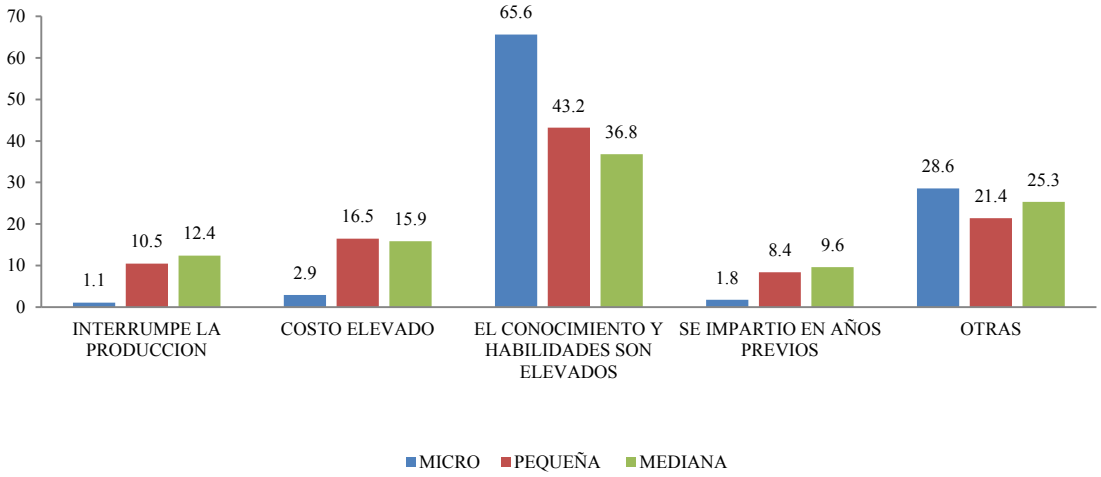



Fuente: ENAPROCE (2015)

En la figura 5 se muestra las causas por las que las MIPYMES no proporcionan capacitación a sus empleados: el conocimiento y las habilidades son elevados; además de interrumpir la producción, la capacitación se dio en años previos, es decir, no permite la actualización de procesos y procedimientos, así como, por los elevados costos.

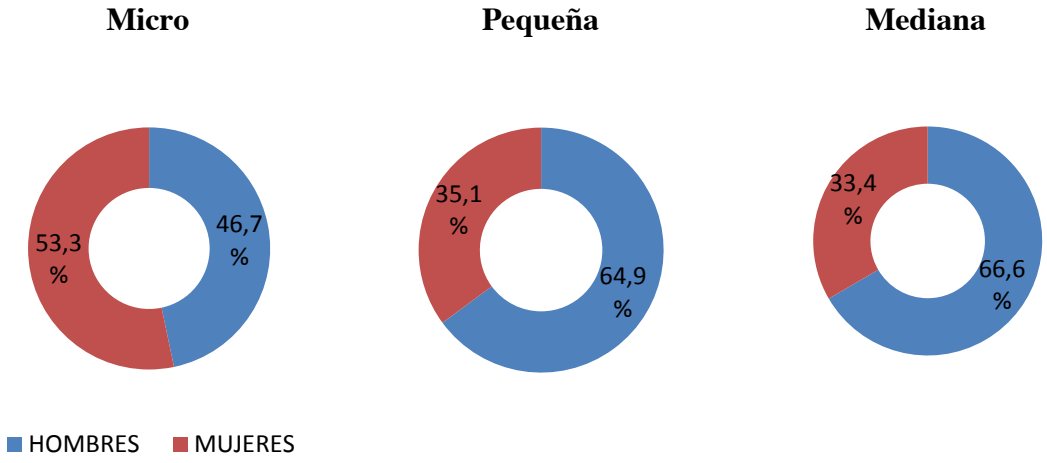
El género masculino el que más se capacita con el 60% por ciento y el femenino con el 40% restante, como observación se tienen que en las microempresas las mujeres son las que más se capacitan con el 53.3% (Figura 6).

**Figura 5. Causa por la que no impartieron capacitación por tamaño de empresa, 2014.**




Fuente: ENAPROCE (2015)

**Figura 6. Personal ocupado que recibió capacitación por sexo y tamaño de empresa, 2014.**

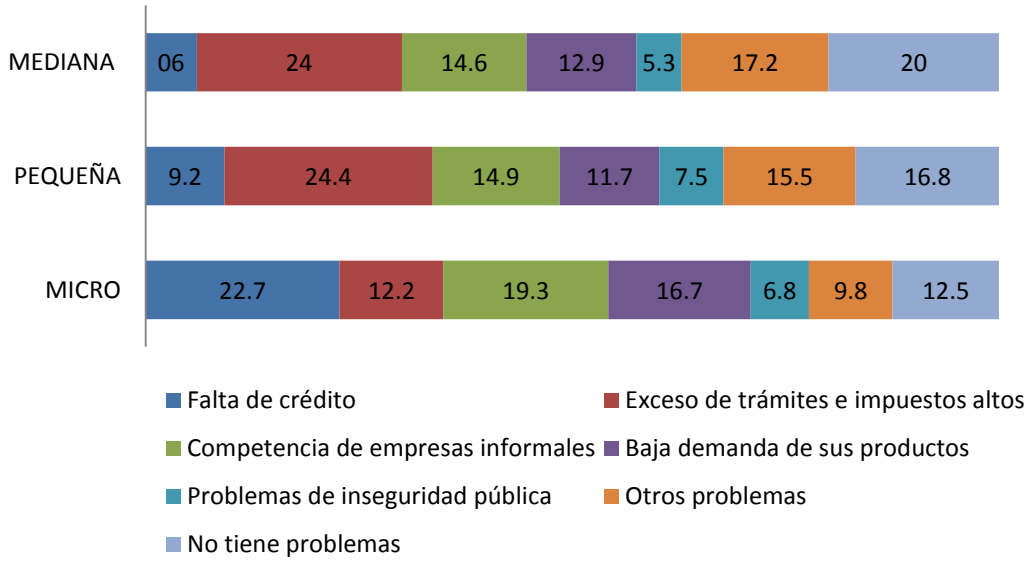



Fuente: ENAPROCE (2015)

En la figura 6, muestra las principales causas por las que una empresa no crece, en el caso de las microempresas es la falta de crédito con el 22.7%, le sigue la competencia de empresas informales, y posteriormente, la baja demanda de los productos con el 16.7%; principalmente. En la pequeña empresa la principal causa es el exceso de trámites e impuestos

altos, y la competencia de empresas informales 14.9%. Y por último, en la mediana empresa exceso de trámites e impuestos altos con el 24%; otros problemas el 17.2% y competencia de empresas informales.

**Figura 7. Causa principal por la que una empresa no crece, 2015.**

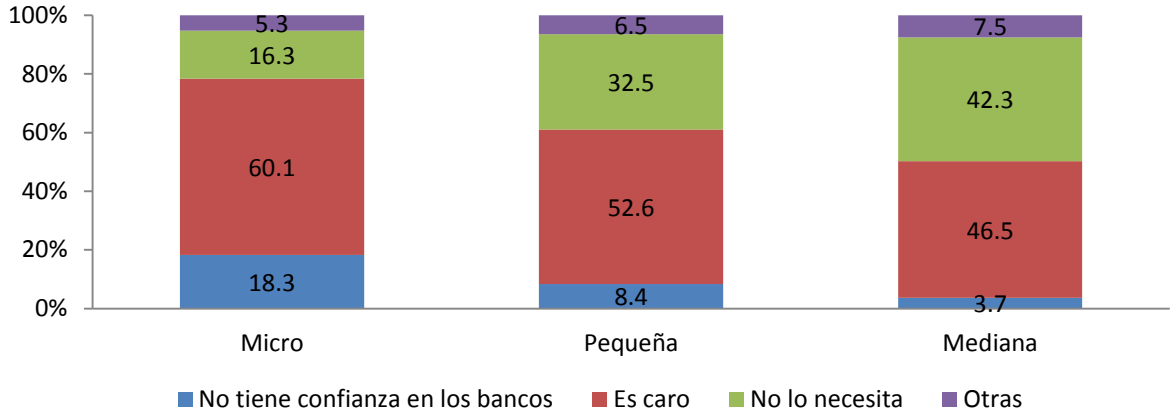



Fuente: ENAPROCE (2015)

En la causa del exceso de trámites e impuestos altos, se aprecia la necesidad de más apoyo por parte de las instituciones gubernamentales y asociaciones empresariales para fomentar el apoyo al crecimiento de las MIPYMES (Ver figura 7).

En 2015 los empresarios de las MIPYMES aceptaron un ofrecimiento bancario a empresas con un 33.2% y el resto no lo acepto. Las MIPYMES no aceptan el crédito bancario porque es caro con un porcentaje promedio de 53%, las microempresas, como segunda razón, no tienen confianza en los bancos; las pequeñas y medianas empresas con el 37.4% afirma que no lo necesita; la tercera opción es que no tienen confianza en los bancos que representa el 10.13% (Ver Figura 8).

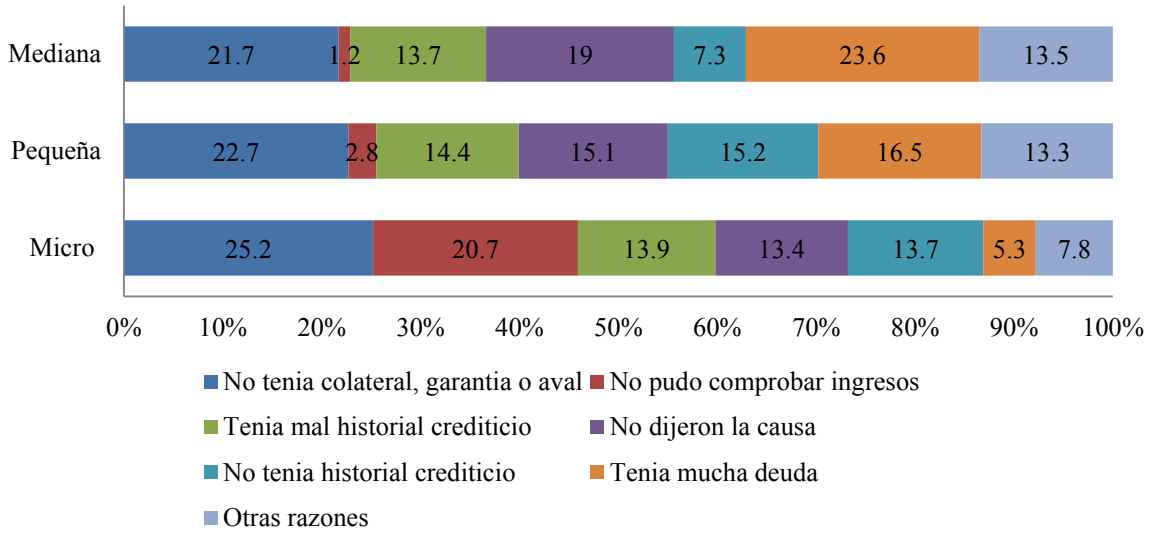
**Figura 8. Razón por la cual no aceptarían un crédito bancario, 2015**




Fuente: ENAPROCE (2015)

En la figura 9, los bancos no otorgan financiamiento por no tener aval con el 23%; las microempresas casi no pueden comprobar ingresos con el 20.7%; las pequeñas y medianas empresas tienen deuda.

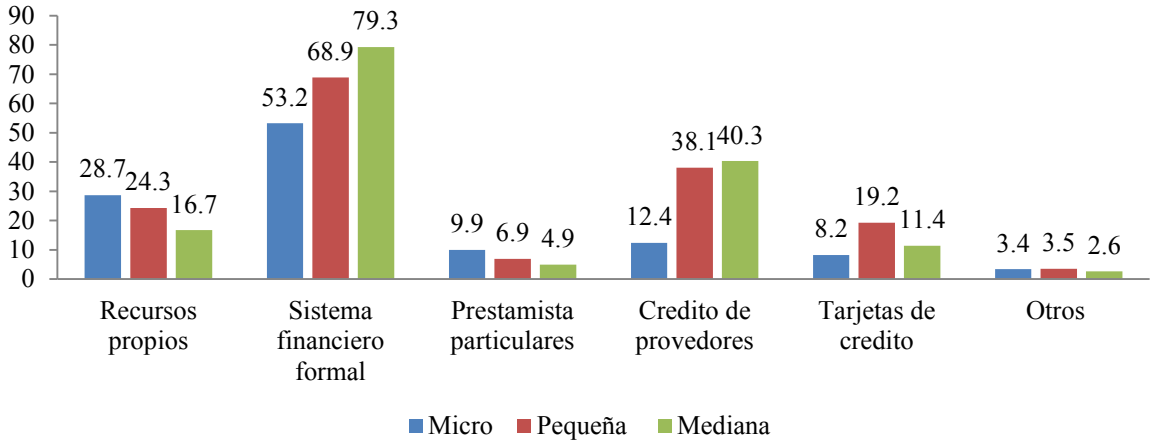
**Figura 9. Razón por la que el banco no se otorga el financiamiento.**




Fuente: ENAPROCE (2015)

El acceso de financiamiento es mayor en las medianas empresas con el 39.8%, la pequeña empresa con el 27.8% y el 10.6% en las microempresas; lo que refleja la necesidad de incrementar el acceso al financiamiento lo que afecta al desarrollo de la competitividad de la MIPYMES en su conjunto.

**Figura 10. Fuente de financiamiento por tamaño de empresa, 2014**




Fuente: ENAPROCE (2015)

El 85.7% de las MIPYMES no conocen los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal en 2015; sólo el 14.3% conocen los programas gubernamentales, el más conocido es Red de apoyo al Emprendedor con el 61.1%, Crezcamos juntos con el 42%, le sigue el Programa del Instituto Nacional del Emprendedor que representa el 39.4%; cabe subrayar que varios empresarios conocen diferentes programas gubernamentales de ahí que se supere el 100%.

## CONCLUSIONES

La competitividad es un fenómeno sistémico en una empresa pública o privada que integra todas las actividades y en conjunto impulsa su crecimiento si están enfocadas a un objetivo como permanecer en el mercado acorde al entorno socioeconómico actual.

Las MIPYMES conforman más del 90% del total de empresas en México, detectando así la necesidad de que prevalezcan en el mercado, además de la generación de empleos que impulsa la actividad económica de la nación mexicana.

ENAPROCE es una encuesta sobre la productividad y la competitividad de las MIPYMES ante la problemática de conocer sus necesidades para su crecimiento. Los factores que más prevalecieron de acuerdo a esta nación es la falta de capacitación y las razones por las que no la fomentan, afectando al acceso al financiamiento para adquisición de insumos, maquinaria, ampliación de la empresa.

Si la competitividad se desarrolla por la suma de las capacidades en la especialización en una actividad económica, que comúnmente reditúa un ingreso a sus participantes, entonces, la principal barrera para su crecimiento es el miedo o temor al fracaso, en consecuencia la pérdida de capital invertido. Entre los factores que afectan la competitividad de las MIPYMES son la falta de capacitación por lo que no existe una administración adecuada y el acceso a financiamiento.

El objetivo del presente trabajo se cumplió al analizar los factores que influyen a la competitividad de las MIPYMES en México en el año 2015, aunque presenta un rezago en la información presenta congruencia con los datos que se describen con el contexto actual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Bravo, M. (2010). .*Introducción a las Finanzas*. (4ª Ed).. México: Pearson
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2017). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. [en línea]. México. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf. [24 de julio de 2017].

- El Financiero (2016). Enfrentan las pymes grandes desafíos. Disponible en: http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2015/09/29/enfrentan-las-pymes-grandes-desafios-orlando-ferreira. [27 de junio de 2017].
- Hitt, I. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. (7ª ed). México: Cengage Learning.
- INEGI (2012). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, [en línea]. México. Disponible en: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx. [3 de marzo de 2016].
- Jones, R. (2006). *Administración contemporánea*. (6ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Méndez, J. (2011). *La economía en la empresa*. *En la sociedad del conocimiento*. 4ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Villarreal, R. (2006). *El método de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México: ISCD Y CECIC.

# ANÁLISIS DEL SISTEMA METABÓLICO URBANO COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR LOS PARÁMETROS FACTIBLES PARA VALORAR LOS PROYECTOS DE VIVIENDA SUSTENTABLE EN CONJUNTOS HABITACIONALES DE LA ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE TOLUCA ESTADO DE MÉXICO.

Autores:

Dra en A. Verónica Zendejas Santín, Universidad Autónoma del Estado de México,
Correo: verozendejas3@gmail.com
Mtra. Laura Teresa Gómez Vera, Universidad Autónoma del Estado de México
Correo: lagov.13@gmail.com
Marisol González Aguilar, Universidad Autónoma del Estado de México,
Correo: cri_lfer@hotmail.com

La escases de los servicios ha ido en aumento con el crecimiento de la población en las ciudades, de igual forma la demanda de los recursos se ve cada vez más afectada y su modo de deterioro al medio ambiente perturba la calidad de vida de los habitantes. La aplicación del Metabolismo Urbano es un medio que podría permitirnos entender el Desarrollo Sostenible de las ciudades a partir de ciertas analogías que se presentan con los procesos metabólicos de los organismos, por ellos se analizan las entradas y salidas de los recursos dentro de la ciudad, los costos y benéficos que tienen con los grupos sociales que la habitan. Los conjuntos habitacionales hoy en día pueden considerarse pequeñas ciudades que son consumidores de recursos derivados del medio natural y a la vez depositan en éste, los desechos que en ellos se producen.

El presente documento tiene la inquietud de poder evaluar el proceso metabólico urbano que actualmente se desarrolla en conjuntos habitacionales de la zona norte de la ciudad Toluca,

Estado de México. El diseño de la investigación es de tipo exploratoria-descriptiva lo que permite considerar diferentes perspectivas para recabar la información y enriquecer el análisis del trabajo que emana como aportación para el proyecto de investigación "Identificación de factores que inciden en los modelos de innovación para valorizar la vivienda sustentable" en donde el CA Gestión y Evaluación de Objetos de Diseño es responsable. Por lo que con la presente investigación, se pretende identificar variables que permitan a las autoridades competentes locales aportar elementos que mejoren la calidad de vida de las personas y establecer políticas locales que se desempeñen a lo largo de las Administraciones contiguas de manera competitiva.

**Palabras clave:** Metabolismo Urbano, Desarrollo Sostenible, Calidad de Vida.

El metabolismo urbano permite conocer las entradas y salidas de los recursos dentro de una ciudad, los beneficios y costos que estos tienen con los grupos sociales que los habitan. Se inicia partiendo de un recuento de los conceptos de lo que es la sostenibilidad en la actualidad, se abarcan los antecedentes del metabolismo urbano, su influencia en el proceso de urbanización y como es necesario cambiar los ciclos para poder aprovechar los recursos naturales. Aunado a esto se plantea la resiliencia como factor de cambio en la ciudad, se describen además los elementos de la ecología urbana que intervienen.

Esta investigación aporta elementos que, al aplicarse a lo largo del tiempo, permiten monitorear la calidad de vida urbana de las ciudades, la cual también puede ser de utilidad para las autoridades competentes de los Municipios para poder establecer nuevas políticas de administración y estrategias de mejora en busca de un desarrollo urbano que se aliñe a los procesos naturales.

## Introducción

En la historia de la sociedad humana los impactos ejercidos en el ambiente nunca habían tenido la magnitud que se puede observar en las últimas cuatro décadas. Los efectos de estos impactos han traspasado fronteras y se han vuelto un tema de análisis y debate político,

económico y académico entre todos los sectores de la sociedad, que de una u otra forma comparten los efectos y las responsabilidades de la problemática ambiental (Castillo,2012).

La escases de los servicios ha ido en aumento con el crecimiento de la población en las ciudades, de igual forma la demanda de los recursos se ven cada vez más afectada y su modo de deterioro al medio ambiente afecta la calidad de vida de los habitantes.

Este trabajo de investigación que se presenta tiene la inquietud de poder analizar la actualidad del proceso metabólico urbano que se desarrolla en la Zona Norte de la ciudad de Toluca, para aportar elementos que permitan a las autoridades competentes locales aportar elementos que mejoren la calidad de vida de las personas y establecer políticas que se desempeñen a lo largo de las Administraciones contiguas.

Para que las autoridades busquen realizar este tipo de análisis es necesarios que conozcan los beneficios de este y se fomenten modelos urbanos que logren conseguir, controlar y reducir los flujos metabólicos y ciclos de materia fin de evitar en lo posible los impactos negativos de la ciudad sobre su entorno.

Los problemas del medioambiente y climatológicos son un reto para las ciudades, fundamentalmente en aquellas donde el proceso de urbanización se ha presentado de manera acelerada y con un amplio incremento poblacional. El estudio de su estado de situación es mejor entendido a partir de estudios metabólicos de la entrada y salida de flujos de materiales y de energía. Este tipo de evaluaciones se han realizado para diversas ciudades y para distintos aspectos, pero en América Latina están prácticamente ausentes.

Es conveniente que se trabaje en estos estudios y poder llevar a cabo análisis que permitan mostrar a los diferentes actores que intervienen en la ciudad la capacidad que tienen las ciudades para poder recuperar sus recursos y ser aprovechados.

**Metodología**

Se realizó revisión de la literatura sobre el área de estudio en cuanto a las categorías de análisis y estudios empíricos. Con base en la revisión de literatura, recolección de datos

estadísticos oficiales, observación de campo, entrevistas semi-estructuradas, se contextualizará e identificará proceso metabólico que tiene la zona de estudio.

El diseño de la investigación es de tipo exploratoria-descriptiva lo que permite enriquecer el análisis del trabajo al considerar diferentes perspectivas para recabar la información.

**Desarrollo**

Las ciudades son consumidoras de recursos derivados del medio natural, a la vez que depositan en éste, los desechos que en ellas se producen. Es muy importante entender el metabolismo de las ciudades y decidir en qué medida sus recursos más cercanos están por agotarse y donde sea necesario desarrollar estrategias para una lenta explotación, con la finalidad de ofrecer a los habitantes una mejora en su calidad de vida con acceso a los recursos.

La concentración de personas y su actividad en las ciudades, generan una gran presión sobre el ambiente en la escala regional y global, no solo por la necesidad de alimentos, sino también por la cantidad creciente de materiales y energía empleados para mantener esa actividad, y el estilo de vida contemporáneo (Liddle, Moavenzadeh,2002).

El urbanismo en su búsqueda de alternativas para el desarrollo de las ciudades, encontró en el desarrollo sostenible una solución al deterioro ambiental de la ciudad y de la pérdida de la calidad de vida en ellas. El desarrollo sostenible es un concepto que al proponer la protección de los ecosistemas, una economía más racional y una sociedad más equitativa, se introduce en las distintas disciplinas académicas y científicas, además de las diferentes actividades del ser humano.

Las ciudades son lugares de oportunidad, motores de la economía, impulsan la creación de prosperidad, el desarrollo social y el empleo, la provisión de servicios y bienes fundamentales, la innovación, el progreso industrial y tecnológico, el espíritu empresarial y

la creatividad, generan economías de escala, facilitan la interacción, impulsan la especialización y la competitividad.[58]

La ciudad, al igual que otros hábitats, forma parte de un ecosistema. Si entendemos por ecosistema aquel sistema interactivo compuesto de uno o más organismos y su medio ambiente efectivo, físico y biológico, caracterizado por sus relaciones espaciales; por la existencia de rasgos físicos característicos de cierto tipo de hábitat; sus reservas de agua y energía; por la naturaleza de sus insumos; y por el comportamiento de sus organismos vivos, elementos y características presentes en el medio urbano, no hay duda que la ciudad es parte integrante de un ecosistema: el ecosistema urbano.

La escala local es ineludible para poder avanzar hacia el desarrollo sostenible, ya que se percibe más real y apropiado el desafío de la ciudad sostenible. En la actualidad, no se puede entender el desarrollo sostenible sin una interacción entre el medio económico, ambiental y social, y en el cual aparece con una especial relevancia la participación ciudadana, para garantizar el éxito del proceso.

Este reto conlleva la necesidad de modificar nuestros hábitos de consumo, teniendo presente que los recursos de nuestro planeta no son ilimitados y nos obliga a adoptar un cambio de actitudes en nuestra sociedad, asumir una profunda transformación de nuestros valores básicos y abandonar algunas "prácticas insostenibles ", para así revertir nuestros hábitos destructivos del último milenio.

El metabolismo se ha establecido como un escenario factible y útil para la gestión ambiental urbana, que permiten a los hacedores de políticas públicas disponer de indicadores claros para soportar las decisiones que contribuyan a la sostenibilidad de la ciudad.Aporta a las soluciones de problemas ecológicos y ambientales al destacar e identificar las demandas de una ciudad sobre los recursos naturales y presiones de sus descargas de desechos en los sistemas naturales. (Zhang,2009).

[58] Adicionalmente, los costos de oportunidad de quedarse en asentamientos rezagados rurales, a veces incluso opresivos, especialmente para las mujeres, son demasiado altos, por lo que las migraciones a las ciudades no se detienen (Garrocho, 2011)

La gestión de los residuos urbanos en la mayoría de los países recae generalmente en las autoridades locales. En México este manejo se define como el servicio de limpia y recolección de basura y es considerado como un servicio público. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 115 enumera las responsabilidades y atribuciones de los municipios y dispone que éstos sean los encargados de ofrecer los servicios de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de la basura urbana.

A través de la recopilación de datos y estudio de campo se darán a conocer los resultados del metabolismo lineal que presenta la Zona Norte de Toluca, en materia de residuos sólidos, así como en agua, puesto que no se ha apostado por mejorar el procedimiento a través del cual se otorga el servicio a la ciudadanía. Cabe señalar que el trabajo se encuentra en proceso y por ello aún no se muestran resultados finales.

El Estado de México es el estado con mayor población en el país, se ha enfrentado en los últimos años una problemática sin precedentes en términos de seguridad hídrica que ha generado un alto costo social y humano, conforme aumenta la población, va disminuyendo la disponibilidad per cápita para cada habitante.

**Normas Oficiales en materia de residuos sólidos urbanos**

La Norma Oficial Mexicana NOM-083-SEMARNAT-2003, establece las especificaciones de selección del sitio, el diseño, construcción, operación, monitoreo, clausura y obras complementarias de un sitio de disposición final de residuos sólidos urbanos y de manejo especial. (SEMARNAT, 2004)

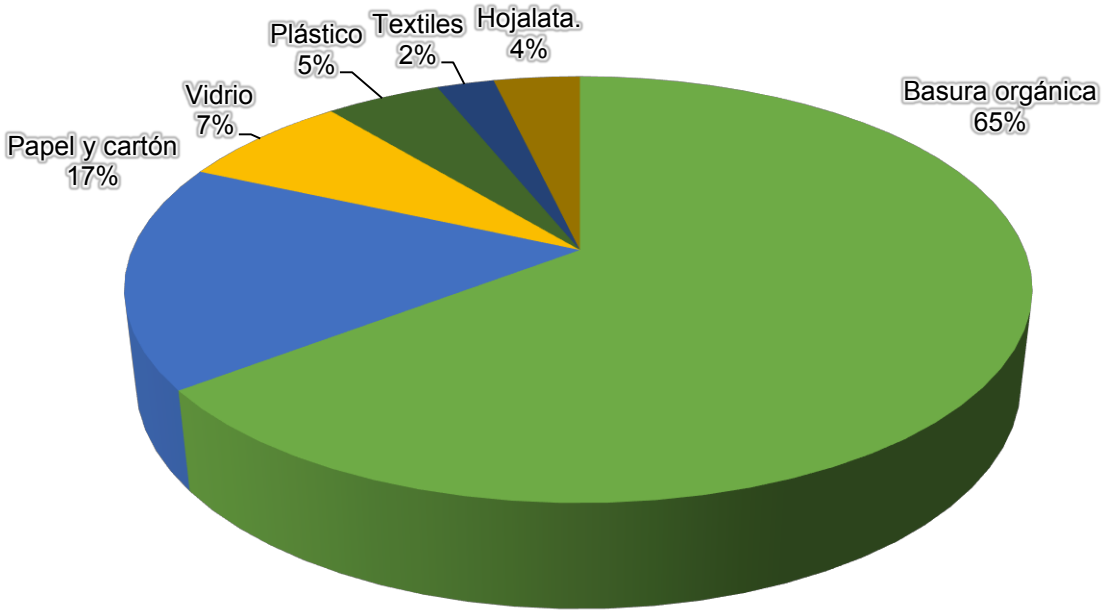
La Norma Oficial Mexicana NOM-098-SEMARNAT-2002, establece las especificaciones de operación, así como los límites máximos permisibles de emisión de contaminantes a la atmósfera para las instalaciones de incineración de residuos. (SEMARNAT, 2004)

La Norma Mexicana NMX-AA-22-1985, establece la selección y el método para la cuantificación de subproductos contenidos en los Residuos Sólidos Municipales.

De acuerdo con el grafico se tiene que la generación total de basura urbana en México asciende a más de 32 millones de toneladas al año y que tiene un aporte per cápita de 321kg al año.

Se tienen los siguientes porcentajes de los residuos urbanos que se generan en México:

Gráfica 1: Residuos Sólidos en México




Fuente: Elaboración Propia con información de la lectura La Basura en el Limbo

Según datos de la gráfica de composición porcentual de los residuos sólidos Municipales, el 18% de los materiales restantes están compuestos por; madera, cuero, hule, envases de cartón encerado, trapo y fibras.

Es a través de modernas innovaciones científicas, tecnológicas y de políticas que se puede mantener la prosperidad económica, y al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, el objetivo de crear y mantener una sociedad prospera se debe lograr sin los impactos negativos que históricamente han dañado los recursos naturales, el medio ambiente y las comunidades.

Por ellos se demandan nuevas perspectivas y un renovado entendimiento de los daños ambientales que tradicionalmente se han asociado con el desarrollo. El metabolismo urbano permite conocer las entradas y salidas de los recursos dentro de una ciudad, los beneficios y costos que estos tienen con los grupos sociales que los habitan.

La ciudad del mundo desarrollado, su principal particularidad reside en los grandes recorridos horizontales de los recursos de agua, alimentos, electricidad y combustibles que genera, capaces de explotar otros ecosistemas lejanos y provocar importantes desequilibrios territoriales a escala planetaria. Esto se ha definido como que la ciudad tiene un metabolismo lineal. La sostenibilidad de los sistemas agrarios ha marcado tradicionalmente la sostenibilidad local de los asentamientos, hasta que la Revolución Industrial introdujo un cambio en la escala territorial de los sistemas urbanos estableciendo redes que facilitaban el transporte horizontal de abastecimientos y residuos. Por tanto, su metabolismo lineal es doble, tanto para suministros como para residuos o excedentes (huella ecológica 1996).

Las estrategias de planificación urbana o territorial deben de tener como objetivo la reducción de las huellas ecológicas de los asentamientos; para ello, uno de los requisitos indispensables es intentar cerrar los ciclos urbanos de materia y energía, con la finalidad de que los recursos vuelvan a convertirse en recursos. Tratándose de una gestión eficiente debe reducir al máximo el residuo final de materia y energía.

**Metabolismo Urbano**

El metabolismo entre la naturaleza y la sociedad comienza cuando los seres humanos socialmente agrupados se apropian materiales y energías de la naturaleza (input) y finaliza cuando depositan desechos, emanaciones o residuos en los espacios naturales (output). Entre estos dos fenómenos ocurren además procesos en las "entrañas" de la sociedad por medio de los cuales las energías y materiales apropiados circulan, se transforman y terminan consumiéndose.

Este concepto se considerará en todo el trabajo de acuerdo a su etimología y no con su acepción más aceptada relacionada con la biología. Esta palabra se deriva del griego:
μεταβολή (metabole = cambio, transformación y variación)
–ισμος (-ismo = proceso, estado, cualidad, actividad, doctrina, sistema).
Así, el metabolismo se considera como la cualidad/proceso de transformación o cambio, pudiendo llevar este marco a un enfoque más amplio e integral, más allá de fronteras biológicas.

La identificación, cálculo y análisis de los flujos de materia y energía se constituyen en el centro metodológico para la determinación del metabolismo de un sistema urbano, puesto que con ellos "se puede hacer seguimiento a los movimientos de los bienes y sustancias de una ciudad desde el medio circundante y de abastecimiento, a través de la producción y consumo y de vuelta a los compartimentos aire, agua y suelo" (Brunner, 2002).

El concepto de desarrollo sostenible es mucho más amplio que el de protección ambiental, porque comprende tanto la dimensión económica como la social. Utiliza las nociones de equidad entre pueblos y entre generaciones como factor fundamental para conseguir sus objetivos. (Cagmani, 1999).

Cuando hablamos de desarrollo sostenible aplicado al urbanismo, al igual que en cualquier otra actividad humana, no podemos concebirlo de manera parcial, siempre hay tres aspectos que han de implementarse, independientemente si hay inclinación por cierto enfoque de la sostenibilidad:

1. *Sostenibilidad medioambiental*: el urbanismo ha de ocasionar el mínimo impacto sobre el medio ambiente y el espacio, debe desarrollarse la ciudad proponiendo consumir la cantidad menor de recursos y energía y generar la menor cantidad posible de residuos y emisiones.

En este sentido el urbanismo también debe buscar la restauración ambiental, por lo que se debe implementar el ordenamiento ecológico como estrategia para ordenar las actividades económicas de la ciudad, así como el uso racional del territorio, hacer congruente la vocación territorial con las actividades productivas y las construcciones de la ciudad, las diferentes intervenciones y funciones que se prevén para un territorio determinado y el desarrollo socioeconómico equilibrado entre regiones.

En los últimos años, son numerosos los acuerdos y legislaciones que se han escrito para alcanzar un desarrollo más sostenible en las ciudades.

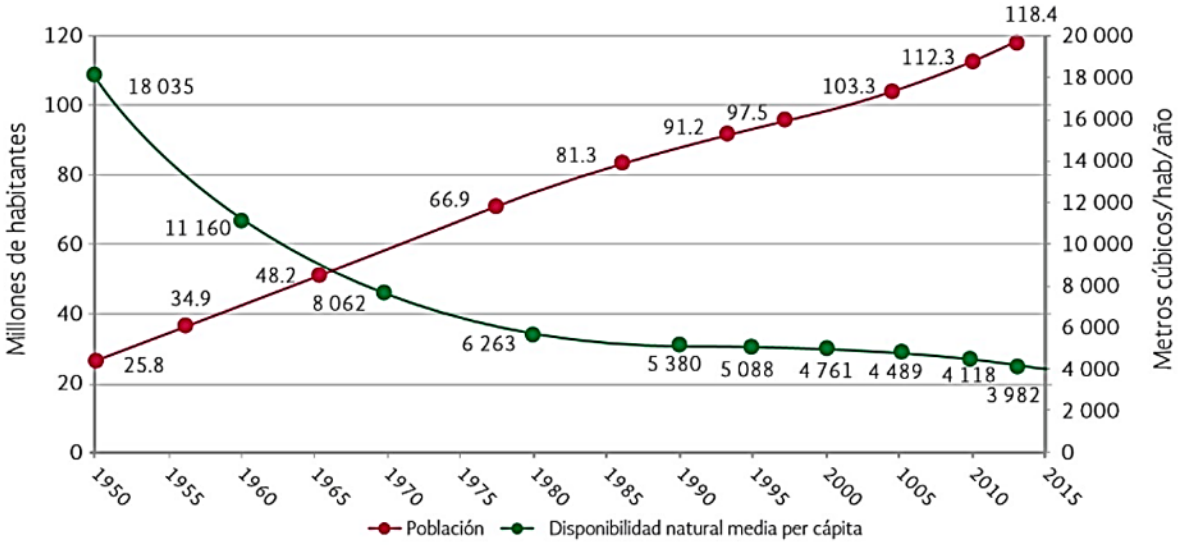
**Ciclo del Agua**

El agua es un recurso finito indispensable para la salud pública, los ecosistemas, la biodiversidad, la producción de alimentos, la industria, la energía y el desarrollo económico,

principalmente. Por ello se le considera un factor estratégico de seguridad nacional así como de estabilidad social y política de nuestra nación.

La disponibilidad natural media per cápita de agua en México era en 1950 de 18 035 m3/hab/año y en 2013 pasó a 3 982 m3/hab/año, cifra calificada como baja por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Figura. Evolución de la población y disponibilidad natural media per cápita.



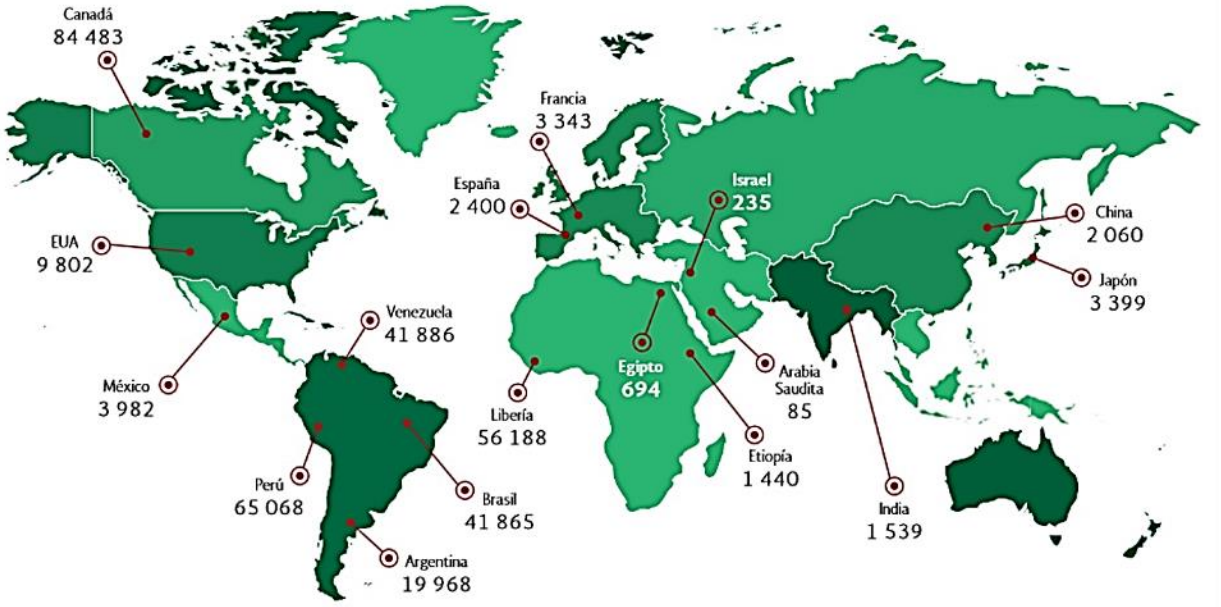

Fuente: CONAGUA, 2013.

México ha enfrentado en los últimos años una problemática sin precedentes en términos de seguridad hídrica que ha generado un alto costo social y humano.

La evidencia muestra que los países con un desarrollo exitoso cuentan con instituciones sólidas e incluyentes. En contraste, las instituciones no incluyentes disminuyen la fuerza del Estado además de limitar y debilitar en su legitimidad los programas que requieren para su desarrollo.

Figura. Disponibilidad natural media per cápita de agua en algunos países (m3/hab/año).

Fuente: FAO. 2013. Base de datos Aquastat. Organización de las Naciones Unidas para la




Alimentación y la Agricultura.

De acuerdo con el Informe de Pobreza en México 2012 publicado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), el número de personas en pobreza fue de 53.3 millones, medición realizada con base en una población estimada de 117.3 millones de personas. Las personas consideradas con carencias por acceso a los servicios básicos en la vivienda son las que no cuentan con los servicios de agua, drenaje y electricidad.

Proveer de servicios de agua a las ciudades es ya un reto, pero más lo será en un futuro debido a la combinación del crecimiento poblacional y la elevada tasa de urbanización. La población de las ciudades requiere recibir agua en cantidad y calidad suficientes, de manera constante y confiable, pero ello se debe hacer con un bajo costo y consumo de energía, en forma sostenible para el ambiente y con un buen manejo del agua de desecho.

A nivel mundial, la población tiende a aglomerarse en las ciudades, ya que éstas se consideran como la forma de tener una calidad de vida mejor y mayores posibilidades de desarrollo porque concentran recursos económicos, oportunidades de trabajo y oferta de bienes y servicios.

**Ciclo de energía**

En la actualidad una gran parte de la humanidad depende para subsistir de servicios que requieren de alguna forma de energía. Así, poder vivir sin calor o frío en un espacio cerrado, moverse entre ciudades, tener actividades de noche en espacios iluminados o conservar y preparar alimentos, son actividades sólo posibles si se dispone de un dispositivo que transforma alguna forma de energía en luz, movimiento, calor o frío.

Sin embargo, una de las principales fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero es la que resulta de aprovechar los energéticos que hacen posibles esos servicios. El carbón, el petróleo y el gas natural, (energéticos primarios que terminan convirtiéndose en lo que mueve los autos, enfría los refrigeradores o calienta las estufas) son formas de energía que, para aprovecharse, tienen que quemarse y al hacerlo emiten inevitablemente gases de efecto invernadero, en particular bióxido de carbono.

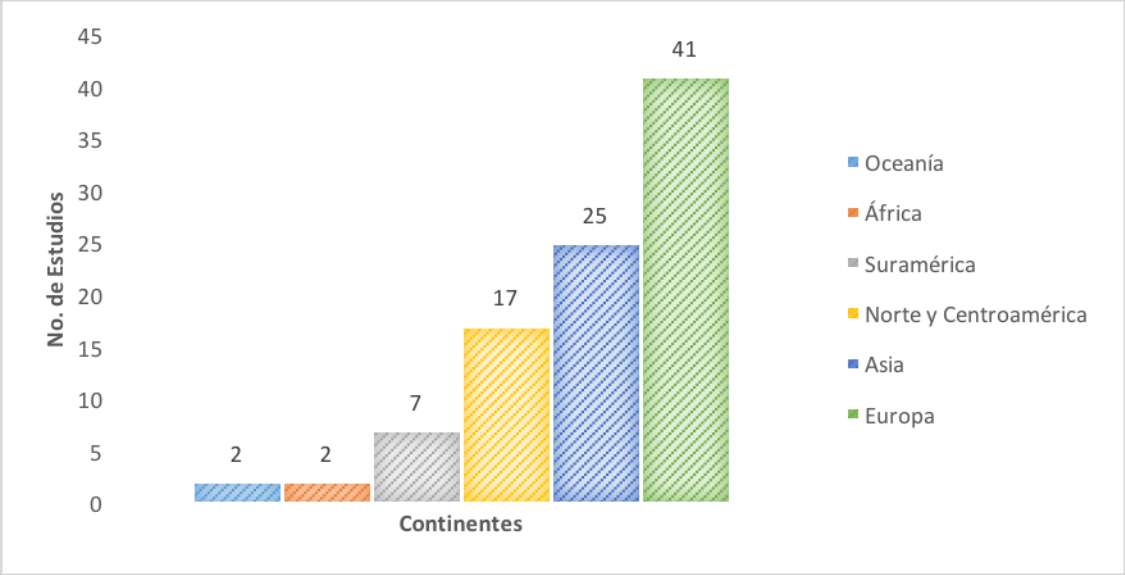
Los primeros análisis de estudio de Metabolismo Urbano en las ciudades fueron generados por Wolman en 1965. Contabilizando hasta la fecha se tiene que hay alrededor de 80 estudios de metabolismo urbanos llevados a cabo en diversas escalas como lo son Barrios, Villas, Ciudades y Regiones.

Con las grandes aportaciones que realizo Wolman para determinar las tasas per cápita de entrada y de salida de una ciudad en su consumo de alimentos, uso del agua, y combustibles, en conjunto con las tasas de producción de contaminantes de aguas residuales, de aire y de residuos se generaron preocupaciones por buscar la sustentabilidad en las ciudades y regiones del mundo donde la población urbano va en aumento.

A nivel mundial el interés por investigar el área del metabolismo urbano ha ido incrementado en los últimos años, siendo los países como China, Estados Unidos de América y países de Europa los principales promotores de estos trabajos. Los retos a los que se enfrentan las ciudades son grandes debido al crecimiento de las ciudades, las demandas de la población, la presión sobre los ecosistemas y el cambio climático.

Como se observa en la siguiente grafica las investigaciones realizadas.

Grafica. Estudios de Metabolismo Urbano por continente




Fuente: Elaboración propia.

En su mayoría los estudios de metabolismo urbano se llevan a cabo a nivel Municipal, son pocos los de nivel local y regional. Aquellos que se estudian a nivel local tienen como referente una comunidad indígena como en los casos de Colombia y Argentina. Las principales urbes de los países en general son investigadas a nivel municipal

**Gestión cíclica de energía, materiales y residuos**

Para reducir la huella ecológica urbana en las ciudades, desde una aproximación sistémica, es necesario actuar sobre los flujos de materia y energía y conseguir un balance energético equilibrado (cero emisiones) y para ello se debería:

-Fomentar el uso de energías renovables, para el transporte público, los sistemas de alumbrado de calles, la producción de agua caliente sanitaria y electricidad en los edificios porque ello reduce las emisiones a la atmósfera, y al depender menos de combustibles procedentes de fuentes fósiles disminuye la huella ecológica y mejora el balance energético de la ciudad.

-Cerrar los ciclos del agua, con separación de aguas blancas, grises y negras y su adecuada gestión y depuración, ( las aguas grises para riegos de parques y jardines), aprovechamiento y utilización del agua de lluvia, al objeto de reducir las necesidades de agua limpia y tratada

para todos los usos urbanos y disminuir finalmente los m3 cúbicos totales extraídos del medio natural.

-Implementar la reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos urbano en todas las escalas desde la basura doméstica a los escombros urbanos generados por las obras, para evitar los problemas sociales, medioambientales y logísticos que crean la gran cantidad de residuos que se generan en las ciudades (1,4 kg. / habitante y día de promedio).

-Tratamiento de todo el residuo orgánico para la producción de abonos naturales tipo "compost" para abonar parques y jardines sin generar contaminantes químicos de suelos y freáticos, y eliminar residuo que de otra manera debe acumularse en el vertedero convencional.

La valorización de los residuos tal como sucedía en las sociedades pre-industriales y su consideración como un recurso pasa por el reciclaje máximo de los materiales en derribos y recuperaciones para utilizarla como materia prima secundaria en otros procesos industriales o constructivos.

- Rehabilitación y reutilización del patrimonio construido entendido como un bien cuyo ciclo de vida todavía no ha terminado.

Masdar City denominada" la ciudad sostenible del futuro" es el proyecto para una nueva ciudad que asume todos estos objetivos , proyectada por Foster + partners en los emiratos árabes es una ciudad cero emisiones , que no producirá residuos , y está basada en las lecciones aprendidas de la estructura urbana de la ciudad árabe medieval y utiliza las tecnologías más avanzadas.

La ciudad albergará 50000 hb. los edificios tienen una altura máxima de cinco plantas la densidad es alta y cualquier punto está situado a menos de 250 mts. del transporte público. La ciudad es completamente peatonal integra en los edificios paneles fotovoltaicos y solares térmicos

**Conclusiones**

Las ciudades tienen un papel crucial que desempeñar en la lucha contra el cambio climático, aunque persisten las incertidumbres sobre los riesgos que supone la ola de urbanización generalizada, las ciudades cuentan con capacidades y potencialidades para aflorar elementos beneficiosos para los residentes, los países y el planeta.

Ninguna de las ventajas comparativas se podrá materializar sin que se aborden innovadores mecanismos de planificación y gestión, no solo para las condiciones normales de funcionamiento del metabolismo urbano, sino también para afrontar situaciones abruptas y riesgos de insostenibilidad ambiental frente a varios tipos de choques y desequilibrios derivad os del Cambio Global y la crisis climática.

Se deben de aplicar enfoques sistemáticos y políticas integradas y adaptativas para aumentar los niveles de resiliencia urbana y seguir evolucionando por sendas marcadas por criterios de habitabilidad, equidad y sostenibilidad.

El gobierno y sus instituciones es el componente regulador más importante del ecosistema urbano. Así como muchas de sus acciones son destructivas, tiene en su poder las mayores posibilidades de control ambiental, a través de leyes, decretos, ordenanzas y planes de ordenación urbanística. Sus acciones deben dirigirse a las soluciones de las contradicciones sociales, políticas, económicas que se generan en las ciudades, que directa e indirectamente afectan al ecosistema urbano y que se manifiestan en forma de marginalidad, exclusión, pobreza, acaparamiento de tierras, desalojos, privilegios, injusticias, inseguridad, etc.

**Referencias bibliográficas.**


- Baccini ,P., (1997) A city´s metabolism: towards the sustainable development of urban systems. Journal of Urban Technology.
- Barles, S., (2009). Urban metabolism of Paris and its region. Journal of Industrial Ecology. Vol. 13 No. 6.Massachusetts, EE.UU.: MIT press.

- Bifani, P., (1997 ) Medio Ambiente y Desarrollo, Guadalajara, México, Universidad de Guadalajara.
- Castells Xavier Elías. (2012). Tratamiento y valorización energética de residuos. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD). (1990) Nuestro futuro común, Madrid, Alianza Editorial.
- Comisión Nacional del Agua. 2017. Situación del subsector agua potable, alcantarillado y saneamiento. México.
- CE, (2007). Libro Verde. Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana. COM 2007 551 Bruselas.
- Mihelcic, J., Beth, J. (2015). Ingeniería Ambiental: Fundamentos, Sustentabilidad, Diseño. (Primera Edición). Editorial; Alfaomega.
- Naredo, J. M., y Frías, J. (1987). Los flujos de energía, agua, materiales e información en la comunidad de Madrid y sus contrapartidas monetarias. Pensamiento Iberoamericano.
- Newman, P., (1999). Sustainability and cities: extending the metabolism model. Landscape and Urban Planning.
- Odum, H. T., (1983). Systems Ecology, an Introduction. New York: Wiley-Interscience.
- Programa Nacional Hídrico 2014-2018.
- Quadri, G; Günther, W. (2003). La Basura en el Limbo: Desempeño de Gobiernos Locales y Participación Privada en el Manejo de Residuos Urbanos. Comisión Mexicana de Infraestructura Ambiental. México.
- GIRSUyME. (2009). Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y de Manejo Especial. Documentos Técnicos y Normativos del Estado de México. Gobierno del Estado de México, SEMARNAT. México.
- Gobierno del Estado de México. (2006). Normatividad en Materia de Residuos Sólidos. Secretaría de Medio Ambiente. México.
- Rueda, S., (1995). Ecología Urbana, Beta Editorial.

- Rueda, S., (2006). Un nuevo urbanismo para una ciudad más sostenible. Conferencia Escuela Superior de Arquitectura de Sevilla.
- Sedesol (2012), La expansión de las ciudades 1980-2010: 135 ciudades, 2a.edición, México, Sedesol.
- Zhang, Y., Yan, Z., (2007). Eco-efficiency of urban material metabolism: a case study in Shenzhen, China. Acta Ecologica Sinica.

# LA CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL DESARROLLO LOCAL DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA

Reporte de investigación concluida

**Rafael Juárez Toledo**. Doctor en Ciencias Sociales y Profesor de la Facultad de Economía por la Universidad Autónoma del Estado de México. E-mail: rjtoledo70@yahoo.com.mx

**María del Consuelo Méndez Sosa**. Maestra en Comercio Internacional y Profesora de la Facultad de Turismo y Gastronomía por la Universidad Autónoma del Estado de México. E-mail: mcmendezsosa@hotmail.com

**Alma Rosa Muñoz Jumilla**. Doctora en Economía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México. E-mail: almamj@yahoo.com.mx

**Resumen**

Se presentan los resultados de investigación acerca de uno de los sectores productivos que ha estado creciendo en la Zona Metropolitana del Valle de Toluca –ZMVT- en el Estado de México, que corresponde a la industria del turismo, en particular en su vertiente hotelera. El propósito fue evaluar el grado de participación que han tenido las empresas hoteleras en los municipios que se ubican en dicha zona respecto a los niveles y calidad de los empleos que genera, bajo el entendido que este aspecto es relevante para evaluar el desarrollo y la competitividad territorial. De manera específica se analizó el corredor Toluca – Metepec – Lerma. Los resultados muestran la existencia de varios problemas como son: la precariedad laboral, limitadas contribuciones a la competitividad, fuerte concentración de los beneficios en unos cuantos hoteles.

**Palabras clave:**

Desarrollo local, hotelería, empleo, ZMVT, Precarización laboral

**Abstract**

We present the results of the research about of the one productive sector in growing in the Metropolitan Area of the Valley of Toluca - ZMVT - in the State of Mexico, which corresponds to the tourism industry, particularly in its hotel sector. The purpose was to evaluate the degree of participation that hotel companies have in the municipalities that are located in that area with respect to the levels and quality of jobs that the gender, under the understanding that this aspect is relevant to evaluate the development and competitiveness territorial. Specifically was studied the Toluca - Metepec - Lerma corridor. The context shows the existence of several problems as: precarious work, limited contributions to competitiveness, strong concentration of benefits in some hotels.

**Key Words**

Local development, hotel, employment, ZMVT, Labor precarization

## Introducción

El artículo analiza las condiciones laborales de las empresas hoteleras que se ubican en el corredor Toluca – Metepec – Lerma, dentro del Estado de México desde una perspectiva de la flexibilidad y la precariedad laboral, y parcialmente con una medición de la contribución que desempeñan las mismas en el desarrollo local, específicamente con la generación de empleos.

El documento se soporta, principalmente, en información de carácter empírica toda vez que es resultado de un reconocimiento de tipo territorial que se efectuó mediante un esquema de trabajo de campo que consistió en la aplicación de una serie de cuestionarios y entrevistas en varios niveles, todo ésto para una muestra de hoteles de la zona mencionada.

Los resultados permiten verificar la existencia de rasgos cercanos con las nociones de la flexibilidad laboral y de la precariedad salarial, lo que se manifiesta sobre todo en la relación entre los tipos de empleo y el tamaño de las remuneraciones. De igual manera se percibe poco impacto de la industria hotelera, de la región de estudio, en el desempeño económico de los entornos locales puesto que no se observa un sistema de operación ligado a una red productiva con empresas aledañas, como tampoco se percibe una eficiente derrama económica que impulse la mejoría en la calidad de vida de la población involucrada.

**Antecedentes conceptuales sobre la flexibilidad laboral y los mercados de trabajo en el sector turístico**

Las transformaciones productivas que derivaron del agotamiento del modelo fordista, en los años setenta, fueron resultado del enfrentamiento que realizaron los sectores productivos, financieros y gubernamentales ante las recurrentes crisis, lo que incitó a la edificación de un nuevo orden económico internacional (Leborgne y Lipietz, 1992; Rufin, 1991 y Durand, 1993). Para Chávez (2001) las empresas habían perdido su capacidad de adaptación ante los cambios estructurales, los cuales derivaron de la competencia internacional y el clima inestable creado por las variaciones de los costos de los energéticos, de los tipos de interés y de la inflación; así como la evolución de la negociación colectiva y de la protección del empleo.

Aquevedo (2000) señaló que a la expandida ineficiencia productiva en los países periféricos, se comenzó, a contraponer un nuevo patrón de acumulación bajo esquemas de regulación flexible, que transformó no sólo a los sistemas productivos sino también a los mercados de trabajo, lo que se ha constituido en un verdadero paradigma a escala internacional. Por un lado se permitía la acelerada reducción de los costos de producción y el acrecentamiento de los márgenes de ganancia; pero también se ha reconocido que este proceso de flexibilización ha servido para contener el desempleo y dar un nuevo impulso a la actividad económica.

Rifkin (1996) había advertido sobre las profundas modificaciones que sucedían en los mercados de trabajo de cada país, los que se hacían cada vez más segmentados. En su versión indicó que los mercados de trabajo se transformaban desde un núcleo progresivamente declinante de trabajadores, de mayor calificación y productividad, con contratos más estables o indefinidos, con coberturas sociales más amplias, con condiciones de trabajo más dignas y, desde luego, con salarios en promedio más altos; hacia otro sistema que incorporaba segmentos de trabajadores de menor calificación y productividad, con contratos a tiempo parcial, temporales, o incluso sin contrato, y con salarios, en general, notoriamente más bajos.

La existencia de los mercados laborales flexibilizados se manifiesta en los datos internacionales que indican que si bien la presencia de la fuerza de trabajo en esquemas de contratación flexible corresponde, aún, al menor porcentaje de la fuerza de trabajo global, no más del 30%; el sector estable o protegido tiende a retroceder (Cepal, 2000; OIT, 2001; OIT 2012). En consecuencia el sector precarizado de trabajadores crece rápidamente ante los tipos

de relaciones contractuales que con más frecuencia dependen de la labor de empresas subcontratistas y de contratos temporales. Procesos más intensificados en las actividades comerciales y en los servicios.

Dentro el campo del sector turismo, específicamente en las empresas hoteleras, se puede observar una evolución tecnológica sin precedentes que proviene sobre todo de nuevos enfoques en la prestación de servicios, el uso de las herramientas virtuales y la ampliación de las capacidades en las tecnologías de la información. En el sentido laboral esta tecnología ha permitido mejorar el control de la productividad de la parte trabajadora (OIT, 2001), y con ello destacar con detalle las cantidades de operadores, gerentes y personal de servicios especiales que se requieren en cada caso. López (et. al., 2013) denotó que los avances desde las Tics han rebasado la mera incorporación de éstas en los esquemas productivos y distributivos, al punto en que se ha suscitado la reorientación sobre los perfiles de la demanda y el rol de diferentes actores en la cadena de valor.

Si bien, resultado de los ajustes productivos y laborales, la industria hotelera ha logrado elevar la productividad en las últimas dos décadas, en el ámbito laboral se han desarrollado algunas consecuencias que pueden tomarse como parte de un nuevo modelo de justicia económica, pero también puede observarse como un retroceso a los beneficios que los trabajadores sostenían respecto a sus esquemas de contratación. Con ello, se da paso a una lógica de la polivalencia profesional que extrae el máximo de las competencias de los trabajadores. Esto ayuda a mantener una elevada empleabilidad y contribuye a contener el desempleo irreductible, que suele estar relacionado con una falta de adecuación de las capacidades y destrezas (OIT, 2001).

Desde la perspectiva del crecimiento y el desarrollo, la industria del turismo se presenta como un sector relevante para la economía mundial al indicarse una contribución de 10% respecto a la producción global (WTTC, 2015). Así mismo, se detalla que su nivel de generación de empleos correspondió al 3.6% del total mundial, en 2014, pero sus proyecciones son bastante significativas, puesto que para el año 2025 se estima contribuirá con el 10.7% del empleo directo mundial. Aunque, por el lado de las remuneraciones y prestaciones laborales el acelerado crecimiento del sector turismo se vincula, en buena medida, con la gradual caída de sus niveles. En parte esto se explica por la situación de sobre cualificación y la pérdida de

satisfacción laboral a la que se ha llegado específicamente al comparar el nivel promedio de estudios –o de capacitación- de los trabajadores con las remuneraciones promedio.

La flexibilidad y facilidad de adaptación que posee la industria turística, conjuntamente con su rápida evolución manifestada por el empleo de las TICs le hace ser un sector que, a diferencia de otros, logra aprovechar las ventajas comparativas de los entornos, logra afianzar las ventajas competitivas, sobre todo, a partir de la captación de factor humano desde los espacios locales. Esta dinámica tendría que representar un sistema de ventajas mutuas entre las empresas y las poblaciones locales. Desde la perspectiva del desarrollo local Alburquerque (2004) señala que las innovaciones tecnológicas deben operar con la modificación de innovaciones sociales que se observan en el conjunto de operaciones gerenciales y organizativas, así como en el involucramiento de los agentes socioeconómicos e institucionales.

*En muchas ocasiones, el éxito competitivo no depende tanto de la adquisición de nuevas máquinas como de las mejoras organizativas y de los cambios sociales y culturales que permitan la instalación de redes de comunicación capaces de aunar esfuerzos y desarrollar sinergias positivas para:*

- *Aumentar la calidad de las prestaciones de las empresas, lo que implica mejoras en las relaciones personales en el seno del grupo de trabajo como requisito para el incremento de productividad*.
- *Mantener y dinamizar el potencial de creatividad, innovación y solución de los problemas, para lo cual se requiere un ambiente propicio a la expresión y ampliación de los talentos personales*.
- *Satisfacer las necesidades y exigencias de los cambios incesantes en la demanda (Alburquerque, 2004: 2)*.

Bajo el entendido del desarrollo local los procesos de flexibilización productiva y laboral no deben ser argumentos para denotar la precariedad laboral, por el contrario, el grupo de países que manifiestan mejores indicadores de competitividad, empleo, ingresos, relaciones laborales justas y mejor calidad de vida, son aquellos que lejos de orientar la disminución de costos y salarios como política empresarial, se han preocupado por alentar la calidad del

factor humano, la introducción de plataformas de innovación, mejoría en la infraestructura y líneas eficientes de financiamiento (Alburquerque, 2004).

**Características de la industria turística y hotelera en México**

La incorporación de México al proceso de globalización económica planteó la necesidad de acelerar los procesos de reestructuración productiva, así como la búsqueda de nuevas formas de organización y administración, a efectos de elevar la competitividad que le permitiera sostener adecuados flujos de inversión y de transferencia tecnológica.

Los nuevos argumentos macroeconómicos claramente dirigidos hacia el orden exterior han provocado la reorganización de los sectores productivos, cada uno de los cuales ha tenido afectaciones ante la escala internacional de competencia. Se podría señalar que la industria del turismo en México se ha favorecido con estas transformaciones puesto que se ha convertido en uno de los soportes del crecimiento y en uno de los cimientos estratégicos para orientar el panorama económico futuro del país. La contribución del sector turístico en el PIB nacional fue de 8.7% en 2015. Destaca el caso del transporte, servicios de restaurantes, bienes y artesanías, servicios de alquiler y negocios, en estas cuatro recae el 64% de toda la actividad turística (INEGI, 2017).

Por el lado de los empleos el sector turístico ha acrecentado el nivel de contratación formal, adscrita al IMSS, en 19.67%, entre 2010 y 2014 (Sectur, 2014). Sin embargo, la tendencia de contratación en la categoría eventual ha crecido ligeramente más respecto a los empleados de categoría permanente.

Respecto a su dinámica con los precios que se ofertan desde los diferentes tipos de servicios en que se divide el sector se tiene que en los últimos años se han registrado incrementos considerables, lo que hace suponer que este tipo de servicios cada vez son más categorizados y especializados de manera que la actividad turística ha tendido a considerarse como un bien de lujo. Los precios de transportación crecieron a ritmos superiores al 14% para el año 2014, en tanto que los servicios de hotelería también registran fuertes incrementos de precios a niveles del 5% promedio, para el mismo año.

Los últimos reportes sobre los datos del turismo en México muestran las ventajas obtenidas desde la adopción del modelo de apertura, al vincular a esta industria con la escala internacional. Así por ejemplo la llegada de visitantes internacionales a México ascendió en

1.4% de 2012 a 2013, esto arrojó divisas por encima de los 13 mil millones de dólares. Para 2014 esta cifra aumentó para un total de 29 millones de visitantes y divisas por más de 16 mil millones de dólares. Con ello, contrario al dato nacional, el sector turismo presentó un saldo de balanza comercial positivo por más de 6 mil millones de dólares. El saldo de balanza comercial en este terreno si bien sostuvo rezagos durante el periodo 2008 a 2013 presentado un nivel negativo de -0.8%, a partir del año 2012 da muestra de una franca recuperación a niveles de saldo positivo del 11% entre 2012 y 2013 (CNET, 2013); y de 11.8 entre 2014 y 2015% (CNET, 2015). El personal ocupado en la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas creció en 1.6% entre 2008 y 2012, y en 2.1% entre 2012 y 2013 (CNET, 2013); y altamente significativo sostuvo un crecimiento del 5.1% entre 2014 y 2015. Así mismo, la industria turística ha logrado afianzar su nivel de competitividad mundial al ocupar la posición número 30 para 2015[59].

**Características de la industria hotelera en el corredor Toluca – Metepec – Lerma, Estado de México**

El corredor hotelero objeto de estudio se localiza a lo largo de tres municipios del Estado de México: Toluca, Metepec, Lerma, los cuales a su vez participan en la configuración de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca[60], ZMVT, en cuya distribución de las actividades productivas y distributivas se asienta la orientación de los tipos de servicios que se ofertan por las empresas hoteleras; adicionalmente la posición geográfica de la ZMVT le promueve como un punto estratégico de comunicación clasificada en términos económicos como una

[59] A pesar de todo este favorable recorrido de la industria turística, se observan aún rezagos y desventajas provenientes de la inseguridad, costos del crimen para los negocios, confiabilidad de los servicios, sustentabilidad ambiental y especies amenazadas, permisos de construcción, niveles impositivos, malas prácticas de contratación y despido (CNET, 2015).

[60] De acuerdo con COESPO la ZMVT tiene su origen en los años de 1960. Para el año 2005 existen dos configuraciones la establecida desde la SEDESOL, la CONAPO y el INEGI (COESPO 2008) y la que proviene desde el Plan Regional de Desarrollo Urbano del Valle de Toluca (Gobierno del estado de México, 2005). Considerando la clasificación interinstitucional la ZMVT se compone por 14 municipios: Almoloya de Juárez, Calimaya, Chapultepec, Lerma, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Otzolotepec, Rayón, San Antonio la Isla, San Mateo Atenco, Xonacatlán, Toluca y Zinacantepec. La ZMVT contribuye con el 1.7% del PIB nacional, y con el 12.6% del PIB estatal, adicionalmente, concentra el 1.8% de la Población Económicamente Activa del país y 13.5% del Estado. (GEM, 2014). Respecto a las unidades económicas la ZMVT concentra el 7.8% del total en el estado de México y una fuerte concentración de las actividades económicas en unos cuantos sectores básicamente relacionados con el comercio y los servicios (INEGI, 2010). Por último, en cuatro municipios – Toluca, Metepec, Lerma, más San Mateo Atenco- se concentran el 57.8 de las unidades económicas. Y en dos de éstos, Toluca y Lerma se almacenan 10 de los 34 parques industriales del Estado de México.

zona de negocios y con vocación fundamentalmente industrial, comercial y de servicios, no sólo a nivel Estado de México también en la escala nacional.

Las características de la ZMVT han propiciado la consolidación de ventajas locales para la creación de un corredor de servicios turísticos, liderados por la hotelería, con claro sesgo hacia el turismo de negocios, y en menor escala para los servicios enfocados al esparcimiento o al turismo alternativo. La explicación de la congregación de hoteles en tres municipios se debe no sólo al asentamiento de los corredores industriales, también influyó la ubicación del aeropuerto internacional de la Ciudad de México y su cercanía con la Ciudad de Toluca. Esta cercanía, permite ampliar el mercado de bienes y servicios mediante las relaciones funcionales con uno de los mercados internos más importantes del país que es la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, esto significa para la hotelería de gran turismo un amplio mercado de proveedores creando así ventajas comparativas y competitivas tanto a nivel metropolitano como regional, entre otras como la existencia y experiencia de la fuerza de trabajo y una adecuada infraestructura vial, de transporte, y telecomunicaciones. En este contexto, se explica que el 90% de los usuarios de los hoteles –sobre todo de cuatro y cinco estrellas- corresponde a personas vinculadas con el campo de los negocios provenientes tanto del país como del extranjero[61].

Otro aspecto a destacar para explicar el crecimiento hotelero que se presenta en el corredor Toluca, Metepec, Lerma, se debe a que en el año 2000 se comenzó a impulsar el crecimiento del aeropuerto internacional de Toluca convirtiéndolo junto con el aeropuerto internacional de la Ciudad de México, en las terminales aéreas más grandes en el centro del país. En el año 2013 el aeropuerto internacional de la Ciudad de Toluca captó 414,032 pasajeros de vuelos tanto nacionales como internacionales (SECTUR (2014), esto corresponde al 1.4% del total

[61] Las orientaciones turísticas de carácter mundial son fácilmente observables al interior de los esquemas nacionales, con ello, se han venido creando servicios especializados en función de los factores de la demanda como son: las necesidades individuales o corporativas, los rasgos culturales, los niveles de ingreso, etc.; y en función de los factores de la oferta: la geografía específica, la infraestructura, la calidad de los servicios, las redes empresariales. Una vertiente que está generando alto impacto en ambientes especializados en torno a los viajes y hospedaje es el turismo de negocios, también llamado, de reuniones, empresarial; o como lo señala la OMT "industria de reuniones". Esta comprende actividades relacionadas con convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales, exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios (OMT, 2014).

nacional. Se prevé que con las adecuaciones iniciadas en 2008 el aeropuerto internacional de Toluca podrá atender a 25 millones de pasajeros al año (Solís, 2012).

En términos de la actividad turística hotelera en la zona Toluca, Lerma y Metepec, y de acuerdo con información oficial de INEGI (2011) para el año 2010, se tenían contabilizados 72 establecimientos de hospedaje, de los cuales 25, que representan el 34.7% se clasificaron en las categorías de tres a cinco estrellas (business class); 18 de estos, 25%, se registran dentro de la marca de una cadena hotelera. Por otro lado, 42 establecimientos de hospedaje, 58%, se encuentran fuera la representación de marcas nacionales o internacionales.

Las cadenas hoteleras con mayor posicionamiento dentro de la hotelería de la zona de estudio son: Intercontinental Hotels Group (IHG), Operadora Casa Grande, Hoteles City, Holiday Inn, Grupo Posadas, Fiesta Inn, Marriot International, Best Western International, y un grupo independiente con las marcas Quinta del Rey, Del Rey Inn y Hotel Gran Plaza imperial). Se percibe un ambiente de alta concentración de los beneficios y del mercado, lo que resulta en perjuicio de una sana competitividad, las economías de aglomeración que representan estos hoteles se convierten en barreras de entrada para el acceso de nuevos participantes.

**Aspectos metodológicos para el estudio empírico sobre la flexibilidad y precariedad laboral y contribuciones de la industria hotelera en la zona Toluca-Metepec-Lerma en el desarrollo local**

Para efectuar el análisis sobre las condiciones de empleo y salarios en los servicios turísticos, específicamente para la hotelería en el corredor Toluca, Metepec, Lerma desde la perspectiva de la precariedad laboral se realizaron los siguientes planteamientos:

1. La industria hotelera en el corredor Toluca, Metepec, Lerma ha tenido una emergencia reciente como resultado de las ventajas que ofrece la condición productiva de la ZMVT, su proliferación ha estado inmersa en el acrecentamiento de las relaciones comerciales y de negocios de las unidades económicas.

2. Si bien la flexibilidad productiva como prototipo de desarrollo requiere de la ampliación de las condiciones de especialización y productividad por parte de los trabajadores, la hotelería ha estado ajena a dicha necesidad, y esto ha provocado las dificultades de posicionamiento salarial y falta de mejoría en las condiciones laborales.

3. El tipo de trabajo que se generaliza en la hotelería tiende a señalarse como precario, al otorgarse sistemas de contratación de tipo temporal, con bajas prestaciones y bajos niveles salariales, con poca oportunidad de ascenso.

4. Se observa un sistema de empleo que tiende a la desespecialización, reespecialización y polarización, la versatilidad y movilidad laboral (flexibilidad funcional).

5. El impulso al desarrollo económico de los municipios que conforman la ZMVT, y en específico en los que se localizan las empresas hoteleras, ha sido distante de la ampliación a las capacidades productivas que provienen de los elementos y factores propios de cada lugar, no se percibe la integración de redes productivas internas, como tampoco el incremento de las capacidades territoriales. No se percibe mejoría en el bienestar de las poblaciones en el aspecto cualitativo.

La manera de disponer de información para el análisis se dispuso en dos etapas. La etapa 1 consistió en crear una base datos para clasificar las empresas hoteleras del corredor Toluca, Metepec, Lerma, esto fue basado en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE, 2010).

La etapa 2 configuró el proceso obtención de información para desarrollar la evidencia empírica sobre la actividad hotelera en particular en el corredor Toluca, Metepec, Lerma. Mediante el diseño de dos cuestionarios que abarcaron diferentes aspectos de tipo general, económico, financiero y social; una dirigido a los empleados y otro para la parte gerencial. El énfasis de las preguntas se sostuvo en identificar el perfil y las condiciones laborales desde la perspectiva de los trabajadores, así también se trató de obtener información acerca de las redes locales y externas que los hoteles han trazado en materia productiva. Derivado de esto, la estructura del cuestionario consideró 55 preguntas segmentadas en 7 secciones. Para tal fin, fueron seleccionados exclusivamente los hoteles catalogados como cuatro y cinco estrellas, debido a que dentro de estos se puede suponer se encontrarán los ambientes laborales más estructurados.

El análisis de las condiciones laborales en las empresas hoteleras se atendió con base en los planteamientos antes presentados. Por un lado se hizo hincapié en las características que se presentan en el sistema de contratación que abarca los aspectos relacionados con: los tipos de contratos y su duración, los esquemas de subcontratación, las características del factor

humano –edad, género, nivel educativo- y su relación con el tamaño de las remuneraciones, la calidad de las prestaciones e incentivos.

En un segundo momento se abarcó la situación que permea en las empresas hoteleras respecto a su funcionamiento interno y la manera en cómo aprovechan las ventajas derivadas del creciente turismo de negocios en la ZMVT; en este caso resaltan los aspectos relacionados con: la productividad y la competitividad, los márgenes de beneficio, la creación de sistemas de redes e innovación y, la relevancia del sector hotelero en su contribución a la elevación de la calidad de vida de la región.

**Resultados**

Al interior de los hoteles del corredor en estudio se suscita un sistema de contratación jerarquizado. Por un lado existen las labores de carácter operativo que se integra por personal de limpieza, choferes, personal de mantenimiento, preparación de alimentos, labores de vigilancia y auxiliares generales. El otro grupo lo constituye el personal administrativo que se compone por recepcionistas, personal de mando medio y gerencial.

El grupo laboral operativo se distingue por el desempeño de una serie de actividades que no requieren de altos niveles de especialización o capacitación, como tampoco de elevados grados de escolaridad. Está situación permea en la desigual obtención de remuneraciones respecto al grupo administrativo o gerencial. Del total de puestos registrados el primer grupo concentra la mayor cantidad de contrataciones en niveles entre el 70 y el 90% promedio respecto al total de cada hotel. En aspectos generales el personal operativo se distribuye de manera equitativa, 52% corresponden al sexo masculino y 48% se compone por mujeres. La edad más relevante para la contratación se ubica en población juvenil, 44% de los trabajadores se encuentran en el rango de 20 a 29 años; pero también se logró identificar contrataciones de grupos que se denominarían como vulnerables esto es menores de 15 años y mayores de 65 años, no obstante representan una minoría y cuyos contratos están fuera del esquema formal. Estos datos de edad coinciden plenamente con los que provienen del Observatorio Laboral (2014).

En su mayoría el personal encuestado señala que el tipo de tareas que tiene que atender no requiere de alta especialización, son trabajos mecanizados y polivalentes, lo que resulta compatible con los rasgos de educación. Los niveles de escolaridad registrados refieren que 50% de los empleados se ubican entre los seis y hasta los nueve años de educación, esto

corresponde a la educación básica, primaria y secundaria. Sólo 20% del personal manifiesta poseer estudios a nivel profesional o bachillerato terminado. Un dato relevante denota la existencia de trabajadores operativos con niveles de escolaridad de carácter superior –carreras universitarias en el área del turismo y la administración-, 69% de quienes poseen una carrera universitaria se integran a la hotelería como operarios. Sólo 5% del personal con estudios superiores se ha integrado en los cargos de alta dirección.

Por el lado de los tipos de contratación se detectó una situación interesante. La mayoría de los contratos se suscribe en la condición "de base", aunque esto atiende fundamentalmente al personal operativo; el personal que adquiere mayor responsabilidad sostiene contratos "de confianza", o por subcontratación –como el outsourcing-. Dados los tipos de contrato se tiene que 93% del personal goza de los beneficios de las prestaciones que la ley mexicana contempla, aunque debe señalarse que al nivel más básico. La parte que corresponde a las formas de contrato y tipo de prestaciones tiende a ser considerada como un aspecto compensatorio ante la enorme variabilidad de los salarios que se perciben.

De las prestaciones más destacadas acorde con la Ley Federal del Trabajo, los registros obtenidos son los siguientes: del total de personal con contrato de base 87% dispone de la prestación de vacaciones pagadas, la cual sólo es posible a partir de haber cumplido un año se servicio, eso explica la situación de desfase de una parte del personal. 97% indica ser cubierto con el aguinaldo, en su mayoría al nivel mínimo que corresponde a 15 días de salario al finalizar cada año. Otra prestación a la que se tiene acceso es la que brinda el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) encargado de otorgar crédito para que los trabajadores puedan adquirir su vivienda propia, 70% de los trabajadores manifiestan tener acceso a este tipo de créditos. Finalmente, se detectó la aplicación de la prestación que deriva del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) que pretende armonizar un sistema de créditos para la adquisición de muebles, uniformes, pago de vacaciones, etc., la cual se aplica solamente al 20% de los empleados.

La suscripción al seguro médico es otro de los beneficios obtenidos por los trabajadores, en este caso el personal de base tiene suscripción al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), lo que da derechos a las licencias médicas, atención a la maternidad, y un esquema de gastos médicos para el trabajador y sus familias. Si bien los gastos médicos mayores no

son una prestación de Ley, se registra el caso de algunas empresas hoteleras que lo llega a proporcionar, a sus mandos directivos, 17% del total señala poseer este privilegio.

La prestación que no constituye una obligación como tal, sino más bien es un atributo al desempeño económico de cada empresa, es el reparto de utilidades, en este caso el nivel de trabajadores en obtenerlo corresponde a 56% respecto al total.

El tamaño de las percepciones resulta ser un asunto delicado que denota la congruencia entre la falta de labores especializadas y los niveles bajos de escolaridad, lo cual repercute en la formación de una fuerte oferta de trabajo desde los habitantes de la zona, lo que presiona a mantener niveles salariales a la baja. El esquema de otorgamiento difiere por el tipo de labor que se desempeña. Así, existe un considerable grupo de empleados que recibe un salario pactado que va de medio salario mínimo y hasta 1.5 salarios mínimos por jornada –entre 55 a 166 dólares por mes-, 37% de los empleados encuentra en esta situación. Sólo 2% de los puestos de trabajo logra acceder a niveles de pago cercanos a los 5 salarios mínimos por jornada -555 dólares por mes-[62].

En buena medida el sostenimiento de las mencionadas condiciones salariales se realiza con el incentivo de las propinas y las compensaciones extra ordinarias. 44% de los empleados señaló poseer un puesto de trabajo que permite el acceso a las propinas; y en un rango similar se declaró recibir vales de despensa mensual, aunque esto queda asociado al desempeño generado que se vincula con un asunto de productividad y la polivalencia.

Otro mecanismo que permite a los trabajadores acceder a una mayor remuneración es la ampliación de las jornadas de trabajo, situación que depende de un ambiente cíclico respecto a la demanda por servicios hoteleros por parte de los visitantes a la ZMVT. El pago excedente por las horas de servicio extra ordinario es un aliciente que por des fortuna requiere de amplios sacrificios que se manifiestan en ambientes de cansancio y estrés, descuido familiar, daños en la salud, e incluso el pago de servicios de transporte más caros.

Finalmente, el estudio diagnóstico de la hotelería en el corredor Toluca, Metepec, Lerma permite identificar aspectos relacionados con el grado de contribución al desarrollo local, en

[62] A manera de comparativo para medir la relación entre el ingreso y la calidad de vida a la que se puede tener acceso con este panorama de las remuneraciones, el Banco Mundial utiliza como parámetro para medir la línea de pobreza extrema la cantidad de 1.25 dólares diarios, equivalentes a 37.5 dólares mensuales (Banco Mundial, 2014).

especial en referencia al potencial que sostiene para elevar las capacidades de gestión e innovación de las poblaciones de la región. En este sentido, la generación de empleos se considera el principal beneficio que arrojan los hoteles dentro de la ZMVT, y otro tanto la compra de insumos desde las empresas locales, lo que ha permitido la formación ligera de redes de proveedores.

Las empresas hoteleras encuentran desde las localidades vecinas abundante disponibilidad de fuerza de trabajo sea especializado, o no. Un 70% del personal contratado, de cualquier categoría, declara estar domiciliado en los municipios aledaños. Una ventaja comparativa que posee la zona para el desarrollo de la hotelería es la disposición de universidades, institutos o escuelas de capacitación en torno al sector turismo, con el liderazgo de las carreras que oferta la Universidad Estatal se suscriben en su alrededor una abundante oferta de estudios, de orden superior o técnicas, sin embargo el grado de ocupación de este tipo de factor es poco empleado. Aunque para las empresas si representan un mecanismo ventajoso toda vez que permiten el acceso a jóvenes estudiantes para la realización del servicio social, como para las prácticas profesionales, sin el compromiso de otorgar remuneraciones.

Por el lado de la creación de cadenas o enlaces con los proveedores locales se percibe que en efecto la industria hotelera ha sostenido acercamiento con otras empresas de la ZMVT, específicamente con las que pertenecen a centrales de abasto, pequeños negocios y poco menos con empresas de los corredores industriales aledaños. Esto genera un ambiente provechoso sobre todo para abatir gastos de traslado en los insumos requeridos. En este aspecto se presenta una situación parecida respecto a la fuerza de trabajo, la abundancia de proveedores, y las relativos bajos niveles de compras de producto no especializados, genera un entorno para los proveedores de baja presión sobre los precios de sus mercancías y en las condiciones de cobro, de manera que se tienen que conformar con bajo poder de negociación.

La cadena de suministro encontrada indica que la mayor relación de la hotelería se efectúa con personas físicas con una participación de 70%, el resto de las compras se realiza con personas morales del sector privado, otro tanto con el sector público.

**Conclusiones**

La industria hotelera ha generado un considerable crecimiento en la ZMVT, sin embargo se percibe su escasa contribución en el desarrollo de las poblaciones aledañas para el surgimiento de un sistema fincado en la creatividad, la innovación y el despegue de los

talentos personales. La mayor participación de la industria se ubica en la generación de empleos, Pero debe señalarse que su esquema de trabajo es altamente convencional es decir los márgenes de beneficio se fincan en la aminoración costos y salarios.

Los resultados dan cuenta de que las condiciones laborales de los trabajadores no depende de ambientes laborales de alta especialización lo que condiciona bajos niveles de salario y de flexibilidad laboral caracterizada por contratos de base con escasas participaciones de los beneficios que obtienen los hoteles. Aunado a lo anterior también se percibe la ausencia de adecuados criterios de contratación dado que los tipos de empleo demandados no requieren calificación. La parte más severa que se encontró en el tamaño de los salarios que se acercan a los niveles internacionales para clasificar la pobreza extrema, aunque las empresas han buscado la manera de crear paliativos a través de las prácticas de las propinas, los bonos, y las jornadas extra ordinarias. Aunque ello depende de la intensificación o polivalencia laboral.

Los anteriores factores identifican la existencia de un ambiente de flexibilidad laboral y ciertos niveles de precarización, específicamente hablando del salario. Se hace referencia al empleo precario I que considera a todos aquellos trabajadores que perciben entre uno y dos salarios mínimos y en menor medida pero también se hace presente el empleo precario II que refiere a los que obtienen entre dos y cinco salarios mínimos.

Dadas las condiciones sesgadas de contratación, negociación con proveedores y parcial falta de competencia o ambientes de concentración empresarial, no se han logrado aprovechar las ventajas locales en materia de producción e innovación, de manera que el posicionamiento de la hotelería debería estar promoviendo la existencia de mercados competitivos, a partir de encadenamientos tecnológicos. Sin embargo, se he denotado la poca posibilidad de que empresas nuevas puedan ingresar en el mercado, existe un elevado grado de rivalidad entre las empresas ya existentes que a su vez se relaciona con la amenaza de entrada de nuevos competidores en términos de la intensidad con la que algunas empresas compiten para mantener su posición en el mercado. De manera que la entrada de nuevos competidores se anula por medio de: la competencia de precios, publicidad, oferta de nuevos productos y oferta creciente de servicio al cliente.

**Referencias bibliográficas:**


- Alburquerque, F. (2004): El Enfoque del Desarrollo Económico Local, Organización Internacional del Trabajo OIT, Primera edición, serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, Buenos Aires
- Aquevedo, Eduardo. (2000): Reestructuración, flexibilidad y trabajo en América Latina. *Papeles de población*. 26, 89-107.
- Banco Mundial (2009): Octubre, Washington. http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/10/09/measurement-fundamental-ending-extreme-poverty-world-bank-report
- Banco Mundial (2014): Indicadores del Banco Mundial: Los datos y las mediciones son fundamentales para poner fin a la pobreza extrema. Comunicado de prensa, Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET, 2013): Panorama de la actividad turística en México, CNET - Universidad Anahuac, México, Año 4, No. 2, México
- Castilla,B. y Torres, B. (1999): *Las relaciones laborales en Yucatán*. En Cambios en las relaciones laborales. Vol. 2, México, UAM.
- Chávez Ramírez Paulina Irma (2001): *Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto*. En Aportes. VI, 57-74. BUAP
- COESPO (2008): La situación demográfica de México 2008. [En línea] www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/La_Situación_Demografica_de_Mexico_2008
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2000): *La brecha de la equidad*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012): Informe OIT sobre avance en las estadísticas de empleo y desempleo. [En línea]. Documento de referencia DDR/1. Undécima reunión del Comité Ejecutivo de la Conferencia Estadística de las Américas. 2 a 4 de julio de 2012. Quito. Comisión Económica para América Latina y el Caribe 1-10 pp. Disponible en: http://www.cepal.org/deype/publicaciones/xml/1/47271/CE11DDR1e.pdf.
- Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET, 2015): Panorama de la actividad turística en México, CNET - Universidad Anahuac, México, Año 5, No. 15, México
- Durand, Jean Pierre. (1993): *Vers un nouveau modèle productif*. Syros.

- Gobierno del Estado de México (GEM, 2014): Datos Metropolitanos, http://sedemet.edomex.gob.mx/sites/sedemet.edomex.gob.mx/files/files/Servidores%20Publicos/PM/Datosmetropolitanos.pdf. (06/05/2017)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010): Actividad económica. http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/economia/default.aspx?tema=me&e=15
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011): Sistema para la consulta del anuario estadístico de México [En línea] *www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee11/info/mex/c15_20.xls*
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI, 2017): PIB y cuentas nacionales, turismo. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/ (11/05/2017)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI, 2017a): Cuéntame, información por entidad, Estado de México. http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/economia/default.aspx?tema=me&e=15 (06/05/2017)
- Ivanova, Antonina; Ibañez Reyna (coords. 2012): Medio ambiente y política turística en México, Instituto Nacional de Ecología, Tomo I Ecología, biodiversidad y desarrollo turístico, México. https://openlibrary.org/books/OL25410345M/Medio_ambiente_y_pol%C3%ADtica_tur%C3%ADstica_en_M%C3%A9xico
- Leborgne, D. et A. Lipietz (1992): Flexibilité offesinve, flexibilité defensive, deux, strategies sociales dans la production des nouveaux espaces économiques, en G. Benko et A. Lipietz (dir), Les régions qui gagnent: les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris, Presses universitaires de France.
- Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014): Informe global sobre la industria de reuniones, OMT, volumen siete, Madrid
- Rifkin, Jeremy (1996): *El fin del trabajo*. *Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. México: Paidós.
- Rufin, J. (1991): Lémpire et les nouveuax barbares. Paris: Lettés

- World Travel & Tourism Council (WTTC, 2015): Viaje y Turismo, impacto económico 2015, WTTC, Reino Unido, http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2015-documents/world-economic-impact-report-2015es.pdf?la=zh

# O POSICIONAMENTO DA PROPOSTA POLÍTCA DAS ENTIDADES DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE A ECONOMIA COLABORATIVA.

*MARCELO MAIA RÊGO TOSCANO;*
*Universidade de Aveiro*
*ALAN CHRISTIAN SCHMITT*
*Universidade doEstado de Santa Catarina*
*ERICÊ BEZERRA CORREIA*
*Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Cabo de Santo Agostinho*

**Resumo**

Neste artigo, tentamos identificar as potencialidades da Econômica Colaborativa e seus possíveis impactos na evolução nos mercados europeus sobre uma ótica dos pareceres emitidos pelo Comitê Econômico e Social Europeu e pela Comissão Europeia. Foram analisados os conteúdos dos pareceres com a finalidade de entender o posicionamento futuro da Comunidade Europeia relacionados com a Economia Colaborativa. Também se observou as diferenças de posicionamento entre as duas entidades e quais pontos de concordância. Os resultados apresentam uma falta de política concreta para muitos temas polêmicos como: regulamentação, tributação e questões trabalhistas. Mas já pode-se considerar o debate uma evolução, lenta, mas a cautela em adotada pelas entidades podem evitar erros e tornar as medidas mais eficientes.

**Palavras Chaves:** Economia Compartilhada; Economia Colaborativa; União Europeia; Regulamentação

## 1. Introdução

As questões relacionadas com a Economia Colaborativa são muito semelhantes às acusações contra a globalização discutida pelos economistas até hoje em dia. Se assemelham em um conceito idealista, promissor e dinâmico que pode ser altamente transformador e que recebe muitas críticas pelos seus modos operantes e na proteção dos consumidores, sociedades e trabalhadores.

Com a ascensão de empresas como Uber e Airbnb no território Europeu, cresceu também o número de insatisfação de grupos de pressão desses mercados atingidos por esse novo modelo negócios. Essas insatisfações se tornaram ações judiciais em tribunais dos Estados-Membros do bloco. As empresas acusadas utilizam "brechas" nas leis para manter as empresas em atividade. Porém muitos questionamentos começaram a rodear essas atividades, forçando as entidades da Comunidade Europeia a se posicionarem sobre o assunto.

Esse trabalho irá analisar os 3 principais pareceres das entidades que municiam o Parlamento Europeu, o Conselho e o Tribunal Europeu para tomar as decisões sobre a Economia Colaborativa. As entidades são a Comissão Europeia e Comité Econômico e Social Europeu. O objetivo é tentar entender como a União Europeia está se preparando para lidar com a Economia Colaborativa. A metodologia utilizada neste trabalho é descritiva e qualitativa, usando da análise de conteúdo, comprar as informações de cada parecer e posteriormente relacionar as informações para atingir o objetivo do trabalho. A hipótese deste trabalho é que ainda pouco se sabe sobre a economia colaborativa e que os governos ainda não estão preparados para lidar com esse tipo de economia.

Esse artigo está divido em 4 partes, além dessa introdução. Na primeira secção apresenta-se o referencial teórico onde consta definição da Economia Colaborativa, os tipos de negócios e a classificação da Economia Colaborativa encontrados na literatura. Logo em seguida é apresentado o contexto atual, os benefícios e as preocupações relacionados a Economia Compartilhada dentro do território Europeu. A secção seguinte foi apresentada as análises dos pareceres analisados. E por fim em uma tentativa de atingir o objetivo do trabalho e testar a hipótese é apresentada a conclusão. Dito isto, este trabalho tenta posicionar

como a Comunidade Europeia está conduzindo sua política para enfrentar os desafios da Economia Colaborativa.

## 2. Referencial Teórico

A Economia Compartilhada (EC), também chamada de Consumo Colaborativo (CC) é uma tendência global, que atualmente tem sido abordado por pessoas comuns, acadêmicos, pesquisadores e governantes. Os Estados Unidos têm grande influência no avanço desse novo modelo de negócios, pois muitas *startups* impulsionadas pelo Vale do Silício são sinônimos de avanço tecnológico e econômico. Muitas dessas *Start ups* surgem de projetos acadêmicos e com apoio financeiro de gigantes da tecnologia como Google, Microsoft, Amazon e Apple. Além disso o apoio também vem do governo que apoia financeiramente pesquisa e desenvolvimento de projetos e na forma de regulamentação. Um bom exemplo disso é a empresa Uber, que tem uma atuação em 80% das principais cidades dos EUA, recebeu investimento de grandes empresas e até mesmo do governo americano e em vários estados já estão regulamentados.

Embora muitas cidades nos Estados Unidos aceitassem prontamente essa inovação, cidades como Nova York, Texas, Portland, Birmingham, etc. se opuseram a Uber porque não tinham regulamentações. Os sistemas de regulação foram feitos para serem cumpridos. Os legisladores estaduais em Ohio e Flórida estão avançando com regulamentos que governam Uber e outros serviços de passeio que designarão todos os excitadores como contratantes independentes, reforçando um aspecto crítico mas muito disputado do modelo de negócio de Uber (Watanabe, Naveed, Neittaanmäki, & Fox, 2017).

Para Belk (2010) o compartilhamento entre seres humanos é uma prática que existe antes das plataformas digitais. O autor explica que esse comportamento já se apresenta no nascimento de uma criança, onde a mãe compartilha seu corpo, seu leite e seu amor sem esperar nada em troca do recém-nascido. Além disso, o mesmo autor, avança na o conceito para os princípios da troca de bens e serviços que unem o lado da oferta e da procura que permeia dentro do comportamento do mercado.

O desenvolvimento da tecnologia elevou a Economia Compartilhada para outro nível. Com a criação de plataformas digitais, a interação entre fornecedor e comprador, tiveram

mudanças drásticas. As plataformas são essenciais para uma mudança nessa relação evitando assim os intermediários. Botsman & Rogers (2010) foram os primeiros a conceituar essa interação entre fornecedor e comprador utilizando uma plataforma digital. Os autores se referem ao consumo colaborativo como " a reinvenção dos comportamentos tradicionais do mercado através da tecnologia para fazer melhor uso dos bens, habilidades e tornar outras coisas úteis" (Botsman, Rachel ; Rogers, 2010). Para Matthew Sinclair (2016) apesar da partilha não ser um novo evento estudado, a economia compartilhada é um fenômeno completamente novo. O autor explica que a Economia Compartilhada é um processo econômico dentro de plataformas online que reduzem as escalas de transação para contratação de serviços, compra ou troca de produtos e participação de mercados, com a finalidade de otimizar o uso de ativos subutilizados.

Outra importante autora Lisa Gansky em seu livro "Mesh" define Economia Compartilhada como uma tendência onde as empresas com o uso da mídia móvel podem fornecer ao consumidor bens e serviços que precisam em tempo real, sem a necessidade de transferência de propriedade sobre esses bens. Para Belk (2014) a Economia Compartilhada é um sistema concentrado na conexão de indivíduos e na economia sob demanda, baseado na satisfação das necessidades do consumidor em tempo real e sem distinguir os indivíduos e a indústria. Com esse modelo de negócios da Economia Compartilhada novos bens e serviços estão tendo a aceitação (crescimento) de muitos consumidores como é o exemplo de plataformas como Uber, Airbnb, Netflix, Blablacar entre outros.

A provável eficiência das plataformas digitais online permite que que os usuários paguem preços mais baixos ajustados pela qualidade, demanda e ativos subutilizados. A realização do potencial da Economia Compartilhada depende, entretanto, de sua legitimidade política. Além disso, algumas proibições ou algumas regulamentações podem limitar a capacidade dessas empresas de crescer ou se desenvolver ao longo do tempo (Sinclair, 2016).

De acordo com a comunicação da Comissão Europeia, a economia compartilhada "refere-se a modelos de negócio em que as atividades são facilitadas por plataformas colaborativas que criam um mercado aberto para o uso temporário de bens ou serviços frequentemente fornecidos por particulares"(European Comission, 2016) . A economia compartilhada, conforme definido pela Comissão, inclui três categorias de agentes atuantes:

I. Prestadores de serviços que compartilham ativos, recursos, tempo e / ou habilidades (particulares que oferecem serviços ocasionalmente - prestadores de serviços de "pares" ou profissionais);

II. Os usuários desses serviços

III. Plataformas colaborativas

A comunicação da Comissão Europeia destaca ainda, que as transações em Economia Compartilhada comumente não representam uma alteração da propriedade e podem ser realizadas com fins lucrativos ou não lucrativos. Exemplos dessas transações de economia compartilhada com fins lucrativos incluem transações em plataformas como Task Rabbit, Uber, Airbnb, enquanto as sem fins lucrativos incluem Banco de Tempo em Santa Maria da Feira ou FoodLoop (swaps de alimentos).

De acordo com uma resolução do Parlamento Europeu de 2015 como citado em European Comission (2016): "a Economia Compartilhada ou consumo colaborativo é um novo modelo socioeconômico que decolou graças à revolução tecnológica, com a utilização da Internet e através de plataformas on-line envolvendo transações de bens e serviços que pode ser conduzida de forma segura e transparente".

Estes conceitos auxiliam a entender como as entidades da união europeia definem a Economia Compartilhada ou Consumo Colaborativo. No próximo tópico será apresentado em que contexto atual da Economia Compartilhada na Europa e seus benefícios e preocupações.

## 3. Contexto atual, benefícios e preocupações da EC na União Europeia

O que tudo indica é que a Economia Compartilhada se tornou um grande segmento de negócios. De acordo com uma pesquisa encomendada pela revista Forbs (2015), em 2014 as empresas desse segmento já faturavam 17 bilhões de dólares. Além de fornecer empregos para 60.000 funcionários e ainda receberam um total dd 15 bilhões de dolares em financiamento. A Forbes ainda estima que cinco setores da economia de compartilhamento por si só poderiam gerar uma arrecadação de US $ 335 bilhões em receitas até 2025.

De acordo com Valant (2016), pesquisadora responsável pela *European Parliamentary Research Service*, em seu relatório para o Parlamento Europeu divulgado em novembro de 2016, apresenta considerações importantes da evolução da Economia Compartilhada em territorio Europeu. De acordo com o relatórios do Parlamento Europeu a economia compartilhada teve um avanço anual de 25% anual. De acordo com as estimativas da European Comission, (2016) a receita bruta das empresas de Economia Compartilhada na UE por meio de plataformas digitais com a colaboração de prestadores de serviços totalizou 25 bilhões de libras esterlinas.

De acordo com o relatório especial da instituição financeira holandesa, ING International (2015), com quase 15.000 consumidores em 15 países revela o efeito profundo que o compartilhamento de tecnologias poderia ter sobre as economias em todo o mundo, com a participação prevista para aumentar nos próximos 12 meses. Além disso, mostra que os participantes das empresas deste seguimento tiveram uma média de £2.500 libras esterlinas anualmente para complementar os seus rendimentos. Ainda de acordo com a ING, empresas como a Airbnb e a BlaBlaCar, na Europa, aproximam-se dos mais de 150 milhões de consumidores e proprietários participantes desse modelo de negócios até 2018. De acordo com a Comissão Europeia (2016), este novo modelo de atividade econômica apresenta impactos mais drásticos em 5 setores da econômica dos Estados – Membros da União Europeias: Transportes; Verejo; Alojamento; Serviços de mão-de-obra e por último financiamento.

Os números realmente podem impressionar. Os posicionamentos revelados pela Comissão Europeia e pelo Parlamento Europeu refletem seu apoio moderado ao potencial crescimento da EC no Bloco Econômico. Porém esta nova atividade econômica além de proporcionar benefícios, também causa algumas preocupações para as autoridades. Os benefícios e preocupações da EC são apresentados a seguir.

## 4. Os Benefícios e Preocupações relacionados com a Economia Compartilhada

Iniciaremos este tópico com as principais preocupações relacionadas a Economia Compartilhada. No trabalho dos autores Szetela & Mentel (2016), eles questionam se é possível a EC vai criar uma nova onda de globalização. Assim relatam as possíveis limitações

e restrições que a EC observadas nos últimos anos. Para eles a EC pode afetar a oferta e produção de alguns produtos/serviços tradicionais. Exemplo disso são as antigas locadoras de filmes que praticamente desapareceram e alguns autores atribuem esse fenômeno a empresa Netflix. O problema é que sem as locadoras, a Netflix que praticava preços baixos, pode aumentar seus preços e o consumidor não poderá recorrer as antigas locadoras. Além disso, impossibilita o retorno ao mercado de uma locadora, pois caso exista uma ameaça de reabertura de locadoras, logo a Netflix baixa seus preços evitando um retorno da concorrente ao mercado.

Outro importante fato citado por Szetela & Mentel (2016) é o relacionado com as questões trabalhistas. O bom exemplo são os motoristas da plataforma Uber. No Brasil a justiça do trabalho reconheceu a existência entre o vínculo empregatício de um motorista e a Uber, além de outros encargos como verbas rescisórias e o gasto com combustível, balas e água (Simões, 2017).

Autores como Lau, 2010; Cheng, 2014; e Milanova & Maas, 2017 apresentam pontos que ainda não estão claros na EC. A seguir algumas possíveis desvantagens descritas por esses autores: falta de regulamentação, gera desemprego formal, questões de responsabilidades das prestações dos serviços, pagamentos de impostos, questões de inserção social (pesquisas revelam que usuários normalmente são brancos, jovens, de nível superior, etc), falta de comprovação sobre melhoria da sustentabilidade (se o Uber reduz a quantidade de dióxido de carbono), estudo comprobatórios de redução do transito (se realmente as bikeshares ou os carros compartilhados realmente reduzem o tráfego em grandes cidades como São Paulo).

A Comissão Europeia e o Parlamento Europeu apresentam as seguintes preocupações em relação as atividades econômicas e sociais da Economia Compartilhada (European Comission, 2016 e Valant, 2016):

- Desequilibram o mercado e representando uma concorrência desleal aos operadores tradicionais do mercado.
- Podem evitar impostos
- Questões relacionadas a proteção do consumidor (responsabilidade por exemplo)

- Normas e direitos laborais
- Questionam benefícios Ambientais (redução de congestionamentos, impacto ambiental e etc.)
- Natureza inclusiva
- Criação (ou extinção) de Regras e Normas

No entanto, no lado dos benefícios alguns já forma citados no texto. Ainda assim reforça-se com os benefícios apresentados pelos autores como Belk (2014)b; Szetela & Mentel, (2016); Weber (2016); Chase (2015); Botsman & Rogers, (2010): Distribuição de renda extra; auxílio de renda para desempregados, idosos e estudante; utilização de ativos obsoletos; teórica redução do transito; provável melhora no meio ambiente; crescimento econômico direto e indireto; inclusão do consumo de pessoas com poder de compra menor; atividades de trabalho flexíveis entre outros.

Fazendo um contraponto, o Parlamento Europeu e a Comissão Europeia apresentam os seguintes benéficos relacionados a EC em seus apontamentos:

- Redução dos Preços
- Escolha mais amplas de produtos e serviços
- Melhor qualidade dos produtos devido as avaliações deixadas por outros usuários
- Possibilidade de avaliação do serviço
- Renda extra
- Utilização de bens e serviços subutilizados
- Provável redução de impacto ambiental

Após verificar os prováveis benefícios e problemas da Economia Compartilhada. A seguir será apresentado uma análise de documentos emitidos pela Comissão Europeia e Pelo Parlamento Europeu que tentam nortear as medidas pertinentes relativas a Economia Compartilhada que possa ser alinhada com seus Estados – Membros.

## 5. Posicionamento da Comissão Europeia e do Comité Econômico e Social Europeu (CESE)

Esta secção é uma tentativa de esquematizar as linhas de atuação para o desenvolvimento de estratégias que a Comissão Europeia de Pesquisa e o Parlamento Europeu divulgaram sobre Economia Compartilhada e sobre o Consumo Colaborativo. Esse trabalho analisou os seguintes documentos: (1) Parecer do Comité Económico e Social Europeu de 2014, com o título: *"Consumo colaborativo ou participativo: um modelo de desenvolvimento sustentável para o século XXI"* (Bataller, 2014); (2) o comunicado da Comissão Europeia, divulgado 2 de junho de 2016, com o título: "O Comunicado da Comissão Europeia para o Parlamento Europeu, o Conselho Europeu, o Comité Econômico e Social Europeu e aos Comitês de Região: Uma agenda Europeia para Economia Colaborativa"; e por último o Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre a «Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao "Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões — Uma Agenda Europeia para a Economia Colaborativa" divulgado no dia 20 de dezembro de 2016, em Bruxelas.

Iniciando pelo Parecer do CESE apresentado por Bataller (2014), as medidas aparentam uma tendência ao apoio das empresas com perfil colaborativo. Ressalta-se aqui que pouco se faz o uso do impacto das plataformas digitais. O Parecer aparenta apoiar mais as medidas de empresas voltadas para associação e cooperativas, fugindo um pouco dos conceitos de empresas digitais. Dentre as 8 estratégias sugeridas pelo Comité destacam-se: "Definição do contexto jurídico e fiscal das atividades incluídas no consumo colaborativo ou participativo, harmonizando e regulamentando, caso seja necessário, aspetos como a responsabilidade jurídica, a segurança, direitos de utilização" o Parecer destaca a necessidade de revisão de normas e leis antigas e a necessidade de regulamentar atividades da EC se necessário. O posicionamento do Parecer apresenta uma forte promoção da pratica do "consumo colaborativo" a divulgação aos consumidores das regras e o incentivo a práticas do consumo dessa economia e o fomento de novas empresas para essa área.

Mas a orientação de relevância para Economia Compartilhada fica reservado para o item "e" do tópico 5 do parecer. Nele o Comitê sugere: "e) Promoção de estruturas estáveis através da criação de espaços para o desenvolvimento do consumo colaborativo ou

participativo, especialmente no que diz respeito a tecnologias e redes. ” (Bataller, 2014) Neste item fica claro que a promoção também inclui o consumo colaborativo com o uso da tecnologia e redes, muito provavelmente fazendo menção a empresas da Economia Compartilhada que usam a tecnologia e a internet para seu desenvolvimento.

Com o avanço das empresas de EC como Uber e Airbnb nos grandes centros europeus, a Comissão Europeia divulga um comunicado destinado a várias autoridades do Bloco Econômico Europeu. A fim de evitar uma abordagem fragmentada dos seus Estados - Membros, a Comissão Europeia, (2016) identificou algumas boas práticas em empresas da Economia Compartilhada e convidou os Estados – Membros a reverem e, se necessário, a revisarem suas legislações existentes. Acredita-se que com isso, consiga-se evitar o bloqueio a inovação, que seja revisto as regras aplicadas aos mercados tradicionais e as possíveis regras aos novos não inviabilize as empresas. Assim a Comissão Europeia centrou-se em 5 orientações:

1. **Requisitos ao Acesso ao Mercado:** A Comissão Europeia esclarece que, de acordo com as liberdades fundamentais do Tratado Sobre o Funcionamento da União Europeia (Parlamento Europeu, 2012), da Directiva 2000/31/CE sobre Comércio Eletrônico (Parlamento Europeu, 2000) e Directiva 2006/123/CE relativa aos serviços (Parlamento Europeu, 2006), os prestadores de serviços e as profissionais não devem ser impedidos de acessar os mercados e que proibições atividade devem, em princípio, ser consideradas como medida de último recurso. Contudo, se a plataforma colaborativa oferecer serviços a sociedade que descaracterize a prestação de serviço de intermediário da informação (especialmente se fornece o serviço subjacente, como o transporte ou o serviço de aluguel de curta duração), poderá ficar sujeita às regras setoriais relevantes que regem estes serviços.

2. **Regimes de Responsabilidade:** A Directiva 2000/31/CE sobre Comércio Eletrônico isenta plataformas de economia compartilhada da responsabilidade dos intermediários que elas armazenam. Entretanto, não devem ser isentas de qualquer responsabilidade pelos serviços que oferecem (por exemplo, serviços de pagamento).

3. **Proteção dos utilizadores:** A Comissão esclarece que a legislação da UE em matéria de consumo e de comercialização abrange as transações entre empresas e consumidores, entre um consumidor e um comerciante, e, por conseguinte, exclui as transações entre consumidores.

4. **Trabalhadores informais:** Além disso a Comissão informa sobre o vínculo trabalhista para EC. Na definição da existência de uma relação de trabalho é necessário um estudo caso-a-caso, e devem ser considerados esses três critérios essenciais: a existência de uma ligação de subordinação, a natureza do trabalho, e a presença de uma remuneração. Caso um dos três esteja presente se aplica a lei trabalhista do Estado – Membro.

5. **Tributação**: A Comissão estimula os Estados-Membros a facilitar e melhorar a cobrança de impostos utilizando as possibilidades oferecidas pelas plataformas de colaboração (por exemplo, no sector do alojamento, em que algumas plataformas facilitam o pagamento de taxas de turismo em nome dos prestadores de serviços). Aplicam obrigações fiscais funcionalmente semelhantes às empresas que prestam serviços compatíveis. As partes interessadas devem ser claramente informadas sobre as suas obrigações fiscais nacionais, incluindo a situação de emprego.

O que fica claro no parecer divulgado em junho de 2016 é que a Comissão não pretende proibir totalmente uma atividade só para proteger um modelo econômico existente. As novas empresas da "economia colaborativa", como Uber e Airbnb, estão trazendo transtornos importantes na Europa e no mundo nos setores tradicionais de transporte e hotelaria. Isso acende reações de vários tipos entre os Estados-Membros, alguns chegando até a proibição de algumas plataformas. No entendimento do Parecer a economia compartilhada pode constituir uma oportunidade para os consumidores, os empresários e o setor privado, com a condição de ser fomentada coerente.

A Comissão entende que "as proibições absolutas de uma atividade só devem se impor como último recurso". "As plataformas e empresas de economia não devem estar sujeitas a autorizações e licenças se só atuam como intermediários entre os consumidores e aqueles que oferecem o serviço em questão (por exemplo, serviços de transporte e de hospedagem).

Além disso a comissão sugeriu aos Estados-Membros a diferenciação "entre os cidadãos que oferecem um serviço de maneira ocasional e os que atuam como profissionais". Outra recomendação de destaque sugere que as plataformas da economia compartilhada cooperem com as autoridades nacionais "para registrar a atividade econômica e facilitar a arrecadação de impostos". Com tudo isso, objetivo da Comissão Europeia é o fomento da

eficiência transparência, âmbito e conveniência dos serviços disponíveis na União Europeia, assim como a redução de custos para os consumidores.

Após o parecer da Comissão Europeia em junho de 2016, foi a vez do Comité Económico e Social Europeu emitir um parecer sobre a Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e emitindo em Dezembro de 2016 um Parecer baseado nas orientações da Comissão Europeia (Comité Economico e Social Europeu, 2017).

O CESE em seu parecer sugere uma ampliação do conceito de Economia Colaborativa e aconselha que seja feita uma classificação diferenciando os tipos de Economia Colaborativa para que se possa facilitar a regulamentação e o fomento cada seguimento da Economia Compartilhada de forma mais eficiente. Uma visão mais arrojada do CESE apresenta uma previsão do que considera o futuro do trabalho na União Europeia, assim é a visão do Comité " A posse de bens de uso pessoal, as divisas fortes e o emprego in situ, fixo e remunerado, vão ceder terreno às trocas virtuais, ao acesso partilhado, ao dinheiro digital e a uma maior flexibilidade da mão-de-obra", percebe-se que o posicionamento é que a Economia Compartilhada num futuro próximo e inevitável irá transformar a economia e as tradicionais formas de consumo. Talvez por isso Comissão e Comité concordem que proibir as empresas de Economia Colaborativa não é a solução mais adequada, tendo que ser estudada e adequar as regulamentações a esse novo modelo de economia.

Por outro lado, o CESE aponta que a comunicaçao da Comissão falhou no que deveria ser seu principal objetivo, que era defenir o modelo e parametros para a regulamentação da Economia Colaborativa. Entre outros pontos o Parecer o Comité apresenta recomendações adicionais ao Parecer da Comissão Europeia. Abaixo é apresentado as pricinipais decomendações do CESE:

- Uma conceituação mais abrangente da Economia Colaborativa com o intuito de evitar uma equiparação com Economia Digital. O Comité sugere as seguintes caracteristicas para Economia Colaborativa: (a) não se desenvolvem em necessáriamente num ambiente digital; (b) muitas vezes não tem fins lucrativos; (c) nem sempre exitem em escals mundial; (d) nao se desenvolvem apenas em interesses economicos; (e) não se limita a uma nova forma de prestação de serviços sobre demanda; (f) não se circusnscreve a ativos corporeos de serviços e de elevado valor economico.

- Sugere a divisão da Economia Colaborativa em 3 modalidades: Economia do Acesso, Economia do Pedido e Economia da Dávida.
- As plataformas digitais particulares e que desenvolvem uma atividade lucrativa devem ser regularizadas.
- O CESE defende a elaboração de uma metodologia especifica para regulamentação e medição das novas formas de economia colaborativa.
- Recomenda a criação de uma agência europeia independendte para pesquisar, regulamentar e subsidiar os ses Estados – Membros em relação aos assuntos vigentes da Economia de Colaborativa.
- O CESE enfatiza em seu parecer a preocupação com as questões relativas as moedas virtuais, como por exemplo *Bitcoins*. No parecer da Comissão Europeia é ignorado esse tipo de abordagem.
- Não abrangido amplamente pela comunicação da Comissão Europeia, o CESE sugere o aprofundamento das análises dos efeitos do aspecto do trabalho, onde chama a atenção prioritariamente aos seguintes aspectos dos trabalhadores da Economia Colaborativa: trabalho excessivamente flexibilizado; erosão da negociação coletiva; falta de formação; efeitos negativos dos sistemas de avaliação pessoal.

Apesar das divergencias e de algumas falhas apontadas pela CESE, as entidades concordam em diversas questões essenciais. Exemplo é a concordância em promover o acesso aos mercados colaborativos. Tal como a Comissão, o CESE é a favor de uma regulamentação mais flexível nos mercados de serviços da Economia Colaborativa e que a regulamentação de mercados com deficiências sejam corrigidos com o objetivo de melhorar o bem estar da sociedade. Na questão de avaliação "notificação" da reputação individual dos prestadores de serviçoa, as duas entidades concordam que essa prática de feedback aumenta a qualidade do serviço e a confiança para o consumidor, porém pode trazer um risco a moral dos prestadores de serviços.

No que diz respeito aos regimes de responsabilidade o CESE e o Conselho destacam a necessidade de abordar de forma abrangente a economia colaborativa. Associado a responsabilidade pode-se inserir a proteção dos utilizadores é necessário criar condições de concorrência equitativas. De acordo com os princípios orientadores das práticas comerciais

desleais, os fatores que se devem avaliar para distinguir as figuras do consumidor e do comerciante de forma não restritivada que inclui três aspecos para as duas entidades: frequência dos serviços, fins lucrativos e volume de negócios.

Por fim, tanto o CESE quanto o Conselho sugerem um planejamento de controle fiscal e uma revisão das legislações trabalhistas para cada Estado – Membro. Além disso, sugerem análises mais profundas nos modelos de tributação e modelos de trabalhos para serem aplicados a Economia Colaborativa e suas plataformas digitais. As incertezas da geradas pela Economia Colaborativa requer esforços conjuntos de todas as entidades da União Europeia, para que a criação de uma metodologia que os benefícios da Economia Colaborativa seja fomentado e seus impactos negativos mitigados.

## 6. **Conlusão**

Em 2010 os autores Botsman e Rogers chamaram o fenômeno de troca de mercadorias e serviços por meio de plataformas digitais de Economia Colaborativa. Após passar 7 anos ainda não existe um consenso entre os autores e pesquisadores sobre como chamar esse fenômeno, quais suas características, quais os reais impactos positivos e negativos, como regulamentar e como o governo deve agir frente aos novos desafios desse novo modelo de economia.

Além disso, a Economia Colaborativa está repleta de elogios e louvores. Porém, muitos problemas já foram causados e identificados. A questão central é: como fomentar os benefícios e mitigar os problemas? É nessa questão que se insere o papel do governo. Questões como concorrência desleal, legislação trabalhistas, impostos, incentivo a inovação, desemprego, qualidade de vida entre outros são temas que regam tanto os governos como a Economia Compartilhada.

Este trabalho analisou dois pareceres emitidos pelo Comité Econômico e Social Europeu e um parecer da Comissão Europeia sugerindo estratégias ao Parlamento Europeu. Esses pareceres se justificaram devido a uma grande procura aos Tribunais Europeus sobre empresas como Uber e Airbnb que transformaram setores tradicionais do mercado europeu (como de transporte de passageiros individuais e de hospedagem).

As duas entidades concordam que existe uma necessidade pormenorizada das disposições de cada entidade da União Europeia (e de cada Estado-Membro) para considerar a forma como as exigências regulamentares devem corresponder a cada modelo de negócio da Economia Colaborativa.

No parecer da Comissão, a definição dos modelos e tipos de negócios não são bem caracterizados e são generalistas. Esta falta de detalhamento é motivo de crítica do CESE, que apoia um detalhamento desses tipos de negócios. O motivo da tipificação dos negócios de Economia Colaborativa é para o CESE o ponto de partida para poder regulamentar a Economia Colaborativa de forma que se tenha uma equidade e não prejudique os benefícios e não iniba a inovação. Além desse fator, o CESE acredita que existem dois tipos de economias misturadas na definição da Comissão: a economia compartilhada nem sempre é vinculada a uma plataforma digital e é sem fins lucrativos e a economia digital que tem vínculo em uma plataforma digital e muitas vezes tem fins lucrativos. A Comissão não apresenta essa divisão.

Esse estudo conclui que a questão da regulação para Economia Colaborativa é o ponto central para a definição do futuro dos modelos de comercialização de produtos e serviços na sociedade. Os Pareceres das entidades da União Europeia entendem que ainda cedo para decidir se o serviço prestado, majoritariamente, por empresas como a Aibnb e a Uber, é um serviço digital ou um serviço de transporte e hospedagem. Nesse caso, as Entidades Europeias devem analisar o comportamento de outros modelos ne negócios da Economia Colaborativa, como é o caso das de telecomunicações e das produtoras de energia, para se tomar a decisão política mais adequada e para identificar as áreas que devem ser regulamentadas.

Esclarecer os papéis e responsabilidades para identificar e punir abusos, coexistir com os operadores tradicionais, pagamento de impostos, prevenção ao abuso da privacidade dos dados são alguns pontos que devem ser observados com parcimônia.

Este novo modelo de atividade econômica possui um novo potencial social e econômico, mas alguns aspectos relacionados à sua definição, escopo e resposta regulatória ainda permanecem obscuros. Estudos adicionais também podem contribuir para uma melhor compreensão da questão. Por exemplo, a Comissão Europeia está atualmente a preparar um estudo exploratório das questões de consumo na economia de partilha, onde irá investigar o

utilizador e, em particular, os aspectos e questões dos consumidores em determinados mercados online peer-to-peer.Essas questões sendo respondidas podem direcionar as legislações nacional relevante em todos os 28 Estados-Membros.

## 7. Referência


Bataller, B. H. (2014). *Consumo colaborativo ou participativo: um modelo de desenvolvimento sustentável para o século XXI*. Bruxelas.

Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, *36*(5). https://doi.org/10.1086/612649

Belk, R. (2014). Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *Anthropologist*, *18*(1).

Botsman, Rachel ; Rogers, R. (2010). *What s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness 2010-09-1.

Chase, R. (2015). *Economia Compartilhada: Como Pessoas e Plataformas da Peers estão Reinventando o Capitalismo*. São Paulo: HSM do Brasil S.A.

Cheng, D. (2014). Is sharing really caring? A nuanced introduction to the peer economy. *Open Society Foundation Future of Work Inquiry*, 1–28.

Comité Economico e Social Europeu. (2017). Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre a «Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões — Uma Agenda, 1–6.

European Comission. (2016). Communication From the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and od the Regions.. *Europe Commission*. Brussels. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Europeu, P., & Europeia, C. da U. (2000). Directiva 2000/31/CE do Parlamento Europeu. *Jornal Oficial Das Comunidades Europeias*, 1–16.

Forbs. (2015). The Sharing Economy: Why it works and how to join. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/mnewlands/2015/07/17/the-sharing-economy-why-it-works-and-how-to-join/#58e1113158e1

International, I. (2015). European sharing economy to grow by a third in the next 12 months. Retrieved May 23, 2017, from https://www.ing.com/Newsroom/All-news/European-sharing-economy-to-grow-by-a-third-in-the-next-12-months.htm

Lau, M. (2010). A globalizing economy, sustainable livelihoods and equality of

opportunities: the case of Hong Kong. *Journal of Asian Public Policy*, *3*(2), 146–159. https://doi.org/10.1080/17516234.2010.501161

Milanova, V., & Maas, P. (2017). Sharing intangibles: Uncovering individual motives for engagement in a sharing service setting. *Journal of Business Research*, *75*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.002

Parlamento Europeu. (2012). Tratado Sobre o Funcionamento da União Europeia. *Jornal Oficial Da Comunidade Europeia*, 47–390.

Parlamento Europeu, & Europeia, C. da U. (2006). Directiva 2006/123/CE. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 376/36-376/68. Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:pt:PDF

Simões, G. H. (2017). Justiça do Trabalho de MG decide que motorista tem vínculo empregatício com Uber. Retrieved May 23, 2017, from http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/justica-do-trabalho-de-mg-decide-que-motorista-tem-vinculo-empregaticio-com-uber.ghtml

Sinclair, M. (2016). Fair and Efficient Regulation of the Sharing Economy. *Economic Affairs*, *36*(2), 204–211. https://doi.org/10.1111/ecaf.12179

Szetela, B., & Mentel, G. (2016). May the sharing economy create a new wave of globalization? *Economic Annals-XXI*, *161*(9–10), 31–34. https://doi.org/10.21003/ea.V161-07

Valant, J. (2016). *A European agenda for the collaborative economy*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Watanabe, C., Naveed, K., Neittaanmäki, P., & Fox, B. (2017). Consolidated challenge to social demand for resilient platforms- lessons from Uber's global expansion. *Technology in Society*, *48*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.10.006

Weber, T. A. (2016). Product Pricing in a Peer-to-Peer Economy. *Journal of Management Information Systems*, *33*(2). https://doi.org/10.1080/07421222.2016.1205933

# COMPLEXO INDUSTRIAL E PORTUÁRIO DE SUAPE E O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NUMA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO

Isaac Araújo Cassimiro[1], José Luiz Alves[2], Darline Maria Santos Bulhões[3]

[1] Universidade de Pernambuco, Brasil, isaacassimiro@gmail.com, [2] Universidade de Pernambuco, jlzalves@yahoo.com.br, [3] Universidade de Pernambuco, darlinesantos@yahoo.com.br

**Resumo**

Frente à nova configuração da economia de circulação e seus impactos na geografia marítima e comercial no mundo, os portos vêm passando por um processo de reestruturação com vistas a atender essa demanda e se transformarem em plataformas logísticas com o objetivo de acelerar a fluidez dos bens e serviços econômicos. Desta forma, são vistos como promovedores do desenvolvimento local com grandes impactos econômicos, sociais e ambientais. Esta é a situação do complexo portuário de Suape, localizado no estado de Pernambuco, Brasil. As construções deste complexo industrial e portuário se apresentam como um exemplo a ser estudado com o intuito de analisar sua importância sob os aspectos do empreendedorismo e da sustentabilidade. Assim, este artigo objetiva a apontar suas características, bem como sua contribuição para o desenvolvimento local, no qual o espírito empreendedor se encontra presente. Para a consecução deste objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, adotando levantamento bibliográfico e documental, inclusive virtual, pertinente à temática junto aos órgãos oficiais de planejamento e administração dos portos do Brasil e do estado de Pernambuco. Como resultado desta investigação, destacam-se: a dinamização econômica e social da região ao entorno do Porto de Suape; a diversificação das cadeias produtivas a partir do desenvolvimento das competências, saberes e recursos presentes na sua hinterlândia, ampliação da fluidez de

cargas, adoção de políticas de compensação ambiental dada a natureza altamente impactante sobre o meio ambiente.

**Palavras-chave**: Portos, Atividade empreendedora, Desenvolvimento local, Logística, Sustentabilidade.

**Suape Industrial and Port Complex and Sustainable Local Development from an Entrepreneurship perspective**

**Abstract**

In view of the new configuration of the circulation economy and its impacts on maritime and commercial geography in the world, ports have been undergoing a process of restructuring in order to meet this demand and become logistics platforms with the objective of accelerating the flow of goods and Services. In this way, they are seen as promoters of the development of the places with great economic, social and environmental impacts. This is the situation of the port complex of Suape, located in the state of Pernambuco, Brazil. The constructions of this industrial and port complex are presented as an example to be studied in order to analyze their importance under the aspects of entrepreneurship and sustainability. Thus, this article aims to point out its characteristics, as well as its contribution to local development, in which the entrepreneurial spirit is present. To achieve this objective, a descriptive exploratory research was developed, adopting a bibliographical and documentary survey, including a virtual one, pertinent to the subject matter of the official planning and administration agencies of the ports of Brazil and the state of Pernambuco. As a result of this investigation, the following stand out: the economic and social dynamization of the region around the Port of Suape; The diversification of productive chains based on the development of skills, knowledge and resources present in their hinterland, expansion of fluidity of cargo, adoption of environmental compensation policies given the highly impactful nature of the environment.

**Keywords:** Ports, Entrepreneurial activity, Local development, Logistics, Sustainability.

## 1. Introdução

A globalização provocou uma reestruturação das cadeias produtivas em todo mundo. A logística foi com certeza uma das mais afetadas com essa reestruturação. O Complexo Industrial e Portuário de Suape é um dos exemplos, seu projeto de implantação é do final dos anos 1970, porém sua efetivação ocorreu anos 1980 ganhando grande impulso nos anos 2005 em diante. Localizado na região metropolitana do Recife hoje é um grande concentrador de investimentos públicos e privados, o que tem levado a uma mudança do perfil econômico da região.

Os investimentos no complexo portuário têm chamado à atenção não só pelo volume de recurso, mas também pelos seus reflexos. A mudança do perfil econômico e social, com o desenvolvimento de cadeias produtivas novas ou de grande valor agregado, tem proporcionado o surgimento de oportunidades e melhoria de vida da população da região. A elevação do produto interno bruto (PIB), do índice de desenvolvimento humano dos municípios do território estratégico de Suape (IDHM), do mercado de trabalho e do número de estabelecimentos, como será demostrado, são alguns dos reflexos desses investimentos.

Este trabalho, através da pesquisa bibliográfica e documental, procurou mostrar que os investimentos no Complexo Industrial e Portuário de Suape provocaram a dinamização econômica da região através da diversificação das cadeias produtivas e do desenvolvimento das competências, saberes e recursos tendo como reflexo a elevação das condições de vida da população e a criação de um ambiente propício ao empreendedorismo.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1. Desenvolvimento local sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu após a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) publicar o documento Our comon future, em 1987, na Inglaterra e em 1988, no Brasil. Nele o Desenvolvimento Sustentável é definido como "o desenvolvimento que é capaz de garantir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas" (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, [CMMAD], 1991, p.9).

O documento alerta que o estágio atual da tecnologia, da organização social (quanto aos recursos ambientais) e a capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana limitam o desenvolvimento sustentável, acrescentando que a tecnologia e a organização social podem ser aprimoradas para contribuir com o crescimento econômico (CMMAD, 1991, p.9).

Para Furtado (2004) "o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação e de aumento de produtividade macroeconômica, mas principalmente o caminho de acesso a formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade".

Já o desenvolvimento local é entendido como "um plano de ação coordenado, descentralizado e focalizado, destinado a ativar e melhorar – de maneira sustentável – as condições de vida dos habitantes de uma localidade, e no qual o desenvolvimento estimula a ampla participação de todos os atores relevantes" (Coelho, 1996, como citado em Maciel Filho, 2007, p. 26).

Assim podemos compreender que o desenvolvimento local é um processo de mobilização dos atores locais com o objetivo de transformar a economia e a sociedade através da criação de oportunidades de trabalho e renda, da melhoria das condições de vida da população e da superação das dificuldades para construção de sua sustentabilidade (Jesus, 2007).

A junção dos conceitos de desenvolvimento sustentável e do desenvolvimento local permite que possamos avançar para um planejamento que leve em consideração as peculiaridades locais e a dinâmica global, pois ao mesmo tempo em que pensamos a

superação das dificuldades das regiões e municípios, precisamos estar atentos para as demandas e exigências do mundo que tem reflexo no dia a dia da comunidade.

## 2.2 Empreendedorismo e Inovação

Desde as últimas décadas do século XX, novas práticas de produção, de comercialização de bens e serviços, novas formas de organização estão surgindo e se solidificando. Essas práticas, que estão assentadas em conhecimentos e competências que foram modificadas pelas ações dos indivíduos, chamados de trabalhadores do conhecimento (Turriago-Hoyos, Thoene, & Arjoon, 2016), juntamente com o desenvolvimento das tecnologias da informação (TI), vêm propiciando mudanças que afetam tanto as economias globais quanto o ambiente corporativo (Lastres, Albagli, Lemos, & Legey, 2002).

Conforme Lastres et al. (2002), essas tecnologias da informação reduziram drasticamente os custos de armazenagem, processamento, comunicação e disseminação de informação, tornando-se essenciais para a gestão de organizações públicas e privadas. Além disso, elas tornam-se básicas e passam a exercer um papel central, impulsionando o desenvolvimento econômico por meio da criação de novos produtos e serviços.

Com isso, novas oportunidades estão sendo criadas, intensificando a competitividade empresarial e a busca incessante destas pela permanência no mercado. Desta forma, torna-se claro o fato de vários autores referirem-se à atualidade econômica como sendo a Economia do Conhecimento (Davis & Botkin, 1994; Lastres & Albagli, 1999), que é resultante desta revolução tecnológica.

A economia do conhecimento está favorecendo o ambiente perfeito para o empreendedorismo, a partir do momento no qual ela propicia novas oportunidades de mercado, seja por meio de lacunas existentes ou por tendências que mudam as necessidades dos clientes. Com isso, muitos indivíduos estão abdicando de seus postos de trabalhos – muitas vezes em grandes organizações – para iniciar seu próprio negócio, movidos diretamente pela identificação dessas oportunidades, convertendo-se em empreendedores.

Na visão de Dornelas (2008), os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, criando novos postos de trabalho e gerando riqueza para a nação, a partir do momento no qual transformam ideias em produtos ou serviços inovadores. Diante disso, percebe-se que estes indivíduos possuem um papel fundamental para a economia das nações, sendo entes criadores de riqueza.

Leite (2012) ratifica o papel do empreendedor como criador de riquezas ao inferir que ele é um fazedor de mercados, pois inventa e inova ao produzir novas tecnologias que vão atender às necessidades das pessoas. Neste sentido, ele investe em ideias inovadoras (advindas de seu conhecimento) e as transforma em produtos ou serviços de sucesso que serão postos à venda girando, assim, a economia do país.

Para Schumpeter (1952), um dos primeiros a estudar a temática do empreendedorismo, o empreendedor é o indivíduo que tem a função de revolucionar o padrão de produção por meio da exploração de uma invenção ou de um método tecnológico, nunca antes usado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, propiciando uma nova forma de comercialização e afetando assim as estruturas de um setor.

Desta maneira, verifica-se que o empreendedor é o sujeito que, munido de criatividade, iniciativa e imaginação, trabalha para renovar as coisas, para trazer a ruptura do atual sistema de produção e modificá-lo, por meio da criação e venda de produtos inovadores.

Diante do exposto, pode-se inferir que a economia do conhecimento e o empreendedorismo são conceitos que estão unidos pela inovação. Entretanto, uma distinção precisa aqui ser feita. A inovação não pode ser confundida com a criatividade humana (Bes & Kotler, 2011). É a criatividade que dá origem às ideias, de fato, mas não é dela em si que resulta um produto ou serviço diferenciado. Estes são oriundos da inovação.

Drucker (1985, p. 30), argumenta que a inovação:

> is the specific instrument of entrepreneurship. It is the act that endows resources with a new capacity to create wealth. Innovation, indeed, creates a resource. There is no such thing as a "resource" until man finds a use for something in nature and thus endows it with economic

> value. Until then, every plant is a weed and every mineral just another rock. (Drucker, 1985, p.30)

Em sua concepção, os materiais estão disponíveis na natureza, ao acesso de todos, mas só se tornam realmente recursos quando um uso lhes é encontrado e valores econômicos são-lhes atribuídos, sendo justamente a inovação a responsável por isso. Na sua visão, a inovação é uma ferramenta que deve ser utilizada, pelo empreendedor, para executar um trabalho.

Simantob e Lippi (2003) seguem uma ideia semelhante a de Drucker e definem inovação como uma iniciativa que emerge como uma novidade tanto para a empresa quanto para o mercado e que, ao ser aplicada nas atividades organizacionais, gera resultados econômicos para a organização. Para eles, inovar significa aplicar a ideia em algo específico, com o objetivo de ser explorado comercialmente.

## 3. Material e Método

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado o método de coleta de dados indireta, através de pesquisa bibliográfica e documental (Marconi & Lakatos, 2010).

O método de pesquisa bibliográfica e documental foi utilizado através da busca por artigos em periódicos e livros em acervo de bibliotecas e na *internet*, além da pesquisa documental, quando foram analisados os dados da Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (CONDEPE/FIDEM), do próprio Porto de Suape, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), entre outros, necessários para o entendimento do tema.

Os critérios para seleção de artigos na Internet foram baseados em informações disponíveis em Bases de dados de buscas livres, no Google Acadêmico e *Scielo*. Ao finalizar as pesquisas em cada base, as referências repetidas foram excluídas. Quanto ao Recorte Temporal, foram selecionados artigos publicados entre 1995 e 2017 publicados em idiomas: português, espanhol e inglês.

Na Escolha de Descritores, o processo de indexação na base de dados bibliográficos, optou-se pela busca de vocabulário controlado onde as combinações obtidas permitiram a formação de tópicos que constituíram os capítulos descritos nos resultados e discussão apresentados no presente artigo. As palavras-chave, escolhidas a partir da temática central – Portos, Atividade empreendedora, Desenvolvimento local, Logística, Sustentabilidade.

## 4. Resultados

### 4.1 O estado de Pernambuco

O estado de Pernambuco está localizado no centro leste da Região Nordeste do Brasil e tem sua costa banhada pelo Oceano Atlântico. O estado faz limite com a Paraíba, Ceará, Alagoas, Bahia e Piauí. A capital, Recife, tem um território de 98,3 mil km , estendendo-se do Litoral ao Sertão (Governo de Pernambuco, 2017).

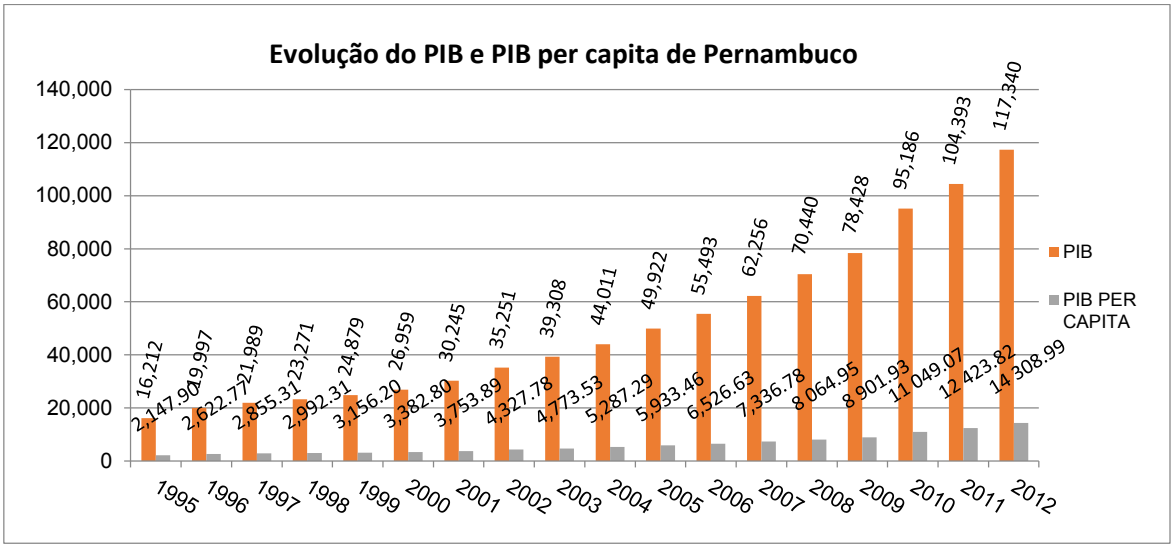
De acordo com o Governo de Pernambuco (2017), o estado possui a sétima maior população do país com 8.796.032 de habitantes (80,2% urbana e 19,8% rural). A densidade demográfica estadual é de 89,5 hab./km , distribuídos em 185 municípios. Consoante a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (CONDEPE/FIDEM) (2017a), a População de 15 anos ou mais de idade é de cerca de 3,1 milhões sendo 1,4 milhões de homens e 1,7 milhões de mulheres e seu mercado formal de trabalho é de 1.670.335 milhões, sendo 315.389 no comércio, 587.963 no serviço e 220.880 na indústria de transformação (CONDEPE/FIDEM, 2017a). Durante o período colonial foi uma das capitanias hereditárias mais importantes com sua economia baseada na produção de cana-de-açúcar. Sua capital, Recife, é reconhecida por seu comércio, o que lhe rendeu a alcunha de cidade dos mascates no século XVIII, pela cultura e pelas belas praias.

Ainda segundo dados do CONDEPE/FIDEM (2017a), a economia de Pernambuco é bastante diversificada e complexa e, em 2014, o setor de serviços era predominante, com participação de 78,1% no Produto Interno Bruto (PIB) seguido pela indústria (18,6%) e pela agropecuária (3,3%). Em 2012, mediante dados do Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística (IBGE) (2017), o PIB foi de R$ 117.340 bilhões, o que representou 19,7% do PIB do Nordeste e 2,6% do Brasil, com um PIB per capita de R$ 14.308,99 (IBGE, 2017).

Neste sentido, os principais centros de seu desenvolvimento são: a região metropolitana do Recife, com seu comércio e serviços, onde se localiza o Complexo Industrial e Portuário de Suape, a região do Agreste, com sua agricultura e comércio, onde se destaca o comércio de confecções ou Sulanca, e o sertão com sua agricultura, principalmente o Vale do São Francisco. As exportações em 2016 totalizaram US$ 1.417.817 bilhões, onde óleos combustíveis, veículos e resina PET formaram 58% do exportado. As importações foram de US$ 4.449.306 bilhões (Banco Central do Brasil, 2017).

**Gráfico 1 -** Evolução do PIB e do PIB per capita de Pernambuco entre 1995 e 2012.




Fonte: Valores correntes, elaborado com dados extraidos do site do IBGE, 2017.

Pernambuco tem hoje como principais eixos de desenvolvimento, os polós automotivo, localizado na cidade de Goiania, e o Complexo Industrial e Portuário de Suape, localizado na divisa das cidades de Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho.

## 4.2 O complexo industrial e portuário de Suape

Localizado a 40 km ao Sul do Recife, o Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros, comumente conhecido como Porto de Suape, é um dos principais portos de toda a região Nordeste do Brasil, com uma área de 13.500 hectares, 59% destinados à preservação ambiental, abriga 10 polos industriais e cerca de 200 empresas em seu entorno. Entre 2007 e 2014 foram investidos R$ 50 bilhões de reais pela iniciativa privada e R$ 2,2 bilhões em infraestrutura pelo poder público (Agência de Desenvolvimento de Pernambuco, 2017). O que gerou 30 mil empregos diretos.

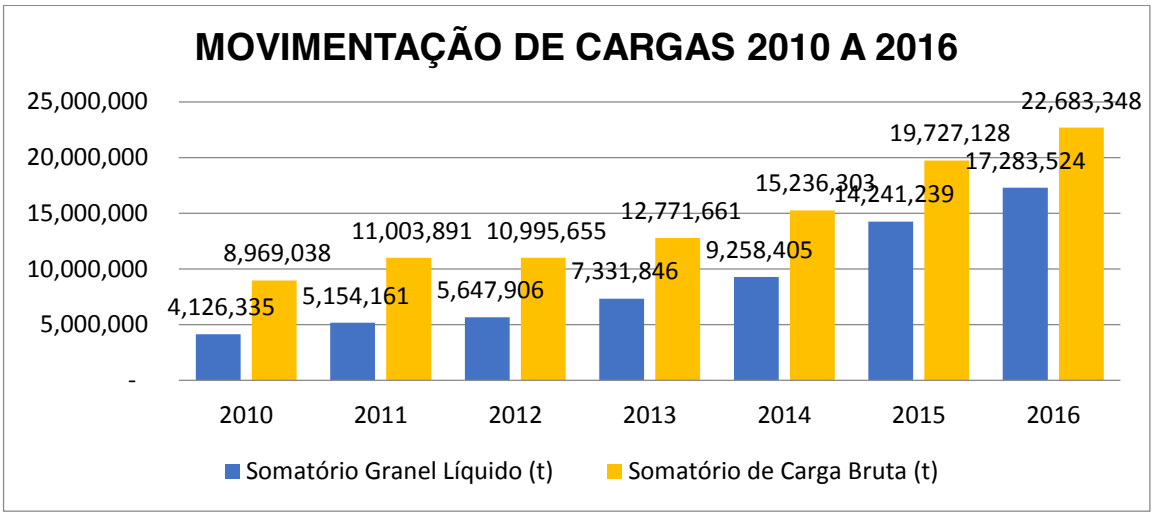
O porto possui algumas características que o coloca com uma vantagem competitiva em relação a outros portos. Sua localização é estratégica, pois está a 800 km de 7 das 9 capitais nordestinas e no meio de um mercado consumidor de 53 milhões de pessoas (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, [IPEADATA], 2017), está interligado a mais de 160 portos no mundo pelas principais rotas marítimas de navegação com linhas diretas para os países da Europa, América do Sul e Norte, e é responsável pela distribuição de cargas para todos os continentes (Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros, [Suape], 2017), o que o coloca em condições de ser um dos principais portos concentradores de cargas (*hub port*) no Atlântico Sul.

Além disso, ele dispõe de três condições naturais, que contribuem para um melhor desempenho: águas profundas junto à costa; quebra-mar natural formado por uma linha de arrecifes e extensa área plana disponível para instalações (retroárea). O porto pode atender a navios de até 170.000 TPB (tonelada de porte bruto) e calado operacional de até 16,50 metros, chegando a 20 metros na bacia de evolução do porto externo. Com 27 km de retroporto, seu porto externo e interno oferecem todas as condições necessárias ao atendimento de navios de grande porte (Alves, 2012).

Essas condições proporcionaram ao Porto de Suape uma elevação na movimentação de cargas entre 2010 e 2016, quando se tornou líder nacional em movimentação de granéis líquidos. No mesmo período, a quantidade de contêineres movimentados aumentou 12%, os

de granéis líquidos, cerca de 400% e os de carga bruta, cerca de 250%. Conforme gráfico 2 abaixo:

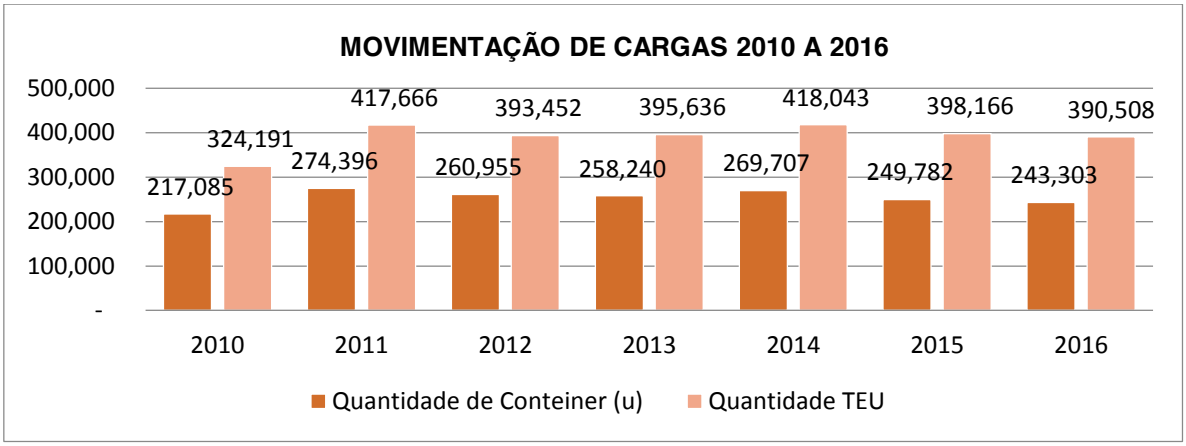
**Gráfico 2 -** Evolução da movimentação de Granéis Líquidos e Carga Bruta entre 2010 e 2016 em Suape**.**




Fonte: Elaborado com dados estraidos do site do porto de Suape em 2017.

É necessario acrescentar que hoje o Complexo Industrial e Portuário de Suape se transfomou no principal eixo de escoamento da produção dos investimentos estruturadores, realizados no estado de pernambuco após 2005. É o maior porto público em movimentação de cobotagem do país. Em 2016, a movimentação de veículos (exportação e importação) cresceu mais de 200% em relação a 2015, e a movimentação de containers superou 243 mil. Conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 3 -** Evolução da movimentação de Conteiner e TEU entre 2010 e 2016 em Suape.




Fonte: Elaborado com dados estraidos do site do porto de Suape em 2017.

Desta forma, o Porto de Suape apresenta características inovadoras para o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, e ao mesmo tempo um ambiente estimulador para novos negócios.

### 4.3 Caracteristicas da região Estratégica de Suape

**MAPA 1** – Territótio Estratégico de Suape (CONDEPE/FIDEM, 2017b)

Em 2008, foi elaborado o plano "Território Estratégico de Suape – Diretrizes para uma Ocupação Sustentável" que envolveu os municípios do Cabo de Santo Agostinho, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Moreno e Escada. Conforme Mapa (Mapa 1) ao lado:




A região tinha as seguintes características:

- Área – 1.774.07 km2 (1,8% de Pernambuco)
- População Total 2007 – 1.011.276 habitantes (12% de Pernambuco)
- Taxa de urbanização 2007 – 94,3%
- Densidade demográfica 2007– 570 habitantes por km2 (PE - 86 hab/Km2)
- PIB (Produto Interno Bruto) – R$ 9.833,1 milhões, o que representa 23,3% do PIB de Pernambuco e 36,7% da Região Metropolitana. (2003)
- PIB per capta 2005 - R$ 10.791 (PE: R$ 5.931)
- Atividades Econômicas – agropecuária, turismo e indústria da transformação.
- Déficit habitacional – 40.000 (2006).

Os objetivos do plano eram:

- Promover o desenvolvimento do território, de forma integrada, harmônica e complementar as vocações dos municípios;
- Promover a integração e a compatibilização das propostas de ordenamento e de expansão urbana dos municípios, contidas nos Planos Diretores, visando a ocupação sustentável do território;
- Assegurar a integração dos dois grandes eixos de desenvolvimento do Estado (BR-101 e a BR-232), promovendo a interiorização dos empreendimentos, minimizando conflitos e potencializando investimentos.

O projeto atuou em três eixos temáticos, identificando e avaliando os impactos físico-ambientais no território, quais eram: Organização do Território (Uso do Solo, Habitação e Controle Urbano e Ambiental), Mobilidade e Meio Ambiente e Saneamento Ambiental, compreendendo, abastecimento d'água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos. Para a execução das ações foram previstos investimentos em torno de R$ 2,9 bilhões de reais (CONDEPE/FIDEM, 2017b).

## 5 DISCUSSÃO: O Complexo Industrial e Portuário de Suape sob a perspectiva do Empreendedorismo

Os investimentos realizados no território estratégico de Suape provocaram uma elevação do índice de desenvolvimento humano (IDH) dos municípios, alguns deles chegando quase a duplicar o índice, conforme tabela abaixo. Destaca-se, a elevação considerável do IDH da educação, com forte redução da taxa de analfabetismo na região.

**TABELA 2** – Índice de desenvolvimento humano

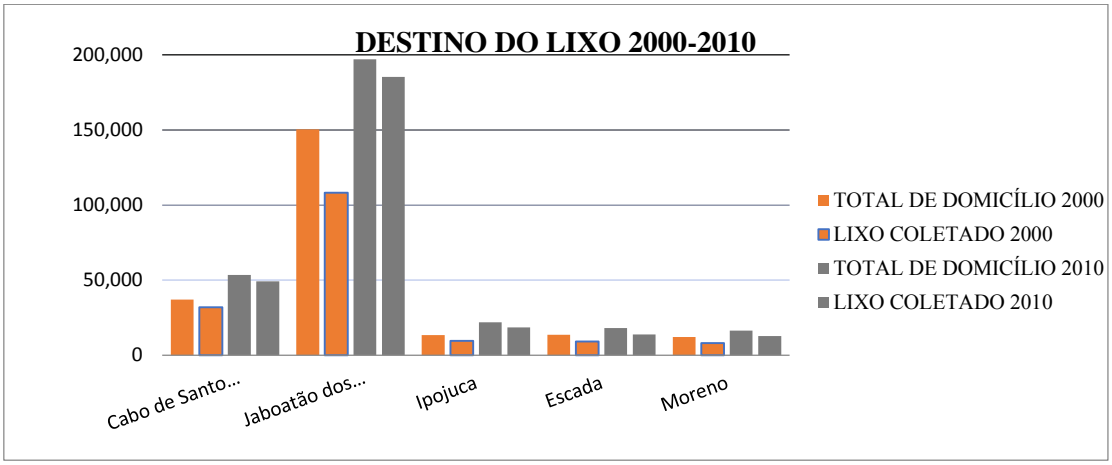
| **Municípios** | **1991** | | | | **2010** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | IDHM | IDHM-L | IDHM-E | IDHM-R | IDHM | IDHM-L | IDHM-E | IDHM-R |
| Cabo de Santo Agostinho | 0,427 | 0,642 | 0,236 | 0,514 | 0,686 | 0,812 | 0,609 | 0,654 |
| Ipojuca | 0,332 | 0,597 | 0,139 | 0,44 | 0,619 | 0,774 | 0,499 | 0,613 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Jaboatão dos Guararapes | 0,52 | 0,703 | 0,327 | 0,612 | 0,717 | 0,83 | 0,642 | 0,692 |
| Moreno | 0,419 | 0,655 | 0,229 | 0,491 | 0,652 | 0,805 | 0,564 | 0,61 |
| Escada | 0,346 | 0,573 | 0,161 | 0,448 | 0,632 | 0,781 | 0,543 | 0,594 |

Fonte: Elaborado com dados estraidos do site do CONDEPE/FIDEM em 2017.

Desempenho semelhante pode ser constatado no tratamento dos resíduos sólidos urbanos, que obteve uma elevação considerável, no que diz respeito à coleta e destinação entre 2000 e 2010, conforme gráfico abaixo.

**Gráfico 3 -** Evolução da coleta de lixo nos municípios do território estratégico de Suape




Fonte: Elaborado com dados estraidos do site do CONDEPE/FIDEM em 2017.

Entre 2010 e 2014, os investimentos nos municípios que compõem o território estratégico de Suape elevaram o PIB, a preço de mercado da região em 65%, um crescimento médio de 13% ao ano (CONDEPE/FIDEM, 2017a), conforme tabela:

**TABELA 2** - PIB, A PREÇO DE MERCADO.

| Municípios | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cabo de Santo Agostinho | 4.422.989 | 5.518.101 | 6.259.391 | 7.522.346 | 8.462.097 |
| Ipojuca | 5.404.486 | 5.791.875 | 7.286.940 | 7.895.299 | 7.245.824 |

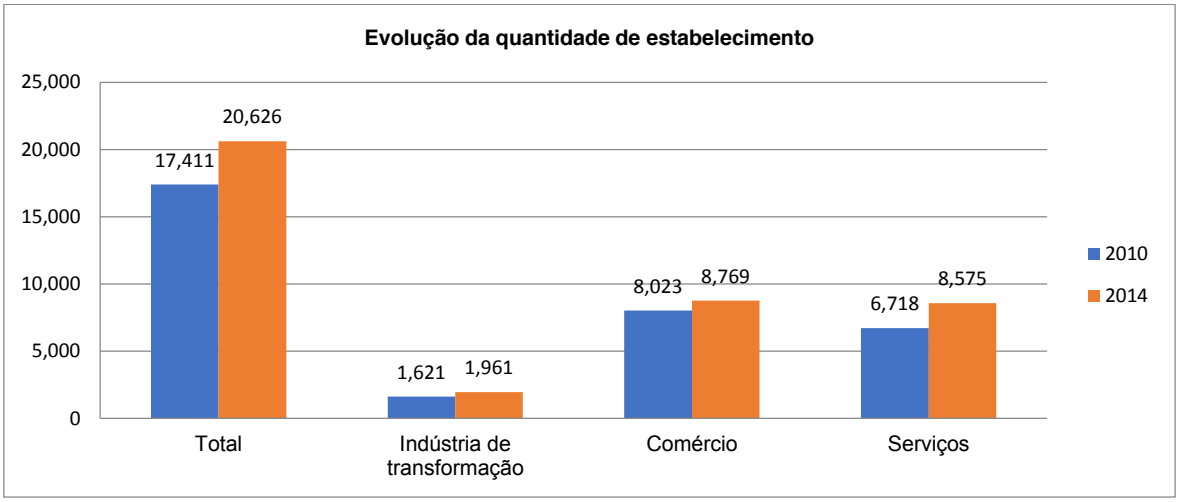
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Jaboatão dos Guararapes | 7.586.200 | 8.684.332 | 10.484.473 | 12.089.771 | 13.217.350 |
| Moreno | 342.814 | 377.378 | 413.527 | 488.626 | 560.996 |
| Escada | 499.040 | 464.270 | 570.559 | 663.159 | 749.498 |
| **TOTAL** | **18.255.529** | **20.835.956** | **25.014.890** | **28.659.201** | **30.235.765** |

Fonte: Valores constantes, elaborado com dados estraidos do site do CONDEPE/FIDEM em 2017.

De acordo com o CONDEPE/FIDEM (2017a), os investimentos provocaram uma mudança no perfil do mercado de trabalho no território. Houve um incremento de cerca 42 mil novos empregos no período, com elevação dos empregos formais nos setores da indústria de transformação, comercio e serviços, com aproximadamente 50 mil postos, e uma redução nos setores da agropecuária e construção civil em 5 mil empregos.

É necessário acrescentar, que entre 2010 e 2014, foram abertos cerca de 3 mil novos estabelecimentos nos setores de indústria, comércio e serviço, nos municípios do território estratégico de Suape, conforme gráfico:

**Gráfico 4 -** Evolução da abertura de estabelecimento por setor de atividade 2010- 2014.




Fonte: Elaborado com dados estraidos do site do CONDEPE/FIDEM em 2017.

O crescimento do mercado de trabalho e do número de estabelecimentos, propriciaram um ambiente estimulador para o empreendedorismo e para novos negócios, fortalecendo a geração de renda e consolidando a mudanção no perfil economico da região.

## 6 CONCLUSÃO

Os investimentos no Complexo Industrial e Portuário de Suape provocaram uma verdadeira reestruturação nas cadeias produtivas e a dinamização econômica e social da região, que contribuíram para a melhoria da qualidade de vida da população.

O desenvolvimento de novas cadeias produtivas, de alto valor agregado, e grande complexidade, trouxe reflexos que não ficaram restritos à região, pois, como demostra o crescimento do transporte de cabotagem, tem contribuído para a atração de investimentos para outras regiões, a exemplo do polo automotivo na cidade de Goiana.

Além dos impactos econômicos, é necessário destacar que a elevação do índice de desenvolvimento humano, da coleta de resíduos sólidos urbanos e dos investimentos em infraestrutura, impactou na melhoria da qualidade socioambiental do território e no desenvolvimento de novos saberes, provocando, um ciclo virtuoso e um ambiente estimulador para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Nesse sentido, as peculiaridades do Complexo Industrial e Portuário de Suape e os investimentos realizados, propiciaram o desenvolvimento de um ambiente inovador e de vantagens competitivas, que o torna autossustentável e estimulador de oportunidades necessárias à consolidação das firmas existentes e ao desenvolvimento do empreendedorismo através dos insumos, saberes e cultura local.

## 7 Referências

Agência de Desenvolvimento de Pernambuco. (2017). *Apresentações***.** Disponível em: <http://www.addiper.pe.gov.br/index.php/sala-de-imprensa/apresentacoes/>. Acesso em: 29 mar. 2017.

Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (2017a). *Número de empregados no mercado formal, por setores de atividades*. Disponível em: <http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=800&Cod=3>. Acesso em: 29 mar. 2017.

Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (2017b). *Território estratégico de Suape*. Disponível em: <http://200.238.107.83/web/condepe-fidem/apresentacao10>. Acesso em: 31 mar. 2017.

Alves, J. L. (2012). Suape: seu porto e a expansão do complexo industrial. *Revista da Ciência da Administração*, *5*, 1-31.

Banco Central do Brasil. *Boletim regional*. (2017). Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2017/01/br201701c2p.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2017.

Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação*. São Paulo: Leya.

Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente E Desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro Comum*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros. (2017). *Movimentação de cargas*. Disponível em: <http://200.238.112.201/pt/porto/movimentacao-de-cargas/movimentacoes>. Acesso em: 30 mar. 2017.

Davis, S., & Butkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*. Disponível em: **<**https://hbr.org/1994/09/the-coming-of-knowledge-based-business>. Acesso em: 19 dez 2016.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo:* Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepeneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.

Furtado, C. (2004). Os desafios da nova geração. *Revista de Economia Política*, São Paulo, *24*, (4), 483-486. Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/96-1.PDF>. Acesso em: 25 ago. 2017.

Governo de Pernambuco. (2017). *População*. Disponível em: <http://www.pe.gov.br/conheca/populacao/>. Acesso em: 29 mar. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Síntese de Indicadores Sociais*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsociais2015/default_tab_xls.shtm>. Acesso em: 29 mar. 2017.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *População residente total*. (2017). Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>. Acesso em: 30 mar. 2017.

Jesus, P. *Sobre o desenvolvimento local e sustentável: Algumas considerações conceituais e suas implicações em projetos de pesquisa*. (2007). In: Maciel Filho, A. R., Pedrosa, I. V., & Assunção, L. M. O. (Orgs.). Gestão de desenvolvimento local e sustentável. Recife: EDUPE.

Lastres, H., & Albagli, S. (1999). ***Informação e globalização na era do conhecimento.*** Rio de Janeiro: Campus.

Lastres, H. M. M., Albagli, S., Lemos, C., & Legey L. R. (2002). Desafios e oportunidades da era do conhecimento. *São Paulo em Perspectiva*, *16*, (3), 60-66.

Leite. E. (2012). *O fenômeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

Maciel Filho, A. R., Pedrosa, I. V., & Assunção, L. M. O. (Orgs.). (2007). *Gestão de desenvolvimento local e sustentável*. Recife: EDUPE.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia do trabalho científico*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

Schumpeter, J. A. (1952). *Can Capitalism Survive?* New York: Harper & Row.

Simantob, M., & Lippi, R. (2003). *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo.

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory. *Sage Open*, 1-9. Disponível em: http://sgo.sagepub.com/content/6/1/2158244016639631.full-text.pdf+html. Acesso em 14 set. 2016.

# INFRAESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD URBANA. APORTE AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA.

**Trabajo en proceso de elaboración**

Dra. Adriana Soledad Espinosa Flores
fad_apou@yahoo.com.mx
Facultad de Arquitectura y Diseño, UAEMex
Dra. María Luisa Becerril Carbajal
malubcmx@yahoo.com.mx
Facultad de Arquitectura y Diseño, UAEMex
Mtra. Claudia Yolanda Albarrán Olvera
yolalbarran@gmail.com
Facultad de Economía, UAEMex

**RESUMEN**

Una de las razones por las cuales los seres humanos nos agrupamos en las ciudades es porque resulta más conveniente por cuestiones económicas, en relación al mercado laboral, por dar un ejemplo. Esta concentración ha traído consigo el deterioro de la calidad de vida de sus habitantes, al pasar cada vez más tiempo en los recorridos hacia el trabajo o las escuelas, en donde no solamente es por la distancia, sino por el conflicto vial que se genera al aumentar el parque vehicular. En México según datos de INEGI, el 31.2% de los trabajadores pierden de media hora a más de dos horas en el trayecto hacia su empleo, lo que reduce su productividad.

De acuerdo con Cabrero "La competitividad ha sido utilizada como un elemento para evaluar la participación de las ciudades en el ámbito nacional e internacional, y representa una herramienta de política urbana para hacerlas más atractivas a la inversión por medio de mejoras en la infraestructura para el desarrollo económico y en los servicios que brinda a la

población”. Pero ¿cómo lograrlo cuando la productividad de los trabajadores o alumnos se reduce por el congestionamiento vial, entre otras causas?

Una solución ha sido la creación de ciclovías, lo cual da una alternativa al tránsito en la ciudad, reduciendo no solamente el tiempo de traslado, también costos de transporte, el riesgo de padecer sobrepeso, además de ayudar a reducir los niveles de contaminación ambiental y sus niveles de monóxido y bióxido de carbono, hidrocarburos y otras partículas que favorecen la contaminación del aire, por consiguiente, se contribuye a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Así que, se contribuye a mejorar las condiciones de infraestructura, medio ambiente y salud que se toman en cuenta en los índices de competitividad que establece por ejemplo el Fondo Monetario Internacional.

PALABRAS CLAVE: competitividad urbana, calidad de vida.

**SUMMARY**

One of the reasons why we humans are grouped in cities is because it is more convenient because of economic issues, in relation to the labor market, for example. This concentration has brought with it the deterioration of the quality of life of its inhabitants, passing more and more time on the routes to work or schools, where not only because of the distance, but also because of the road Increase vehicle fleet. In Mexico, according to data from INEGI, 31.2% of workers lose from half an hour to more than two hours on the way to work, which reduces their productivity.

According to Cabrero "Competitiveness has been used as an element to evaluate the participation of cities in the national and international scope, and represents an urban policy tool to make them more attractive to investment through improvements in infrastructure for the Economic development and the services it provides to the population. " But how to achieve this when the productivity of workers or students is reduced by road congestion, among other causes?

One solution has been the creation of cycle lanes, which provides an alternative to the city's traffic, reducing not only transportation time, transportation costs, the risk of being overweight, as well as helping reduce levels of environmental pollution and Its levels of carbon monoxide and carbon dioxide, hydrocarbons and other particles that favor air pollution, therefore, contributes to improving the quality of life of its inhabitants. Thus, it contributes to improving the conditions of infrastructure, environment and health that are taken into account in the competitiveness indexes established by the International Monetary Fund.

KEY WORDS: urban competitiveness, quality of life.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que aqueja a las grandes ciudades en México es el caos vial, el cual repercute en el aumento del tiempo que se pasa en el transporte, público o privado, así como en el incremento de gastos de traslado, lo cual repercute en externalidades negativas como la disminución de la productividad del empleado o estudiante por llegar a su destino agotado por el trayecto, el impacto en la salud de los habitantes y el deterioro ambiental, por mencionar algunos. A final de cuentas las estrategias que se han llevado a cabo, en la mayoría de los casos no han logrado resolver esta problemática que mina el bienestar y prosperidad de la población en estas áreas urbanas.

De acuerdo con el Reporte Nacional de Movilidad Urbana en México 2014-2015, "las deficiencias en la movilidad han restringido por lo tanto los derechos de los habitantes en las ciudades; los tiempos invertidos en los traslados, el costo económico y el impacto en el presupuesto familiar… han deteriorado las condiciones de vida de la población" (ONU-habitat, 2016:6). Roberto Eibenschitz en 2009 ya exponía que a raíz de la expansión física de la ciudad, propiciada por una política de vivienda basada en la oferta masiva de casas horizontales unifamiliares, se incrementaron las distancias, número y costos de traslados de las familias citadinas, las cuales destinaban hasta un 25% de sus ingresos en el transporte, y dedicaban mayor tiempo en el transporte al trabajo que en actividades como aficiones,

deportes, o entretenimiento, independientemente de que se esté hablando de ciudades grandes o pequeñas, ya que en estas últimas el problema no es la distancia, sino la oferta del transporte.

En México, la red vial se ha diseñado principalmente para las necesidades del transporte privado, las cuales se han adaptado a la dispersión y bajas densidades poblacionales, por lo que son proporcionalmente más elevadas en ciudades menos densas, por ejemplo en 2010, la Zona Metropolitana del Valle de México tiene 2 metros de vialidad por habitante, mientras que la Zona Metropolitana de Tula cuenta con un promedio de 10 metros de vialidad por habitante (ONU-Habitat; 2016:25).

## METODOLOGÍA

La Carta Mundial sobre el Derecho a la Ciudad (2004), fundamentada en el incremento de la población urbana de este nuevo milenio, define al derecho a la ciudad como ―el usufructo equitativo de las ciudades dentro de los principios de sustentabilidad y justicia social‖. Sin embargo, al hablar del espacio público su función principal es la movilidad de los ciudadanos. La realización de infraestructura eficientes y amigables con el ambiente no solo es necesaria sino indispensable para incrementar la calidad de vida. Cuando mayor población hay en una ciudad; cuando mayor diversidad hay; cuando la gestión de los gobiernos locales no realiza obras de infraestructura que fomenten el uso de bicicleta, no se podrá incrementar la calidad de vida de los centros urbanos. La ciudadanía debe ser corresponsable al fomentar el uso de bicicletas como medio de transporte, respetando también el adecuado uso de la ciclovías existentes y a los usuarios de las mismas. Si bien el gobierno local es el que administra los espacios públicos, el uso adecuado de estos depende de su capacidad de fomentar su uso y regularlo, pero también de la voluntad de la población de hacer uso de ellos en la forma en que se ha establecido.

### Planteamiento del problema

Las vías de comunicación actualmente son un aspecto estratégico para la movilidad de la ciudadanía y de la competitividad urbana por lo que representan espacios de gran relevancia dentro del ámbito de la ciudad. Sin embargo, a medida que las ciudades crecen y evolucionan,

muchos espacios públicos deben dar cabida a medios de transporte sustentable y ecológicamente eficientes que permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes. Este a su vez es un concepto multidimensional que depende de las apreciaciones personales y los estándares de vida internacionalmente establecidos. Para esta investigación es imperante comprender la calidad de vida en su acepción como el conjunto de oportunidades y posibilidades de los individuos de vivir física, mental y espiritualmente acorde con los intereses individuales y colectivos. Es decir, es necesario contar con un mayor incremento de ciclovías que permitan la movilidad de forma segura y eficiente, generando un mejor desarrollo de las actividades que integran armónicamente la vida en un entorno urbano determinado.

Objetivo general

Realizar un diagnóstico del actual sistema de movilidad urbana para realizar una propuesta basada en el uso y fomento del ciclovías, con base en el uso eficiente del transporte que incluya como elementos claves la dimensión ambiental, la participación ciudadana, la competitividad urbana y la calidad de vida.

Los criterios para seleccionar las poblaciones del estudio son tres. Primero, se realizó una primera selección con base en aquellas localidades que conectan con el municipio de Toluca de ellas, se escogieron las ciudades más importantes de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca que son Toluca, Metepec, Zinacantepec, Lerma y Tenango del Valle. Es la zona metropolitana más cercana a la del Valle de México, con 60 kilómetros de distancia entre ambas. Cabe resaltar que la creciente económica de la ciudad que abarca desde sus polos Zinacantepec, Tenango del Valle y Lerma.

La zona metropolitana del Valle de Toluca es la quinta ciudad más grande de México, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

INFRAESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD

La ciudad requiere de un sistema de movilidad eficiente que favorezca el desarrollo social y económico, así como el disfrute de la misma ciudad. Para lograrlo es necesario generar un

desarrollo urbano pensando en la conectividad de la ciudad; implementar estrategias de fomento al uso del transporte no motorizado y uso de transporte público con menor consumo energético, con un esquema de calle completa y puntos de transferencia modal que favorezcan la accesibilidad y movilidad de personas en la ciudad.

Una ciudad con un sistema de transporte integral aumenta su competitividad económica al interconectar los elementos generadores de valor, pues al tener una movilidad eficiente se mejora la productividad y ello repercute en las decisiones de inversión. De acuerdo con ONU-Habitat, una ciudad competitiva puede regular eficientemente la oferta de transporte público y satisfacer en cantidad y calidad la demanda. Para ello se requiere la adopción de un modelo de desarrollo urbano sostenible que coadyuve a la productividad, calidad de vida, equidad e inclusión social y sustentabilidad.

ALTERNATIVA AL TRÁNSITO

Una ciudad debe diseñarse bajo el concepto de "calles completas" la cual incluye los diversos modos de movilidad y fomenta la interacción entre sus habitantes.

IMAGEN 1. CALLE COMPLETA



La ciudad debe estar conectada a partir de una estructura inclusiva e incluyente, donde cualquier ciudadano pueda recorrer la ciudad sin impedimentos físicos.

El transporte debe ser multimodal, eficiente, accesible y seguro para cualquier persona, no importando su condición.

Se requiere optimizar el espacio público para favorecer la movilidad fomentando el uso de transporte no motorizado y transporte público más eficiente.

Una alternativa es el transporte como la bicicleta, la cual es uno de los medios de transporte más accesible para la población generando beneficios no sólo monetarios, también de salud. Es un vehículo eficiente para distancias cortas a un bajo costo, además de contribuir con el medio ambiente, ya que, si se sustituye el uso de 5,000 autos por bicicletas, representa 6.5 toneladas menos de contaminantes en el aire. Además, se puede circular en rutas inaccesibles para los autos y ahorrar tiempo de traslado en horas pico, debido a la facilidad de maniobra y el poco espacio que ocupa.

Otra de las ventajas de la bicicleta, es que se puede ser utilizada integrándola con modalidades motorizadas de transporte público e individual, a través de sistemas integrados de transferencia modal a lo largo del recorrido, y generando el espacio adecuado para el tránsito de éstas. De acuerdo a Melo (2009:465) "una de las medidas más utilizadas para facilitar y aumentar la seguridad en el uso de la bicicleta es la construcción de vías para los ciclistas. La más común es la ciclovía… separada de otras vías, las cuales le son adyacentes, y con el mínimo posible de cruces con otras vías. Existen también las ciclofajas: porciones de otras vías demarcadas por tachones, determinadas para uso exclusivo de bicicletas. También existen las rutas para bicicletas: vías con poco tráfico de vehículos motorizados (con una velocidad inferior a 40 km / h y menos de 3000 vehículos al día), identificadas por señalización apropiada como una ruta adecuada al ciclista. En las vías de uso mixto, el ciclista comparte el uso de vías preexistentes para tráfico motorizado o de peatones, sin que se asigne prioridad o espacio exclusivo para su circulación", cualquiera que sea la opción elegida (de acuerdo a las posibilidades financieras y de espacio) habrá que diseñarlo como un sistema integral con otros medios de transporte para hacer accesible la movilización en toda la ciudad, ya que no siempre es posible realizar los recorridos cotidianos en un solo sistema de transporte.

IMAGEN 2. CICLOVÍA EN LA CD. DE PUEBLA, MÉXICO



Es necesario incentivar el uso de la bicicleta como alternativa y/o complemento al medio de transporte, no solo de recreación. La utilización de la bicicleta como modo de transporte urbano en México no es todavía de uso común, pero en países del norte de Europa, como Dinamarca y los Países Bajos, presentan altos niveles de utilización, cerca de 20 y 30%, respectivamente de los traslados los realizan en este medio de transporte. (Melo; 2009)

## A MODO DE CONCLUSIÓN

El tiempo de traslado dentro delas ciudades es un tema que está cobrando cada vez más importancia, debido a la expansión urbana, al deficiente sistema de transporte y al aumento de vehículos particulares circulando en la urbe, lo que ha provocado una disminución en la productividad, mayor contaminación (atmosférica, de ruido, visual, etc.) que lacera la salud de sus habitantes.

El incentivo al uso de la bicicleta requiere que se generen condiciones reales de seguridad y confort. No es suficiente sólo con la construcción de ciclovías y sus estructuras de apoyo (estacionamientos para bicicletas, áreas de descanso, de recreación, estaciones modales, entre otros), también se requiere de campañas educativas, y de hacer conscientes a los entes gubernamentales y privados que la construcción de este tipo de infraestructura es una

inversión, y no un gasto, ya que mejorar la movilidad del ciudadano ayuda a la productividad del mismo.

**BIBLIOGRAFÍA**

Cuevas, Stephanie; (2016). El Financiero, Sección Economía 3/10/2016, http://www.elfinanciero.com.mx/economia/deberian-contar-el-tiempo-que-tardas-en-trasladarte-al-trabajo-como-horas-laborables.html

Fuentes, Luis; (2006). Reseña de "Servicios públicos locales y competitividad urbana. El eslabón perdido en la relación entre macroeconomía y ciudades" de Mila Freire, Mario Pòlese y Pamela Echeverría (eds.). EURE, XXXIImayo, 129-131.

Garza, G; (2010). Reseña de "Competitividad de las ciudades en México. La nueva agenda urbana" de Cabrero Mendoza, Enrique (coord.). Estudios Demográficos y Urbanos, 25() 491-499. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31221521008

Melo de Araújo, M R; Araújo de Sousa, D; Melo de Oliveira, J; Santos de Jesus, M; Rezende de Sá, N; Araújo Côrtes dos Santos, P; Macedo Jr., R; Cavalcante Lima, T; (2009). Bicicleta e transferência modal: uma investigação em Aracaju. Temas em Psicologia, 17() 463-480. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751434017

ONU-Habitat. (2016). Reporte Nacional de Movilidad Urbana en México 2014-2015, Grupo Mexicano de Parlamentarios para el Habitat, D.F. México.

Sobrino, L J; (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. Estudios Demográficos y Urbanos, () 311-361. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31205003

# ANÁLISIS INDUSTRIAL VS PERFIL DE EGRESO DE LA UAPCI

**RESUMEN**

En este proyecto se analizan las competencias y los alcances del modelo educativo que se imparte en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli para validar la eficiencia de los egresados de las licenciaturas en Logística, Negocios Internacionales y Actuaría que se incorporan al campo laboral que demanda la zona Industrial de la región. El proyecto deja claro la trascendencia de generar información pertinente que ayude al egresado de los tres programas mencionados en la incursión de la práctica laboral.

Palabras clave: DENUE, empleadores, correlación estadística.

**ABSTRACT**

This project analyzes the competences and the scope of the educational model that is taught in the Professional Academic Unit Cuautitlán Izcalli to validate the efficiency of the graduates of the bachelor's degrees in Logistics, International Business y actuarial which are incorporated into the labor field demanded by the industrial zone of the region. The project makes clear the importance of generating pertinent information that will help the graduate of the three programs mentioned in the incursion of labor practice.

Keywords: DENUE, employers, statistical correlation.

**Introducción**

Analizar las capacidades y competencias que logren las universidades generar en los profesionistas del Estado de México y la demanda que realizan las empresas es el fin que se busca diagnosticar en este proyecto. El estudio se lleva a los terrenos del capital humano y el aprendizaje, complementados con las características típicas del empresariado mexicano.

Lo que intentamos aquí es analizar y contestar entre otras preguntas: ¿existe o no en México una brecha entre las competencias que demandan las empresas y las competencias que adquieren o fortalecen los egresados de las instituciones de educación superior? En otras palabras, ¿ofrece o no nuestro sistema de educación superior las competencias que requieren los procesos productivos del Estado de México?

El punto de equilibrio se ubica en la intersección entre la demanda laboral, entendiéndose como la capacidad del sector empresarial tradicional para absorber mano de obra calificada. Por otra parte, la oferta realizada por los egresados y titulados de las universidades incrustadas geográficamente en la región señalada.

En lo referente a la metodología, el estudio se plantea desde un análisis cualitativo de manera breve y una cuantificación más robusta. La parte cuantitativa se respalda en la utilización de datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (principalmente Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE- 2017), además de los anuarios estadísticos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

**Objetivo general**

Construir un modelo de causalidad entre las competencias educativas de egreso de las universidades del Estado de México y las necesidades de la demanda laboral (empleadores), que permitan realizar un diagnóstico descriptivo de los alcances del modelo educativo que se aplica en la región.

**Objetivos específicos**

* Buscar el punto de equilibrio entre la oferta laboral que realizan los profesionistas del Estado de México y la demanda laboral llevada a cabo por las empresas.
* Validar la eficiencia y competencias de los egresados que se incorporan al campo laboral.

## Marco conceptual

Analizar el perfil de egreso y la demanda laboral desde la perspectiva de los mercados, donde se compran y se venden los servicios de trabajo. La economía laboral contemporánea emplea teorías de la elección para analizar y predecir la conducta de los participantes en el mercado de trabajo.

Definimos la demanda laboral como las capacidades y competencias que poseen los profesionistas y que desean adquirir las empresas a un salario determinado. Por otra parte, la oferta está constituida por el perfil de egreso.

## Capital humano

El capital humano es considerado como la piedra angular del desarrollo económico de un país (Perspectivas OCDE, 2007), se define al capital humano de manera amplia como la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. Señalar que el mundo de los negocios, que ha acogido con afán el concepto de capital humano, tiende a definirlo de manera más precisa, considerándolo como la calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una compañía o industria específica.

Algunos individuos en la sociedad son más capaces que otros, esto es, son más aptos para determinados trabajos. Parte del papel fundamental del sistema educativo consiste en identificar estas ventajas absolutas y comparativas. Sin embargo, algunos sistemas educativos llevan a cabo mejor estas tareas de aprendizaje que otros. Es así que algunos individuos, empresas y países adoptan más rápidamente los cambios que se presentan en el mundo.

En los países en vías de desarrollo, las habilidades de especial relevancia son las que se asocian con el espíritu emprendedor. Algunas sociedades son más eficientes a la hora de diagnosticar quién es mejor en el aprendizaje y en la elección de emprendedores potenciales (Stiglitz, 2014).

El concepto de emprendedor pareciera ser nuevo más no lo es, el término tiene sus orígenes en el inicio de la historia misma de la humanidad, debido a que ha luchado en toda su historia por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida.

El concepto de emprendedor, es algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está que no se ha desarrollado por igual y con la misma intensidad en todos los hombres.

La palabra emprendimiento proviene del francés Entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto. Este término también es aplicado a empresarios que fueron y son innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

Por otra parte, el comportamiento de una empresa se rige por la aplicación de diferentes técnicas de maximización, que transforman un conjunto de insumos en un conjunto de productos usando tecnologías conocidas de acuerdo con las condiciones y la estructura del mercado.

**El sector empresarial**

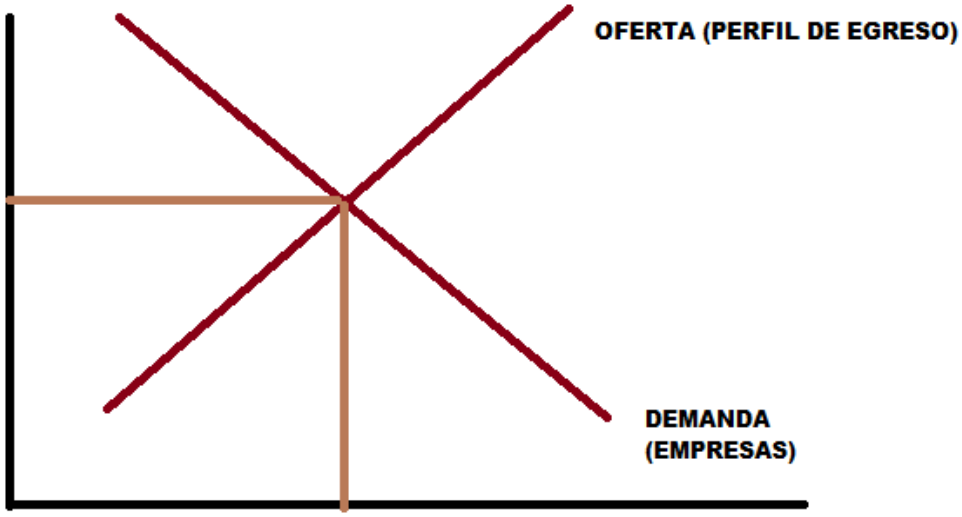
Una de las principales contribuciones de la teoría del capital humano ha sido dar respuesta al interrogante de cuánto deben las empresas invertir en formación (y quién debe pagarla) bajo diferentes condiciones del mercado laboral. Uno de los conceptos teóricos más influyentes en el análisis del capital humano es la distinción entre formación general y específica. Por definición, la formación específica es útil solamente para las empresas que la proporcionan, mientras que la formación general es útil también en otras empresas. Esta distinción ayuda a explicar por qué es menos probable que abandonen la empresa aquellos trabajadores con altos conocimientos específicos y sean también los últimos en ser despedidos durante las etapas de recesión económica, o por qué la mayoría de las promociones se hacen desde dentro de la empresa, en vez de acudir los empleadores al reclutamiento y selección externos.

Las empresas son actores de una economía de mercado, son quienes organizan los principales procesos productivos y generan la mayor parte del empleo y de los productos, formando y transformando recursos, aplicando y renovando todo tipo de tecnologías.

El comportamiento de una empresa no es más que la aplicación de diferentes técnicas de maximizar, que convierten un conjunto de insumos en un conjunto de productos usando tecnologías conocidas de acuerdo con las condiciones del mercado (Gandlgruber y Taboada, 2007).

Los seres humanos, cuando ofrecen trabajo, constituyen un curioso y diverso grupo. Cierto es, que los individuos se convierten en una especie de mercancía que conlleva una serie de características que los convierte en un producto atractivo para las empresas. Entonces, las empresas demandan trabajo siempre que este contenga un perfil idóneo que cubra sus necesidades de producción. En la figura 1, se puede observar un punto de intersección donde las empresas demandan trabajo, que debe cumplir sus expectativas laborales. Entiéndase como expectativas laborales al grado de competencias que cubre un profesionista egresado de las universidades del Estado de México.

**Figura 1. Intersección del perfil de egreso y la demanda laboral**




**Población de Análisis**

El Estado de México, asienta una de las mayores densidades de la población a nivel nacional, sólo superado por el Distrito Federal, unido funcional y territorialmente a éste, presenta un mosaico de contrastes económicos y sociales, donde igual conviven la marginación y la pobreza que las grandes zonas residenciales e industriales. Es uno de los centros económicos más importantes del país al ser una ciudad con diversidad de industrias y sectores empresariales tales como manufactura, comercio, servicios, entre otros. Es una entidad compuesta por 125 municipios que se caracterizan por la realización de grandes eventos de carácter nacional e internacional que requieren de infraestructura, logística y personal

capacitado, lo que a su vez atrae a una gran cantidad de visitantes, que de forma directa beneficia a las personas y empresas relacionadas con su dinámica.

Es una de las entidades más industrializadas del país. Solamente su producción manufacturera es de aproximadamente del 16 por ciento del PIB manufacturero nacional. De esta manera ocupó el segundo lugar en importancia, superado únicamente por el Distrito Federal que aporta más del 17 por ciento. No obstante, la industria manufacturera mexiquense ha mostrado una ligera tendencia a la baja.

Dentro de la industria manufacturera de esta entidad destaca la de productos metálicos, maquinaria y equipo, generando 35 por ciento del PIB manufacturero del Estado. Es importante observar que, a nivel nacional esta industria aporta el 30 por ciento de la producción manufacturera.

Destaca también la producción de alimentos, bebidas y tabaco actividad que genera el 20 por ciento del PIB estatal, así como la industria química y de derivados del petróleo con un 18 por ciento.

En esta zona de la república mexicana, se cuenta con 18 parques industriales cerca de 1000 empresas y una generación de empleos de 100 000.

**Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)**

Este directorio ofrece información sobre datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional, fundamentalmente, en el segmento de los establecimientos grandes. Actualmente en el DENUE se publican los datos de 5 millones 39 mil 911 negocios. De ellos, 5 millones 19 mil 767 establecimientos ya estaban registrados en su versión anterior del DENUE y se incluyen 20 mil 144 establecimientos.

El Directorio es actualizado en forma continua por los informantes autorizados, quienes pueden actualizar o complementar los datos de sus negocios e incorporar en línea información comercial mediante la aplicación que se encuentra en la ficha técnica de cada unidad económica. Esta información es validada previamente por el INEGI. También continúan disponibles la descarga gratuita de todo el Directorio o sólo de la información específica que seleccione el usuario, así como la consulta desde dispositivos móviles−como

teléfonos celulares o tabletas–, en el Mapa Digital de México y en Espacio y datos de México (INEGI, 2017).

**Resultados Obtenidos**

Algunas de las conclusiones recogidas en este proyecto son las siguientes: primeramente se observa que el sector más dinámico de la economía mexiquense es el de servicios y comercio, por lo tanto, las universidades que incorporen en su modelo educativo las competencias requerida por estos sectores serán quienes logren colocar un número mayor de profesionistas en el campo laboral de la región. Obsérvese la gráfica 1, para una mejor comprensión. Por otra parte, las universidades en su totalidad deberán procurar incrementar el porcentaje de profesionistas titulados, pues el 10% actual es muy bajo lo cual implica una mano de obra más barata.

Otro de los resultados observados es el porcentaje de ocupados por grupos de edad, donde observamos que la edad ideal para laborar en el Estado de México es la que se encuentra entre los 30 y 49 años de edad, mostrando una preferencia muy marcada por parte de los empleadores en la experiencia profesional dejando de lado la edad promedio de un profesionista que concluye sus estudios en promedio durante los 25 años.

Además, se puede apreciar que en relación al nivel educativo quien menor porcentaje de desocupación presenta son aquellos que no tienen una preparación educativa, esto según la gráfica 4.

Por último, un aspecto trascendental es el del ingreso promedio de la población del Estado de México. La remuneración es desalentadora para cualquier individuo de la región y al igual a nivel nacional.

**Agenda pendiente**

El proyecto consta de varias etapas, la primera que es la presente consta de un diagnostico general dejando pendiente contrastar el perfil de egreso reflejado en el cuestionario 1 (anexo) y la encuesta destinada a empleadores, donde se busca una simbiosis entre ambas partes para poder ubicar las tareas pendientes de parte de las universidades no solo de la región en estudio, si no del país en general, lo cual permita mejorar las competencias generadas en los

perfiles de egreso, que permita una mejor y mayor colocación de los profesionistas en el campo laboral.

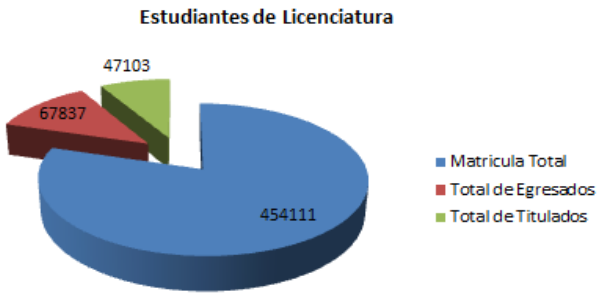
Las Universidades deben contestar las siguientes preguntas; qué competencias deberán generar en sus egresados; cómo se van a generar las competencias; y para quién se van a generar las competencias.

**Gráfica 1. Porcentaje de ocupados por rama en el Estado de México**



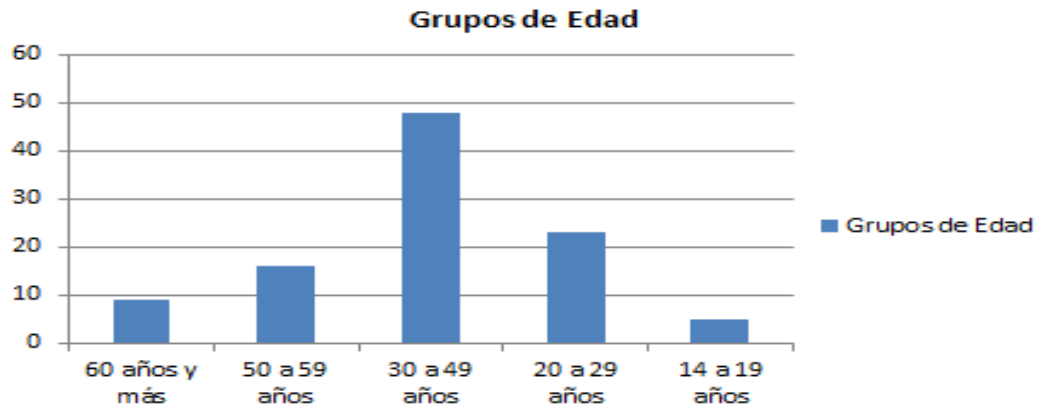

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2017.

**Gráfica 2. Estudiantes de Licenciatura en el Estado de México en el 2017**



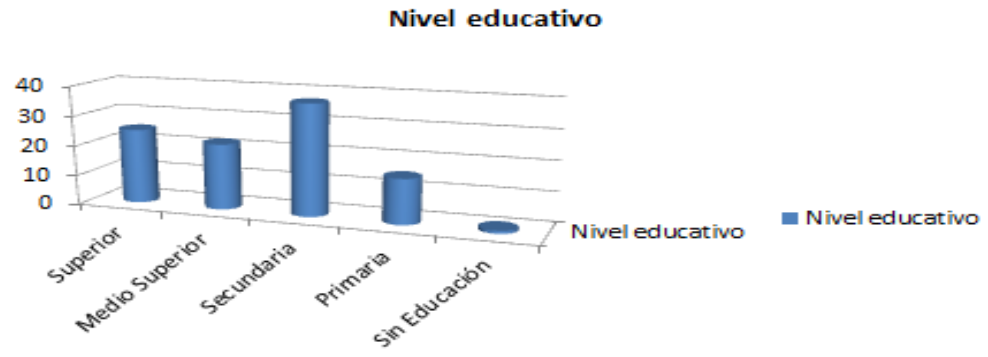
Fuente: Elaboración propia en base ANUIES, 2017.

**Gráfica 3. Porcentaje de ocupados por grupos de edad Estado de México**




Fuente: Elaboración propia en base a Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2017.

**Gráfica 4. Porcentaje de desocupación por nivel educativo Estado de México**




Fuente: Elaboración propia en base a Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2017.

**Gráfica 5. Ingreso promedio en miles de pesos de la población ocupada 2016**




Fuente: Elaboración propia en base a Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2017.

## Anexos

**Tabla I. Competencias de las Licenciaturas de la UAPCI**

| Competencia | si | no | Total | % si | % no |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Maneja tecnologías para el análisis de la competitividad en los mercados. | | | | | |
| 2. Diagnóstica y proyecta el funcionamiento de los sistemas económicos y sociales. | | | | | |
| 3. Implementa programas y estrategias para concretar negocios en diferentes ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales. | | | | | |
| 4. Considera una mejor opción la iniciativa privada que la pública. | | | | | |
| 5. Domina más de un idioma. | | | | | |

| |
|---|
| 6. Las distancias largas de su hogar al trabajo son importantes para la elección del mismo. |
| 7. La remuneración de su trabajo es primordial. |
| 8. Investiga y evalúa la toma de decisiones, con base en los cambios observados en otros países. |
| 9. Colabora con equipos multidisciplinarios para mejorar la competitividad y desarrollar una visión integral y estructurada de la empresa. |
| 10. |
| 11. Maneja sistemas de información de vanguardia para operar la comercialización y toma de decisiones. |
| 12. Genera credibilidad en la relación con el entorno de acuerdo con la ética de la profesión. |
| 13. Considera el autoempleo como una mejor opción laboral. |

***Cuestionario para el estudio de empleadores y tendencias del mercado laboral***

En la Universidad de estamos trabajando continuamente en conocer cuáles son las necesidades de formación presente y futura que el mercado laboral demanda. Para ello contactamos a los empleadores de los profesionistas de nuestra universidad dado que ellos cuentan con la información necesaria sobre el desempeño de los mismos y los perfiles de formación requeridos para los próximos años. Por lo cual se solicita su colaboración para contestar las preguntas del presente cuestionario. Este cuestionario es confidencial y es necesario que conteste con la mayor veracidad. Puede estar completamente seguro que los resultados serán reportados únicamente en forma general.

***Contratación.***

1) Por favor indique, cuáles son los principales aspectos valorados en el proceso de contratación de profesionistas universitarios en su empresa o institución. (señale una opción por línea)

| Formales | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante | No sabe |
|---|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| 1. Estudios de posgrado | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2. Título de licenciatura | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3. Experiencia laboral previa | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4. Pruebas de conocimientos | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5. Pruebas psicométricas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6. Entrevista de selección individual | | | | | |
| Generales | | | | | |
| Sexo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Edad | | | | | |
| Estado civil | | | | | |
| 7. Prestigio de la Institución de procedencia | | | | | |
| 8. Conocimiento de lenguas extranjeras | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9. Habilidades para el trabajo en equipo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10. Habilidades de liderazgo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11. Habilidades para la solución de problemas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12. Habilidades para la toma de decisiones | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13. Buena presentación | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. Otro (especifique) _____ | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

*Desempeño profesional*

2) Indique qué tan satisfecho está usted con el desempeño del egresado en los siguientes aspectos.

| **El profesionista:** | Totalmente satisfecho **1** | Medianamente satisfecho **2** | Poco satisfecho **3** | Insatisfecho **4** | No sabe/No aplica **9** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Demuestra conocimientos generales de la licenciatura cursada. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2) Demuestra conocimientos metodológicos (procedimientos, métodos y técnicas para alcanzar un objetivo) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3) Demuestra conocimientos prácticos | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4) Demuestra conocimientos de formación básica (comunicación oral y escrita, matemáticas) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5) Demuestra habilidades para el manejo de otros idiomas (p. ejemplo: inglés, francés, alemán). | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6) Detecta, diagnostica, analiza y responden a los problemas en el lugar de trabajo | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7) Desempeña responsabilidades en el trabajo (calidad, cantidad y precisión) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8) Demuestra iniciativa en el trabajo. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9) Analiza situaciones y toma decisiones apropiadas. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10) Demuestra actitud, interés y entusiasmo hacia el trabajo. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11) Demuestra apertura y disposición al cambio | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12) Demuestra habilidades para el trabajo en equipo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13) Demuestran habilidades para aprender nuevos conocimientos y estilos culturales | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14) Demuestra habilidades para la organización, gestión y control de grupos de trabajo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15) Manifiesta ética profesional. | | | | | |
| 16) Demuestra habilidad en el uso de equipos y/o tecnologías específicas | | | | | |

3) Tomando en consideración los anteriores planteamientos ¿Cómo valora el desempeño general en el trabajo del profesionista de la UAEM?

( ) 5. Excelente ( ) 4. Muy bueno ( ) 3. Bueno ( ) 2. Regular ( ) 1. Deficiente

4) Basado en su experiencia, ¿cómo valora la formación de los profesionistas de la UAEM respecto de aquellos de otras instituciones educativas?

( ) 5. Excelente ( ) 4. Muy bueno ( ) 3. Bueno ( ) 2. Regular ( ) 1. Deficiente

**Prospectiva del mercado laboral**

5) **¿**Usted pronostica un mayor cambio en las necesidades de formación profesional para los próximos cinco años?

( ) 1. Sí ( ) 2. No ( ) 3. No sé

6) En caso de que su respuesta sea afirmativa, describa brevemente los cambios que en términos de conocimientos, habilidades o actitudes pronostica.

En cuestión de conocimiento si es necesario, puesto que debido a la gran demanda laboral se quedan los que más saben, en cuestión de habilidades la experiencia del profesionista en el campo laboral es fundamental ya que garantiza el desempeño y permanencia laboral, y en actitud claramente las personas que tienen una gran responsabilidad ante el trabajo, respeto a su trabajo y al de los demás.

7) En el futuro ¿Su organización contrataría profesionistas de la UAEM?

( ) 1. Sí ¿Porqué?

( ) 2. No ¿Por qué?

_____

***Datos de su organización.***

9) ¿El régimen jurídico de la empresa/ institución es?

( ) 1. Sector público

( ) 2. Sector privado

( ) 3. Otro

10) Tamaño de la empresa / Institución es:

( ) 1. Menos de 15 empleados (micro)

( ) 2. Entre 16 y 100 empleados (pequeña )

( ) 3. Entre 101 y 250 empleados (mediana)

( ) 4. Más de 251 empleados (grande)

11) El sector económico (rama) de la empresa/institución es:

( ) 1. Agrícola-ganadero, silvícola, etc

( ) 2. Industria alimentaria

( ) 3. Industria de la transformación

( ) 4. Industria de la construcción

( ) 5. Comercio

( ) 6. Servicios bancarios, financieros y seguros

( ) 7. Transporte/comunicaciones

( ) 8. Turismo

( ) 9. Educación

( ) 10. Servicios profesionales y técnicos

( ) 11. Servicios de salud

( ) 12. Servicios de gobierno

( ) 13. Otro (especifique)

12) Finalmente, sus sugerencias para mejorar la preparación de nuestros futuros profesionistas.

*Que la institución les brinde una bolsa de trabajo a los egresados para que puedan tener una motivación, y así llegar al término de su titulación o de sus metas que se plantan*.

**Observaciones del encuestador**

_____

_____

_____

_____

_____

**BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez Botello Jenny (compiladora). (2015). *Competencias profesionales en la educación superior*. *Especialidad en Logística*, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

ARCÍA MANJÓN, PÉREZ LÓPEZ, M.C. (2008). *Espacio Europeo de Educación Superior*, *Competencias y Empleabilidad*, Barcelona: UNESCO.

CIDAC. (2014). "Encuesta de competencias profesionales", México: USAID. Pp.171

GONZÁLEZ J., WAGENAAR, R. (2003). GONZÁLEZ J., & WAGENAAR, R. *Tuning Educational Structures in Europe*. Bilbao: Universidad de Deusto.

GONCZI, ANDREW. (2001). "Análisis de las tendencias internacionales y de los avances en educación y capacitación basadas en normas de competencias", México: Noriega. Págs. 19, 24

INEGI (2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), México: INEGI.

INSTITUTO NACIONAL PARA EL EMPLEO. (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*, Madrid: Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional.

Keat, Paul y Philip Young. (2004). *Economía de la empresa*, México: PEARSON.
OCDE. (2007). "Perspectivas de la OCDE capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes", París: OCDE. Pp. 7

Salas, Velasco Manuel. (2008). *Economía de la educación*, México: PEARSON.
Stiglitz, Joseph yBruce Greenwald. (2014). *La Creación de una sociedad del aprendizaje*, México: CRÍTICA.

Taboada Ibarra, Eunice. (Coordinadora). *Hacia una nueva teoría de la empresa,* México: Universidad Autónoma Metropolitana – Ediciones y gráficos Eón.

Zaid, Gabriel. (1995). Hacen falta empresarios creadores de empresarios, México: OCEANO.

# ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS E A QUALIDADE DAS FLORES TROPICAIS NOS ESTADOS DE ALAGOAS E PERNAMBUCO

**Priscila Petrusca Messias Gomes Silva**
Doutoranda em Economia – PIMES/UFPE , Docente FAFIRE
ppetrusca@oi.com.br
**Samuel Moura de Almeida Júnior**
Discente FAFIRE
**Bruno José da Silva**
Discente FAFIRE

**RESUMO**

A qualidade das flores pode ser afetada pela má infra-estrutura logística podendo causar graves prejuízos. Por serem produtos frágeis e altamente perecíveis, recomenda-se que os centros produtores e comercializadores estejam próximos aos locais de consumo para minimizar o impacto do pós-colheita pelo transporte. Vários fatores podem ser determinantes da qualidade, como o desempenho, durabilidade, as características e a confiabilidade percebida. Desta forma, a qualidade visa à satisfação dos consumidores a preços competitivos. Buscando saber quais as condições da qualidade das flores tropicais comercializadas na cadeia produtiva nos Estados de Alagoas e Pernambuco, o presente artigo tem como objetivo analisar em que grau as transações comerciais da cadeia produtiva de flores tropicais dos estados de Alagoas e Pernambuco influenciam na qualidade das flores comercializadas. Os produtores e intermediários apresentam problemas de relacionamento e organização e a baixa conscientização associativista dos agentes na cadeia produtiva da floricultura tropical. Para trabalharem de forma a cooperar entre si deve existir necessidade interna na cadeia, confiança entre os parceiros para tornar o mercado dinâmico e competitivo com a finalidade de cada um dos agentes tenham seu rendimento potencializado.

**Palavras-chave**: Cadeia Produtiva; Custos de Transação; Padrões de Qualidade.

**ABSTRACT**

The quality of flowers can be affected by poor logistics infrastructure and can cause serious damage. Because they are fragile and highly perishable products, it is recommended that the producing and marketing centers be close to the places of consumption to minimize the post-harvest impact of transport. Several factors can be determinants of quality, such as performance, durability, characteristics and perceived reliability. In this way, quality aims at satisfying consumers at competitive prices. The aim of this article is to analyze to what degree the commercial transactions of the tropical flower production chain of the states of Alagoas and Pernambuco influence the quality of the tropical flowers marketed in the production chain in the States of Alagoas and Pernambuco. flowers marketed. The producers and intermediaries present problems of relationship and organization and the low associative awareness of the agents in the productive chain of tropical floriculture. To work together to cooperate, there must be internal need in the chain, trust between the partners to make the market dynamic and competitive so that each of the agents have their income increased.
**Keywords:** Productive chain; Transaction Costs; Quality Standards.

## 1. INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais aparece como uma atividade econômica bastante relevante por conta do valor da produção comercializada, ao qual atende as demandas dos estados das regiões sul e sudeste e exportação de flores tropicais.

O mercado de floricultura tem consumidores muito exigentes e produtores com acesso à inovação tecnológica de produção tornando-os cada vez mais competitivos. Por ser considerada uma atividade econômica que vem ganhando espaço no setor da agricultura brasileira com sua diversificação e valor agregado destacando uma janela de mercado hipercompetitivo a partir da sofisticação da oferta, apresenta absorção, em média, de 15 trabalhadores por hectare sendo de fundamental importância socioeconômica no agronegócio nacional.

Contudo, a qualidade das flores é condição irrecusável de entrada e permanência no mercado competitivo, requerendo um cuidado especial desde a produção até o consumidor

final, cujo estabelecimento de padrões mínimos de qualidade seja fundamental para o desenvolvimento do setor.

Sendo assim, pretende-se investigar em que medida as transações comerciais realizadas entre produtores, atacadistas, intermediários e varejistas interferem na qualidade das flores tropicais?

Buscando saber quais as condições da qualidade das flores tropicais comercializadas na cadeia produtiva nos Estados de Alagoas e Pernambuco, o presente artigo tem como objetivo analisar em que grau as transações comerciais da cadeia produtiva de flores tropicais dos estados de Alagoas e Pernambuco influenciam na qualidade das flores comercializadas.

## 2. CADEIA PRODUTIVA

Segundo Oliveira (*et*. *al*.), "a cadeia produtiva é a divisão do trabalho e uma comunicação interdependente dos chamados, agentes econômicos" (p. 3). Neste contexto, a cadeia produtiva é visualizada sendo como um sistema integrado de fases sucessivas e verticais identificando os principais elos da cadeia.

Batalha (1997) ressalta quatro aspectos visíveis numa cadeia produtiva: 1) sucessivas operações separadas, contudo, ligadas entre si por uma conexão técnica; 2) conjunto de atividades econômicas articuladas utilizando no processo de transformação fatores de produção; 3) fluxo de trocas de bens e informação entre os elos através das transações comerciais; 4) atividade de distribuição com intuito de satisfazer as necessidades do consumidor final.

Já Zylbersztajn (2005) alerta as organizações a rever os modelos de cadeias tradicionais onde fabricantes produzem e depois vendem seus produtos no mercado comum, para um modelo ao qual as empresas se inserem em redes (*networks*) de agronegócios e das quais os produtos estão vendidos antes de serem produzidos.

Essa nova estrutura de cadeia ampliada e direcionada a um mercado específico com relações contratuais bem definidas respeitando as regras e negociações deliberadas entre o fornecedor e o comprador garantindo a redução dos custos de transação. Por isso, Zylbersztajn (2005, p.23) relata que:

> "Redes de produção e distribuição agregam conjuntos de entidades que ainda chamamos de firmas, em complexas relações de produção

> que em muito extrapolam os seus limites tradicionais. Estratégias passam a ser definidas em conjunto, e relações contratuais de longo prazo são arquitetadas para garantir que os agentes independentes tenham segurança no momento de realizar os investimentos necessários para fazer parte da rede".

## 3. CUSTOS DE TRANSAÇÃO

As organizações estabelecidas no mercado fornecem informações, incentivos e padrões para as transações e relacionamentos sociopolíticos entre os agentes econômicos numa cadeia. North (1990) descreve que as instituições como sendo detentora de regras do jogo na sociedade, ao qual estabelece limites na interação e comportamento humano, afetam a economia e vice-versa devido aos custos de produção e transação envolvida nas relações comerciais.

Na teoria de custos de transação a busca por informação sobre preços e qualidade dos bens e serviços, compradores e vendedores potenciais e seu comportamento são custos que interferem no desempenho eficiente da empresa. Dessa forma, os custos de transação referem-se aos custos ligados a transferência de produtos e negociação entre os agentes envolvidos na cadeia. Portanto, Coase (1991, p.715) afirma que "*transaction costs are the costs of collecting information, the costs of negotiating and establishing contracts*".

Para Zylberstajn (2005, p. 23),

> "O Estado cumpre um papel basal nesse processo. Ele deve prover os incentivos para os agentes atuarem, sendo os incentivos mais importantes aqueles que asseguram bens públicos redutores de custos de transação. Em especial, a definição de direitos de propriedade, a capacidade de resolver disputas judiciais em tempo hábil, a capacidade de fazer valer a lei e a estabilidade institucional".

Os custos de transação demonstram uma constante troca de informações entre as instituições ora pelo fornecimento de insumos ora pela distribuição do produto a depender do estágio da cadeia, cujo essa transferência de propriedade estabelece uma relação estreita

entre os agentes, por meio de contratos formais e informais a longo prazo acarretando os custos de transação (FIANI, 2002).

Desse modo, a economia de custo de transação permite analisar de que forma os agentes se relacionam na cadeia produtiva e como podem minimizar os custos de transação. Uma vez que o custo de transação é entendido como quanto maior for o número de intermediários envolvidos na cadeia no processo de negociação, comercialização e distribuição maiores serão os custos de transação (FIANI, 2002).

## 4. PADRÕES MÍNIMOS DE QUALIDADE NA FLORICULTURA

A qualidade das flores pode ser afetada pela má infra-estrutura logística podendo causar graves prejuízos. Por serem produtos frágeis e altamente perecíveis, recomenda-se que os centros produtores e comercializadores estejam próximos aos locais de consumo para minimizar o impacto do pós-colheita pelo transporte.

Segundo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul - SEBRAE/MS (2008), a qualidade das flores começa desde a preparação do solo até a distribuição ao cliente final. Vários fatores podem ser determinantes da qualidade, como o desempenho, durabilidade, as características e a confiabilidade percebida. Desta forma, a qualidade visa à satisfação dos consumidores a preços competitivos.

De acordo com Loges et al. (2005, p.702) a qualidade do produto deverá estar em consonância com quantidade produzida:

> "A qualidade das flores de corte, quanto aos aspectos de durabilidade, coloração, tamanho, turgidez, entre outros, está relacionada com o processo de produção até a etapa final da comercialização. Por isso, flores com boa qualidade, conseqüentemente, são resultado de mão-de-obra capacitada, manejo correto, bom tratamento pós-colheita e gerenciamento".

O Instituto Brasileiro de Floricultura – IBRAFLOR (2006) juntamente com as Câmaras Setoriais de Flores e Plantas, Associações de produtores e Cooperativas no período de 1994 a 1996 procurou trabalhar de forma constante direcionadas aos setores atacadistas e varejistas para a conscientização sobre padrões de qualidade, embalagens e comercialização para as principais flores de corte, além dos estudos sobre padrões de qualidade internacionais

a partir do "General Agreement on Tariffs and Trade – GATT" e "United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD". Com o intuito de oferecer produtos isentos de defeitos mínimos, lotes uniformes e de ótima apresentação e, longa durabilidade.

Sendo assim, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA emite o certificado fitossanitário de origem (CFO), através do Serviço de Sanidade Vegetal (SSV) que pode ser emitido por profissional de instituição privada, desde que seja credenciado na Secretaria Executiva de Agricultura, Irrigação, Pesca e Abastecimento – SEAGRI, cujo certificado atesta a qualidade fitossanitária na origem das cargas de produtos vegetais (MAPA, 2010).

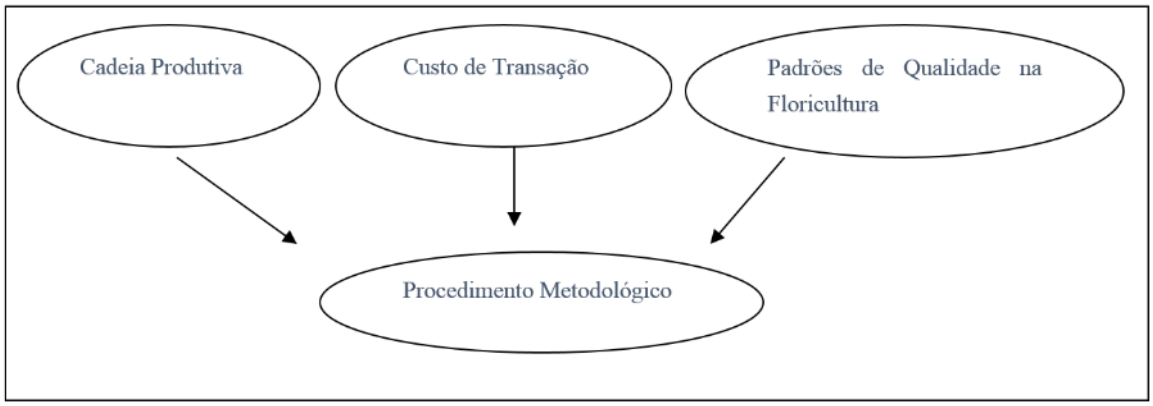
## 5. METODOLOGIA

Para o planejamento e realização da pesquisa, pretende-se levantar dados secundários disponíveis na literatura, que nesta fase relaciona-se estudos já realizados sobre o setor da floricultura regional, consultorias técnicas, diagnósticos preliminares, artigos científicos e acadêmicos de áreas afins, monografias, dissertações, teses, reportagens etc.

Os dados para elaboração da caracterização do estudo foram coletados através de pesquisas e estudos já elaborados sobre a temática no qual permitam a construção de reflexões e cenários sobre a estrutura e o funcionamento da cadeia produtiva de flores tropicais apoiados nos padrões mínimos de qualidade para a comercialização.

A operacionalização desta pesquisa teve o objetivo geral de responder à pergunta aqui transcrita: "em que medida as transações comerciais realizadas entre produtores, atacadistas, intermediários e varejistas interferem na qualidade das flores tropicais?"

Portanto, foi possível elaborar um quadro teórico de referência, conforme quadro 01, onde são demonstrados os instrumentos que poderá ser utilizado para orientar no desenvolvimento do procedimento metodológico para atingir o objetivo geral da presente pesquisa: "analisar em que grau as transações comerciais da cadeia produtiva de flores tropicais dos estados de Alagoas e Pernambuco influenciam na qualidade das flores comercializadas."




**Quadro 01: Referência Metodológica**

Fonte: Elaboração própria do autor

A justificativa pela escolha do tema baseia-se em duas premissas fundamentais para realização de uma pesquisa científica: relevância e comparabilidade. Das quais a maioria das informações é encontrada em relatórios técnicos e dissertações, cujos foram obtidos por meio da busca eletrônica e biblioteca setorial do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural[63] – PADR da UFRPE e quanto ao período de investigação, considerou os dados relevantes para a caracterização da pesquisa referentes às informações do ano de 2000 em diante.

## 6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta fase buscou-se comentar de maneira sucinta o agronegócio de flores tropicais dos estados de Alagoas e Pernambuco, configurar a cadeia produtiva e caracterizar os aspectos de custo de transação e padrão de qualidade de cada Estado.

### a. Caracterização do Agronegócio da Floricultura Tropical Alagoana

A partir das informações coletadas, através do "Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Estado de Alagoas" desenvolvido pela Universidade Federal de Viçosa/MG em parceria com o SEBRAE/AL e estudo de pesquisa desenvolvido para o

[63] Este Programa de mestrado tinha uma antiga denominação de Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural – ARCR da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE.

Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Alagoas - UFAL com a titulação de "Floricultura Tropical Alagoana: uma visão estratégica para exportação" de Silva (2005) como forma de requisito para conclusão de graduação, este tópico está estruturado de acordo com o aporte dos estudos desenvolvidos mencionados.

Para fins de caracterização e análise pode observar que a produção de flores tropicais em grande escala iniciou-se a partir de 1997 e depende de uma série de fatores que influenciam na produtividade como a variedade da espécie, o clima, o solo, a água, tratos culturais e manejo da cultura, o método de colheita e pós-colheita, bem como a embalagem e o transporte do produto.

Sobre as práticas tecnológicas, os produtores questionam a necessidade de assistência técnica para auxiliarem na produção e disseminação de novas técnicas de cultivo e plantio, informações quanto às exigências dos consumidores sobre a qualidade e demanda e, novas práticas de comercialização. Contudo, nas pesquisas estudadas observou-se que os produtores na prática de controle fitossanitário utilizam o uso de cal, água sanitária, agroquímicos e biológicos (algas marinhas), adubos e estercos orgânicos e adubação foliar.

Além disso, fica bem caracterizado que os principais entraves da floricultura alagoana encontra-se no escoamento da produção, inexistência de um mercado atacadista, apoio de pesquisas nos assuntos relativos a pragas e doenças e indução floral, a comercialização é feita sem planejamento prévio, o relacionamento pouco sistematizado entre as associações, cooperativas, instituições e produtores.

A falta de informação sobre as regras de comercialização e potenciais clientes aumenta o susto de transação entre os elos da cadeia, em que o produtor é o mais prejudicado que quase sempre segue as regras de competição via mercado, ficando claro o poder de barganha entre outros agentes da cadeia retraindo as relações estabelecidas em negociação e contratual.

Contudo, os principais municípios produtores são: Mar Vermelho, Messias, Murici, Novo Lino, Rio Largo, Porto Calvo, Passo de Camaragibe, Quebrangulo, Atalaia, Penedo, Pilar, Santa Luzia do Norte e Chã Preta. E as principais espécies produzidas são: Alpínias, Anthurium, Musas, Zingiber, Helicônias, Costus e Etlingera Elatior.

Dessa maneira, a figura 01 representa o fluxograma genérico da cadeia produtiva das flores tropicais do estado de Alagoas.

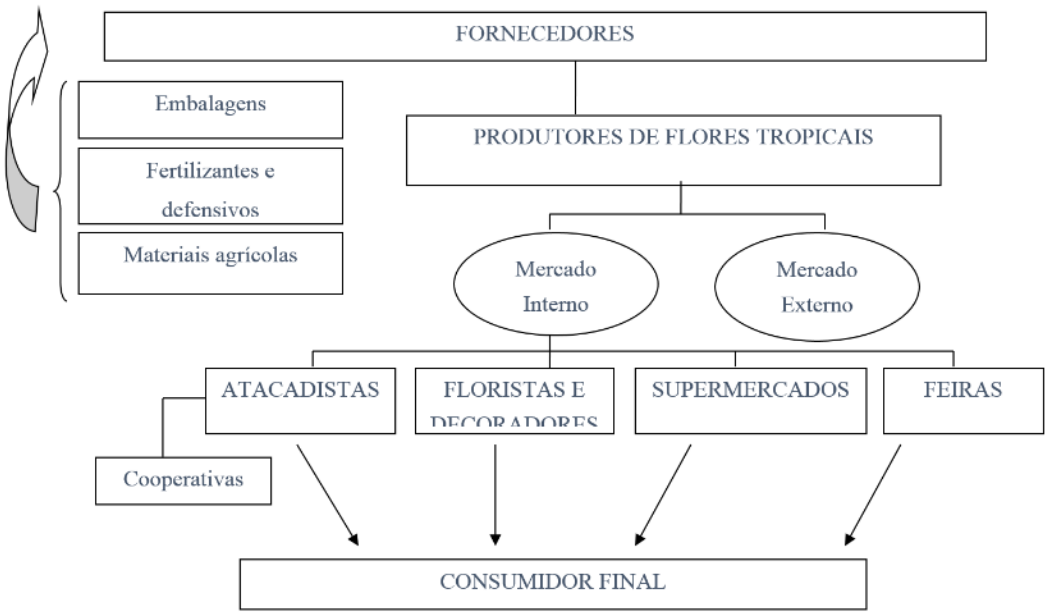



**Figura 01: Fluxograma Genérico da Cadeia Produtiva da Floricultura Tropical**

**Figura 01: Fluxograma Genérico da Cadeia Produtiva da Floricultura Tropical Alagoana**

Fonte: Elaboração própria do autor

b. Caracterização do Agronegócio da Floricultura Tropical Pernambucana

A partir das informações coletadas, através da "Cadeia Produtiva de Flores Tropicais no Município Pernambucano de Igarassu: configuração e análise" de Costa (2004) direcionado como forma de requisito de conclusão de mestrado no curso de Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural da UFRPE e estudo especializado em "Colheita, Pós-colheita e Embalagem de Flores Tropicais em Pernambuco" de Loges et al. (2005) na Fazenda Mumbecas Flores Tropicais Ltda. localizada no município de Paulista, este tópico está estruturado de acordo com o aporte dos estudos desenvolvidos mencionados.

Inicia-se esta análise apresentando atualmente as associações e cooperativas existentes em Pernambuco: Cooperativa dos Produtores de Flores e Plantas Tropicais de Pernambuco (FLORESPE); Associação dos Produtores de Flores Tropicais de Pernambuco (RECIFLORA); Associação dos Exportadores de Flores de Petrolina (FLORAEXPORT); Associação dos Produtores de Flores e Plantas Tropicais da Mata Atlântica de Pernambuco

(AMA); Associação dos Produtores de Flores e Plantas Tropicais do Cabo de Santo Agostinho (CABO FLORA); Associação dos Produtores de Flores e Folhagens Tropicais do Alecrim (AFLORA).

Existem alguns fatores que influenciam e levam Pernambuco a liderar o cenário nacional em produção e comercialização de flores tropicais e, esta atividade econômica se destaca como sendo uma alternativa para a Zona da Mata Pernambucana, ou seja, por ser uma alternativa complementar à cultura canavieira, sendo assim os pontos fortes para a liderança são as condições edafoclimáticas favoráveis, variedades competitivas em qualidade e durabilidade, estrutura aeroportuária e apoio da Agência de Promoção a Exportação (APEX), o IBRAFLOR e SEBRAE no segmento de floricultura tropical.

No que se refere a produção, os municípios de produção de flores tropicais concentra-se na Zona da Mata de Pernambuco e na Região Metropolitana de Recife como os municípios de Igarassu, Camaragibe, Jaboatão dos Guararapes e Paulista. E as principais espécies comercializadas são Helicônias, Alpínias, Etlingera, Zingiber, Costus, Tapeinochilos, Musas, Calathea, Anthurium e Renanthera.

As embalagens utilizadas em Pernambuco são padronizadas, as caixas apresentam medidas de 1,15 x 0,45 x 0,18 m e 1,05 x 0,30 x 0,20 m de comprimento, largura e altura e a temperatura não podem ser inferiores a 13ºC, além disso, durante o transporte a temperatura deverá estar estável conservando a durabilidades das flores tropicais que variam de 12 a 20 dias.

Na pesquisa foram verificados alguns entraves na floricultura tropical Pernambucana as quais são pouca informação disponível sobre a cadeia produtiva no Estado, baixo incentivo fiscal, deficiência na capacidade empresarial de alguns produtores, poucas campanhas publicitárias sobre a floricultura tropical com apelo ao turismo e festas regionais, baixa capacidade de produção padronizada entre os produtores e relacionamento conturbado entre produtores, atacadistas e varejistas.

Uma das grandes vantagens oferecidas aos floricultores tropicais do município de Igarassu é a linha de crédito específica para floricultura do Banco do Nordeste a “Cresce Nordeste Floricultura”, cujo programa financia itens a produção, desde a preparação do solo à capacitação técnica, pesquisa e consultoria, além de estudos de impacto ambiental conforme justificados no projeto.

A seguir na tabela 01 são apresentados os principais procedimentos de pós-colheita em Pernambuco utilizadas na fazenda Mumbecas localizada em Paulista.

**Tabela 01: Principais Procedimentos na Pós-colheita da Floricultura Tropical em Paulista (PE)**

| Operações | Tempo para cada etapa |
|---|---|
| Colheita | 0 |
| Transporte ao galpão de beneficiamento | 30 minutos |
| Resfriamento | 15 minutos a 1 hora |
| Limpeza em água | 30 minutos |
| Imersão das hastes (controle de insetos) | 5 minutos |
| Hidratação | 30 minutos a 2 horas |
| Secagem em baldes | 1 hora |
| Acondicionamento | 30 minutos |

Fonte: Adaptação do autor baseado em Loges et al. (2005)

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os produtores e intermediários apresentam problemas de relacionamento e organização e a baixa conscientização associativista dos agentes na cadeia produtiva da floricultura tropical. Para trabalharem de forma a cooperar entre si deve existir necessidade interna na cadeia, confiança entre os parceiros para tornar o mercado dinâmico e competitivo com a finalidade de cada um dos agentes tenham seu rendimento potencializado.

Diante disso, imagina-se que se todos os agentes da cadeia trabalhassem em rede, a produção e a simetria de informação podem aumentar, agregando valor ao produto e abrindo novos mercados.

Por outro lado, as formas de transporte e acondicionamento utilizados influenciam na qualidade final dos produtos comercializados. No estudo observa-se que Alagoas não tem vôos internacionais diretos, a logística encarece o preço final, pois para escoarem sua produção devem contratar empresas especializadas em serviços de exportação e/ou enviados os produtos via transporte rodoviário através de vans, cujas despesas de frete são baseadas

no peso (tonelada) ou no volume (cubagem) no qual o armador cobra o que for mais conveniente para ele.

Portanto, quanto mais for achatada a cadeia produtiva, ou seja, mais interligados forem os fornecedores, produtores e consumidores minimizando a presença de intermediários menor serão os custos de transação e facilidade na negociação de preços e menores serão os riscos de rompimento e/ou não cumprimento dos termos contratuais, sendo mais competitivos e atendendo as mais diversas exigências dos consumidores entre elas a qualidade.

## REFERÊNCIAS


BATALHA, Mario O., Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O.( org.) et. al. **Gestão Agroindustrial**. São Carlos : Atlas, 1997. V. 1, p.24-48.

COASE, R. The Institutional Structure of Production. In: **American Economic Review**. v. 82, 1991. P. 713-719.

COSTA, Mário Torres. **Cadeia Produtiva de Flores Tropicais no Município Pernambucano de Igarassu: configuração e análise.** Dissertação de Mestrado. Pós-graduação em Mestrado de Administração Rural e Comunicação Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife: UFRPE, 2004, 81p.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: D. KUPFER e L. HASENCLEVER (org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 267-286.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA – IBRAFOLR. **Padrão Ibraflor de Qualidade**. Campinas: IBRAFLOR, 2006. Disponível em: file://D:\flortec\Flortec\ARTIGOS\PadrãoIbraflorQualidade.htm. Acessado em: 17 dez. 2010.

LOGES, V.; TEIXEIRA, M.C. F.; CASTRO, A.C.R.; COSTA, A.S. Colheita, Pós-colheita e Embalagem de Flores Tropicais em Pernambuco. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v.23, n.3, p.699-702, jul-set 2005.

MINISTÉRIO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Serviços de Sanidade Vegetal e Serviço de Credenciamento**. SECRETARIA EXECUTIVA DE AGRICULTURA, IRRIGAÇÃO, PESCA E ABASTECIMENTO – SEAGRI. Flores Tropicais. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/. Acessado em: 17 dez. 2010.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Perfomance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, p. 107-141.

OLIVEIRA , Emanuelle de Sales ( et.al). Desenvolvimento da Cadeia Produtiva de Flores Tropicais. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais do XXVIII ENEGEP**, Rio de Janeiro, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATO GROSSO DO SUL – SEBRAE/MS. **Estudo para Implantação de Pólo de Floricultura Tropical em MS**. Relatório. Mato Grosso do Sul, 2008.

_____. ALAGOAS. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais no Estado de Alagoas.** Parceria com UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA/MG. Sumário Executivo. Minas Gerais. 2003.

SILVA, P. PETRUSCA M. G. **Floricultura Tropical Alagoana: uma visão estratégica para exportação.** Monografia de conclusão de curso. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alagoas. Maceió: UFAL, 2005, 83p.

WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, Scott E. **The Economics of Transaction Costs**. British Library UK: Glensanda House, 1999.

ZYLBERSTAJN, Decio. Firmas, Cadeias e Redes de Agronegócios. In: NEVES, Marcos Fava (org.) et.al. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 21-23.

# COMPORTAMENTO DA PRODUÇÃO DE BANANA EM PERNAMBUCO E NA MESORREGIÃO DA MATA PERNAMBUCANA: 2002 – 2010

**Priscila Petrusca Messias Gomes Silva**
Doutoranda em Economia – PIMES/UFPE , Docente FAFIRE
ppetrusca@oi.com.br
**Wellington Cândido da Silva**
Discente FAFIRE
**Betânia Justino do Nascimento**
Discente FAFIRE

**RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo analisar a evolução econômica do sistema de produção integrada da banana em Pernambuco e na Mesorregião da Mata Pernambucana. Aborda questões sobre a Produção Integrada de Frutas como diferencial competitivo tanto no mercado interno como no mercado externo. Apresenta quantidade produzida, valor da produção banana (cacho), área plantada e colhida em Pernambuco e na Mesorregião da Mata. Foram obtidos dados sobre a participação da produção de banana de Pernambuco nas exportações brasileiras. No Nordeste, Pernambuco encontra-se em terceira posição na participação da produção e área plantada no cultivo de banana, com respectivamente 14% e 11% com a produtividade em torno de 8,9 t/há no período de 2002 a 2009.
**Palavras-chave:** Banana; Inovação Tecnológica; Produção Integrada.

**ABSTRACT**

This work aims to analyze the economic evolution of the integrated banana production system in Pernambuco and in the Meso-region of Mata Pernambucana. It addresses issues on

Integrated Fruit Production as a competitive differential in both the domestic and foreign markets. It presents quantity produced, value of banana production, area planted and harvested in Pernambuco and Meso-region of Mata. Data were obtained on the participation of Pernambuco banana production in Brazilian exports. In the Northeast, Pernambuco ranks third in the share of production and planted area in banana cultivation, with respectively 14% and 11% with productivity around 8.9 t / ha in the period from 2002 to 2009.
**Keywords**: Banana; Tecnologic innovation; Integrated Production.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Albuquerque (2008) a banana é fruta originária do sudeste da Ásia e foi possivelmente a primeira frutífera a ser cultivada pelo homem. Atualmente ela esta presente em mais de 120 países e em diferentes continentes, ocupando cerca de 9 milhões de hectares. É uma das frutas mais consumidas no âmbito mundial. A produção de banana é realizada o ano inteiro e isso garante emprego e renda para milhares de brasileiros, fazendo com que ela assuma um papel relevante na fixação do homem ao campo.

Em relação à participação do Brasil, no comércio internacional da banana, a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação - FAO (2010) mostra que o País ocupou em 2008 o quarto lugar em produção de bananas com a participação de 7,1 milhões de tonelada e cerca de 514 mil hectares.

De acordo com Lorenzi et al. (2006) a banana foi introduzida no Brasil a partir do séc. XVI, consumida *in natura* ou como doces. A produção da banana no Brasil está distribuída por todos os estados brasileiros, considerando-se uma dimensão que varia de 3,95 t/ha, no Amapá, para 31,42 t/ha no Rio Grande do Norte. No caso específico do Rio Grande do Norte, a presença de empresas como a Del Monte é um dos fatores impulsionadores da grande produtividade da banana observada neste local.

Os estados brasileiros com maior produção de banana em 2009, tanto em áreas colhidas quanto em produção, são respectivamente: São Paulo, Bahia, Pará, Santa Catarina, Minas Gerais e Pernambuco, cujo país em 2009 totalizou 6.783.482 toneladas de cachos e média nacional do valor da tonelada em R$ 465,84 (IBGE/PAM, 2009).

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, o consumo per capita de banana no Brasil em 2009 está em torno de 29 kg/hab/ano e que a região do nordeste corresponde a 38% da produção total de banana do país.

As variedades de bananas mais comercializadas em 2009 no Estado de Pernambuco foram pacovan com 75%, prata com 14% e comprida (terra) com 11% de acordo com a CEASA-PE/OS, ao qual neste mesmo período Pernambuco produziu 437.155 toneladas tendo rendimento médio de 10.188 kg/hab (IBGE/PAM, 2009).

Um dos aspectos que estimula, cada vez mais, a alta oferta é o fato de existir um grande consumo do fruto no País sendo uma fruta rica em carboidratos, de alto valor energético, contendo sódio, magnésio, potássio e fósforo, além de vitaminas indispensáveis a saúde humana (ALBUQUERQUE, 2008).

No mercado externo, a entrada da banana brasileira obedece às normas rígidas tais como: controle e registro de todo o sistema de produção, análises sobre o impacto ambiental do cultivo e testes de resíduos de agrotóxicos nas frutas, além das normas de qualidade da fruta.

A Produção Integrada passa a ser apontada como uma alternativa para o ingresso efetivo da banana, no mercado externo, pois tem por objetivos principais: qualidade, segurança e rastreabilidade, onde produtos passam por monitoramento quanto ao uso adequado de agrotóxicos e fertilizantes, reduzindo dessa forma o risco à saúde humana e ao meio ambiente. A adoção do sistema de Produção Integrada de Frutas, portanto, é imprescindível para o crescimento sustentável da bananicultura.

Tendo em vista esse contexto, o trabalho tem como principal objetivo analisar o comportamento do sistema tecnológico produtivo e produção da banana em Pernambuco e na Mesorregião da Mata Pernambucana no período de 2002 a 2009. As questões de pesquisa para a discussão foi enunciada da seguinte forma: qual a situação da produção de banana na 1ª década do século XXI no Nordeste e em Pernambuco? Quais as inovações que vem ocorrendo com o cultivo da banana? Para tanto, toma-se como premissa que a adoção de novas tecnologias no cultivo de banana tem aumentado a produtividade da lavoura na região produtiva.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Inovação Tecnológica na Agricultura

A inovação na agricultura no processo de produção firmou-se em dualidades contraditórias de aporte ambientais e econômicas a partir da Revolução Verde, iniciada com os avanços tecnológicos do pós-guerra nos anos 70, que se baseia no uso intensivo de insumos industriais como fertilizantes e agrotóxicos e sementes melhoradas (ROMEIRO, 1998).

Nesse contexto, a política agrícola concentrou-se em viabilizar a transferência de renda e recursos ditados pela industrialização não só apenas a oferta de alimentos, matérias-prima a preços baixos e a disponibilidade de divisas, afetando a agricultura pelo impacto recessivo resultando assim a necessidade de reformas e transformação no setor agrícola (MOREIRA, 2000).

Para modernizar o setor rural a partir de insumos e tecnologias a agricultura local deve promover o desenvolvimento rural ocupando-se de criar novos conhecimentos aplicáveis nas inovações destinadas a modernizar as atividades rurais e reduzir seus custos de produção (MOREIRA, 2000).

Assim, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 373) inovação "é o processo de criação de um produto comercial a partir de uma invenção" e ressaltam que ela pode ser uma vantagem competitiva para a indústria tendo como possibilidades de serem inovação de produto, processos, cultural e comportamental.

Observa-se que os gestores agrícolas freqüentemente entendem a inovação apenas em termos de produtos diferenciados, processos e tecnologias novas, na medida em que a inovação pode ser compreendida segundo Chen e Ho (2002) citado por Di Serio e Vasconcellos (2009) da seguinte forma: alguma coisa nova, distinta, única que consiga ditar as novas regras do jogo; seja resultante de gradativas soluções de problemas da perspectiva do processo criativo contínuo; e que possa ser medido o impacto da novidade no mercado.

## 2.2 Produção Integrada como Inovação

A produção integrada tem seus primórdios na década de 50 pela Internacional *Organization for Biological and Integrated Control of Noxios Animals and Plant* (Organização Internacional de Luta Biológica e Integrado Contra os Animais e as Plantas

Nocivas) - IOBC. Nesta época, surgiram as primeiras manifestações a respeito do manejo integrado de pragas representando ações conjuntas com as finalidades de racionalizar e reduzir o uso de agroquímicos e promover a sustentabilidade frutícola. A adoção de um sistema produtivo visava atender as preocupações da época, preservando a produção e o meio ambiente.

A partir dessas manifestações, criaram-se grupos de trabalho compostos por especialistas de diversos países com a intenção de definir e organizar o Sistema de Produção Integrada – PI. Em 1993, foram publicados os princípios e normas técnicas da PI pela IOBC. Contudo, alguns países da Europa já tinham iniciado o PI com o objetivo de suprir as necessidades de melhorias nas práticas tradicionais a fim de minimizar os custos de produção, reduzir os impactos ambientais e melhorar a qualidade do fruto (BOLLER et al., 2004).

Com a rápida evolução tecnológica e a competitividade, a adoção do Sistema de Produção Integrada de Frutas – PIF como diferencial competitivo se alastrou tomando conta de regiões existente em países de produção tradicionais de frutas como a América do Sul. A Argentina, por exemplo, em 1997 foi o primeiro país a adotar o sistema PIF, seguida no mesmo ano por Uruguai e Chile, e só em meados de 1998 o Brasil iniciou atividades semelhantes (ANDRIGUETO; KOSOSKI, 2005).

Existia no Brasil a necessidade da implementação de um instrumento para orientar e institucionalizar um sistema de produção que atendesse as exigências dos mercados consumidores. Nesse contexto, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA instituiu o Programa de Desenvolvimento da Fruticultura - PROFRUTA que tem por objetivos básicos elevar os padrões de qualidade e aumentar a capacidade de competitividade da fruticultura brasileira. Foi o PROFRUTA responsável pela implantação do Sistema de Produção Integrada de Frutas – PIF.

### 2.2.1 Produção Integrada de Fruta – PIF

De acordo com o IOBC citado pelo Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) a produção integrada é:

> O sistema de produção que gera alimentos e demais produtos de alta qualidade, mediante a aplicação de recursos naturais e regulação de

> mecanismos para a substituição de insumos poluentes e a garantia da sustentabilidade da produção agrícola; enfatiza o enfoque do sistema holístico, envolvendo a totalidade ambiental como unidade básica; o papel central do agro-ecossistema; o equilíbrio do ciclo de nutrientes; a preservação e o desenvolvimento da fertilidade do solo e a diversidade ambiental como componentes essenciais; e métodos e técnicas biológicos e químicos cuidadosamente equilibrados, levando-se em conta a proteção ambiental, o retorno econômico e os requisitos sociais (ANDRIGUETO, 2002, p. 07).

O PIF aprovou e publicou normas técnicas específicas (NETs) em 16 culturas (maçã, manga, uva, mamão, caju, melão, pêssego, citros, coco, banana, figo, maracujá, caqui, goiaba, morango e abacaxi), permitindo aos produtores dessas culturas a adesão ao sistema de forma voluntária (MAPA, 2010).

De acordo com o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) a Produção Integrada de Frutas é:

> Um Programa de Avaliação da Conformidade voluntário, desenvolvido pelo Inmetro em conjunto com o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que gera frutas de alta qualidade, priorizando a sustentabilidade, a aplicação de recursos naturais, a substituição de insumos poluentes, o monitoramento dos procedimentos e a rastreabilidade de todo o processo do programa, tornando-o economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo.

O fator principal de estímulo à compra de frutas da PIF é a segurança sanitária, pois neste item identifica-se a menor quantidade de resíduos agroquímicos e livre de contaminação microbiológica. Segundo Fachinello (2000), para que um programa de fruticultura integrada venha a alcançar êxito, as instituições envolvidas devem trabalhar em conjunto com objetivo agregar soluções técnicas e econômicas. Aliado a isso, o setor deve

focar a sustentabilidade com a produção de frutas de qualidade e assegurar sobrevivência e ascensão dos empreendimentos.

O PIF tem por princípio, desde sua concepção, a visão sistêmica, inicialmente no manejo integrado de pragas, evoluindo para a integração de processos em toda a cadeia produtiva ao qual sendo estruturada sob quatro pilares de sustentação: organização da base produtiva, sustentabilidade do sistema, monitoramento dos processos e informação e banco de dados, componentes que interligam e consolidam os demais processos (MAPA, 2010).

### 2.2.2 Produção Integrada de Banana – PIB

Os dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA mostram que existe uma melhoria na dimensão técnica das plantações. Em alguns Estados, como o caso da Santa Catarina, Paraná, São Paulo e em algumas áreas irrigadas do Rio Grande de Norte, Minas Gerais e Bahia, a produtividade em média tem sido elevado a 20 t/ha, na qual a banana "Prata Anã" chega a atingir uma média de 30 t/ha e os cultivares do tipo "Cavendish" obtêm 45 t/ha em razão, principalmente, das melhorias no controle fitossanitárias e nutricionais dos pomares.

Segundo Albuquerque (2008) nas exportações brasileira de frutas frescas a banana estava em quarto lugar no *ranking* das frutas mais exportadas, no período de 2005 a 2006, com um crescimento de 16,45% do volume, perdendo apenas para a uva, o melão e a manga. O sistema PIB nas regiões produtoras tem alcançado resultados satisfatórios ao longo do período de implantação iniciado em 2001 a partir da parceria entre instituições de pesquisa e extensão privadas e públicas.

Nomura et al. (2010, p.04) ressalta algumas modificações como o "aumento na utilização de mudas micropropagadas em laboratório devido a sua alta qualidade e uniformidade deste tipo de muda, com grande aumento na produtividade"; maior adoção do sistema de monitoramento de doença fitopatológico da bananeira como a Sigatoka amarela à negra, pois este fungo causa a rápida decomposição foliar inibindo a capacidade fotossintética da planta que por conseqüência reduz a produção da bananicultura; "adoção da rotação de fungicidas"; entre outras.

## 2.3 Tecnologias no Cultivo da Banana

De modo geral, o cultivo da banana desperta preocupações desde variedades dos cultivares, preparo e escolha da área de cultivo até conservação pós-colheita. A importância da escolha de cultivares norteará o produtor na organização de um sistema de comercialização em um mercado permanente. Para decidir que cultivares serão plantados, Manica (1997, p.131) classifica uma série de fatores que deve ser examinado:

- "preferência do mercado consumidor;
- distância do local de produção ao ponto de consumo, porto de embarque ou lugar de venda das bananas;
- tipos de estradas, existência de vias para o transporte aquático;
- adaptação do cultivar à região produtora;
- resistência às moléstias e pragas;
- finalidade da produção: exportação, consumo ao natural ou indústria;
- produtividade por hectare, custo de produção e lucro por hectare".

Sendo assim, desenvolver tecnologias necessárias na produção da banana a depender do cultivar consiste em obter vantagem competitiva no qual é importante para o sucesso do empreendimento bananícola.

No ambiente de negócios da agricultura, a tecnologia pode ser um conjunto de ferramentas científicas que contribuem na produção, intermediação, comercialização (atacadistas e varejistas) e distribuição de produtos e serviços agregados, ao qual é resultado de uma invenção, ou seja, uma nova idéia ou maneira de elaboração de alguma coisa. Portanto, para Barbieri e Álvares (2004) citado por Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 83), "a inovação tecnológica pode ser entendida como uma invenção efetivamente incorporada aos sistemas produtivos".

As tecnologias empregadas no cultivo da banana de acordo com Manica (1997), Nunes et. al. (2001), Bidjeke (2002) e Guerra et al. (2009), convergentes em pontos comuns, consistem em tratos culturais, irrigação, colheita, classificação, embalagem, transporte, armazenamento, amadurecimento e industrialização, cuja essas tecnologias interferem na qualidade da banana e na rentabilidade do agronegócio do bananal.

## 3. METODOLOGIA

O trabalho aponta dados do Brasil, Nordeste e Pernambuco referentes às seguintes variáveis: quantidade produzida, o valor da produção banana (cacho) e área plantada e colhida. Vale ressaltar, que o foco da pesquisa é o Estado de Pernambuco e sua Mesorregião, nesse sentido, os dados relacionados ao Brasil e à Pernambuco serviram de parâmetros para uma análise comparativa. Estes dados são secundários e foram obtidos através de consultas ao Censo Agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e ao Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA).

A pesquisa destaca, também, o volume de banana exportada pelo país e pelo Estado de Pernambuco, o valor exportado e os principais países importadores de banana brasileira, no período de 2002 a 2009. Estes foram conseguidos através do Sistema de Análise das Informações do Comércio Exterior (AliceWeb) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Divisão de Estatística das Nações Unidas (Un Comtrade) e Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO).

Os dados numéricos apresentados na pesquisa foram transformados em percentuais, pelos autores, a fim de auxiliar na análise de resultados. Estes dados foram reunidos em planilhas para fornecer informações sobre as variáveis relevantes para o estudo.

### 3.1 Modelo Analítico de Inovação Tecnológica no Cultivo da Banana

Neste tópico, procurou-se analisar algumas variáveis analíticas de inovação tecnológica na produção de banana de acordo com os autores Manica (1997), Guerra et al. (2009) e Pinheiro (2009) para responder o problema de pesquisa "quais as inovações que vem ocorrendo com o cultivo da banana?" sendo eles: tratos culturais, classificação, embalagem, armazenamento, industrialização e comercialização.

Para analisar a evolução do sistema tecnológico produtivo da banana, foi solicitado ao Coordenador do sistema PIB do Nordeste, cujo está vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), dados sobre as inovações no cultivo da banana na região do Nordeste, explicitando que o contato foi feito através de telefones e via *e-mail*.

### 3.1.1 Tratos culturais

Nesta etapa, o produtor deve se preocupar com a limpeza e preparo da área de cultivo, seleção do cultivar, regulação da produção de cachos, retirada do "coração" da bananeira para o engrossamento das bananas, após colheita do cacho o pseudocaule deve ser cortado rente ao solo e, praticar a reforma do bananal (MANICA, 1997; PINHEIRO, 2009).

### 3.1.2 Classificação

Na classificação, os critérios de escolha como maturação pela cor e aparência de forma fisiológica, ou seja, o fruto tenha obtido o tamanho e peso ideais são utilizados como requisito na colheita para comercialização do produto (GUERRA et al., 2009). Para Pinheiro (2009) e Vasconcelos (2009), a classificação começa desde a escolha do cultivar e a área de plantio até a qualidade em ordem de classificação do produto para consumo.

### 3.1.3 Embalagem e armazenamento

Os cuidados devem existir para que não ocorram danos mecânicos que possam afetar a integridade e a aparência do produto. O uso de embalagens adequadas (normalmente caixas plásticas), limpas, desinfetadas, empilhadas de forma a não estar em contato com o solo e transportadas o mais rápido possível para o processamento e melhora a vida útil do produto. Os equipamentos e instrumentos utilizados na colheita e no manuseio devem ser limpos e sanitizados através de lavagem com produtos químicos adequados. A temperatura para o armazenamento deve girar entorno de 8-12 °C e deve-se evitar misturar produtos doentes com sadios. (PINHEIRO, 2009 & GUERRA ET AL. 2009).

### 3.1.4 Industrialização e comercialização

Os produtos estando in natura o empacotamento de bananas deve ser padronizadas e munidas com marca comercial e certificação do produto (orgânico, origem, social ou ecossocial). A comercialização deve-se pela colocação de uma alça na penca de bananas para que o consumidor possa levá-la com facilidade e um adesivo que identifique algum selo de certificação definido pelos agricultores. Vale ressaltar que a temperatura e umidade relativa (UR) recomendadas para o armazenamento comercial e o tempo de conservação da banana tem por média os seguintes parâmetros: vida útil (dias) – 7 – 35; temperatura °C – 12-14; UR (%) – 90-95.

### 3.2 Caracterização da Área Pesquisada

O Estado de Pernambuco integra cinco mesorregiões e 19 microrregiões geográficas, quanto à divisão regional do IBGE. Ocupa uma área de 98.937,8 km , apresentando uma configuração longitudinal no espaço da Região do Nordeste e está entre os paralelos de 07º28'08" e 09º28'40" de latitude sul e entre os meridianos de 34º48'28" e 41º21'28" de longitude a oeste de Greenwich (IBGE, 2002).

Observado os dados do IBGE no período de 2003 a 2006, a Mesorregião da Mata Pernambucana destacou-se como a maior participação na colheita de banana do Estado pela quantidade produzida, com base na média do período em foco, justificando a escolha da referida mesorregião para o estudo.

A Mesorregião da Mata Pernambucana ocupa uma área de 8.465,2km equivalente a 8,5% do território estadual e a 75,3% da zona fisiográfica litoral/mata, em que se divide em três microrregiões, a Microrregião da Mata Setentrional Pernambucana, Microrregião de Vitória de Santo Antão e Microrregião da Mata Meridional Pernambucana (IBGE, 2002). Todos os 43 municípios da mesorregião da mata pernambucana são produtores de banana com produção bastante variável, portanto para o estudo utilizou-se dados sobre a colheita de banana dos principais municípios produtores dessa região com base na média no período de 2003 a 2006 dos quais destacaram-se os municípios de Vicência, Quipapá, Amaraji, Macaparana e Palmares, sendo Vicência e Macaparana da Microrregião da Mata Setentrional Pernambucana e Quipapá, Amaraji e Palmares da Microrregião da Mata Meridional Pernambucana.

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados e analisados dados secundários com a finalidade de obter informações relevantes para o presente estudo. As tabelas e quadros abaixo demonstram um pouco do comportamento da bananicultura entre os anos de 2002 a 2009, evidenciando ainda mais sua importância para o cenário da fruticultura nacional.

### 4.1 Evolução da Produção da Banana na Região Nordeste, Pernambuco e Mesorregião da Mata Pernambucana

A área cultivada com banana no Brasil e em Pernambuco apresentou declínio nos anos de 2002 a 2004 com recuperação a partir de 2005, porém na Região Nordeste este declínio perdurou somente os anos 2002 e 2003 com recuperação no ano subseqüente (Tabela 1), sendo que no Brasil em 2007, tivemos de área (ha) colhida de banana 1.600 e produção (t) sob o regime da PIF 56.000 (Quadro 1).

**Tabela 1 – Área Cultivada com Banana no Brasil, no Nordeste e em Pernambuco (2002-2006)**

| Discriminação | Área Cultivada (hectare) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Brasil | 514.563 | 514.549 | 495.385 | 496.287 | 511.181 |
| Nordeste | 178.745 | 180.928 | 186.789 | 194.214 | 210.374 |
| Pernambuco | 39.659 | 39.562 | 35.940 | 36.032 | 38.165 |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Estado/IBGE, 2010.

**Quadro 1 – Área Colhida e Produção sob o Regime PIF em 2007 no Brasil**

| Principais Cultivares | | |
|---|---|---|
| Produto | Área Colhida (hectare) | Produção (t) no regime PIF |
| Abacaxi | 224 | 8.400 |
| Banana | 1.600 | 56.000 |
| Caju | 1.030 | 500 |
| Citros | 1.315 | 43.066 |

| | | |
|---|---|---|
| Maçã | 17.319 | 606.165 |
| Mamão | 1.450 | 145.000 |
| Manga | 8.739 | 305.861 |
| Melão | 9.240 | 191.900 |
| Pêssego | 2.293 | 19.725 |
| Uva | 6.616 | 167.268 |

Fonte: DEPROS/SDC/MAPA, 2010. Adaptada pelos Autores

A produção de banana no Brasil no período de 2003 a 2006 teve um aumento pouco expressivo de 2,3%, conforme a Tabela 2. Na Região do Nordeste, o comportamento da produção apresentou-se aumento em torno de 19,78% no período analisado. Contudo, neste mesmo período, no Estado de Pernambuco, a produção encolheu em 6,97%. Podemos considerar que a produção total (t) colhida de banana no ano de 2006 no Brasil foi em torno de 7 milhões, a produção dentro do regime PIF ainda é pouco expressiva e com pouca adesão pelos produtores deste cultivo em Pernambuco (Tabela 2).

A redução da produção, nos anos de 2004 e 2005, deve-se principalmente ao fato dos bananais terem sido atacados por doenças como a Sigatoka amarela à negra reduzindo a capacidade de produção do bananal. Esse dado é alarmante, pois diversos municípios da Mesorregião da Mata Pernambucana dependem da atividade da bananicultura, proporcionando renda e fomentando a economia local.

**Tabela 2 – Produção de Banana (t) no Brasil, no Nordeste e em Pernambuco (2003-2006)**

| Discriminação | Produção de Banana (t) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | % |
| Brasil | 6.800.981 | 6.583.564 | 6.703.400 | 6.956.179 | 2,3 |
| Nordeste | 2.259.344 | 2.354.759 | 2.424.219 | 2.706.207 | 19,78 |
| Pernambuco | 418.004 | 355.604 | 359.432 | 388.875 | (6,97) |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Estado/IBGE, 2010.

A fruticultura no Nordeste respondeu em 2014 por 25,6% do valor de produção agrícola da Região, com destaque para a banana que é a principal frutícola explorada na maioria dos Estados. A cultura da banana, sozinha, respondeu por 22,0% do valor de produção da fruticultura na Região, em seguida vem o cacau e o coco-da-baía com 10,0% cada (Gráfico 1).

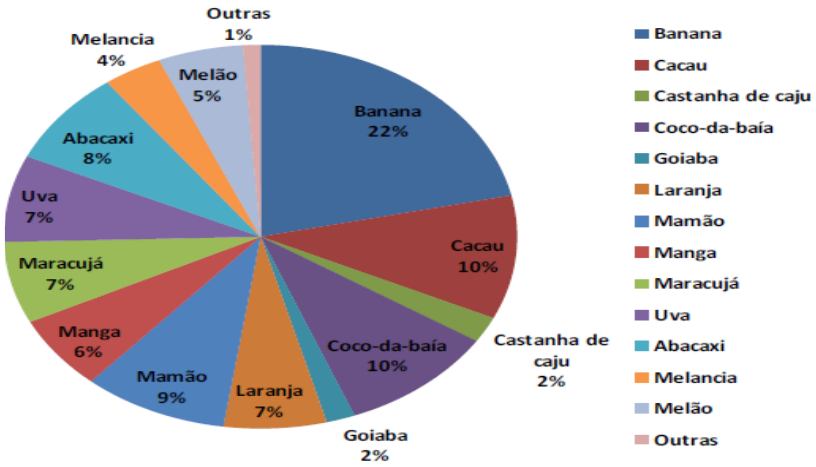



**Gráfico 1**. Participação percentual das principais frutas em 2014

Fonte: IBGE, 2015

O controle da produção de banana desde sua origem, conforme os conceitos da PIF são procedências que asseguram melhorias na qualidade das frutas e minimizam as perdas de produção, reduzindo assim a incidência de doenças nos pomares. Nesse sentido, a região nordeste é propícia para o cultivo da banana devido à alta temperatura média anual, sem quebra de ciclo produtivo, contudo necessitando do uso de irrigação.

Constatou-se no Estado de Pernambuco a aderência ao sistema PIF de maneira gradual e voluntária, buscando melhorar o desempenho comercial em relação à produção convencional e garantir o volume de montante financeiro para os produtores.

No que concerne a quantidade produzida em relação à área plantada no período de 2006 a 2008 em Pernambuco, a evolução na produção de banana (t) foi pouco expressiva ficando em torno de 2% ao deparar com o aumento da área plantada (ha) em 17%, conforme Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 – Relação da Área Plantada (ha) e Quantidade Produzida (t) da Bananicultura em Pernambuco nos anos de 2006 e 2008**

| Discriminação | Área Plantada (ha) e Quantidade Produzida (t) em Pernambuco | | |
|---|---|---|---|
| | 2006 | 2008 | % |
| Área Plantada (ha) | 38.165 | 44.642 | 17 |
| Quantidade Produzida (t) | 388.875 | 395.209 | 2 |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Estado/IBGE, 2010.

Os números revelam que mesmo com o encolhimento na produção de banana em Pernambuco no período de 2003 a 2006, a Mesorregião da Mata Pernambucana contribuiu para a maior participação na colheita de banana no Estado, em média 36,22% (Tabela 4). Observando os números em termos relativos, a Mesorregião do Sertão Pernambucano aumentou a sua produção de banana em 26,23% entre os anos de 2003 a 2006.

**Tabela 4 – Evolução da Produção de Banana nas Mesorregiões de Pernambuco (2003-2006)**

| Discriminação | Produção de Banana (t) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | % | Média | % Média |
| Pernambuco | 418.004 | 355.604 | 359.432 | 388.875 | - | 380.479 | 100 |
| Sertão | 8.437 | 8.027 | 7.145 | 10.650 | 26,23 | 8.565 | 2,25 |
| São Francisco | 141.438 | 98.726 | 110.096 | 127.716 | (9,70) | 119.494 | 31,40 |
| Agreste | 113.849 | 108.858 | 106.748 | 105.766 | (7,10) | 108.805 | 28,60 |
| Mata | 148.696 | 133.881 | 129.513 | 139.235 | (6,36) | 137.831 | 36,22 |
| Recife | 5.584 | 6.112 | 5.930 | 5.508 | (1,36) | 5.784 | 1,53 |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Cidade/IBGE, 2010.

Na região Nordeste, podemos destacar alguns Estados que contribuem expressamente para a crescente produção da banana como Bahia, Ceará e Pernambuco. O Estado da Bahia participa com 50% da quantidade produzida e a maior área plantada com 52% no Nordeste

em 2008 (Tabela 5). O que podemos relatar o uso de sistemas de produção intensivos em tecnologia, técnicas de plantio e colheita, e controle de produção eficiente para justificar o incremento da participação no Nordeste pelo Estado da Bahia. Vale registrar que, neste mesmo ano, Pernambuco encontra-se em terceira posição na participação da produção e área plantada com respectivamente 14% e 11% com a produtividade em torno de 8,9 t/ha. O esforço empreendido no sentido da evolução na produção de banana em Pernambuco nos anos de 2006 e 2008, em 2% de aumento evidenciado na Tabela 3, reflete o maior desenvolvimento das plantas e os resultados de todas as práticas de manejo do solo e planta em conjunto, que teve sua produção em 2008 consumida totalmente no mercado interno (Tabela 6). No último ano da série estudada na Tabela 6, a participação da banana de Pernambuco na exportação brasileira foi de 28,7%, tendo em vista que a bananicultura é de importância fundamental para a economia local, na hipótese da continuidade deste fato nos próximos anos, este Estado teria representatividade no total das exportações de banana brasileira. Contudo, existe uma vertente a ser superada, a da comercialização da banana em Pernambuco a qual ainda continua sendo muito difusa, ocorrendo de forma descentralizada do comércio atacadista.

**Tabela 5 – Participação da Quantidade Produzida e Área Plantada de Banana na Região do Nordeste em 2008**

| Discriminação | Produção e Área Cultivada no Nordeste em 2008 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Quantidade Produzida | | Área Cultivada | | Produtividade |
| | (%) | (t) | (%) | (ha) | (t/ha) |
| Maranhão | 4 | 114.269 | 5 | 10.690 | 10,7 |
| Piauí | 1 | 24.945 | 1 | 1.822 | 13,7 |
| Ceará | 15 | 423.016 | 14 | 43.694 | 9,7 |
| Rio Grande do N. | 4 | 115.200 | 4 | 5.174 | 22,3 |
| Paraíba | 9 | 260.670 | 9 | 16.976 | 15,4 |
| Pernambuco | 14 | 395.209 | 11 | 44.642 | 8,9 |
| Alagoas | 2 | 46.519 | 1 | 4.229 | 11 |
| Sergipe | 2 | 56.239 | 3 | 3.871 | 14,5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Bahia | 50 | 1.417.537 | 52 | 96.240 | 14,7 |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Estado/IBGE, 2010.

**Tabela 6 – Participação da Banana de Pernambuco nas Exportações Brasileiras em Quantidade**

| Discriminação | Exportação da Produção de Banana de Pernambuco | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Brasil (t) | 194.350 | 185.720 | 130.888 | 143.872 |
| Pernambuco (t) | 15.664 | 19.440 | - | 41.272 |
| PE/Brasil (%) | 8,06 | 10,47 | - | 28,7 |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Aliceweb/MDIC e Un Comtrade, 2010.

A cultura da banana está presente em todos os municípios da Mesorregião da Mata Pernambucana. Com base na média da produção no período analisado na Tabela 4, esta mesorregião foi a que se destacou com a maior participação na colheita de banana em Pernambuco. Observam-se os principais municípios responsáveis pela atuação na colheita de banana e o desempenho em elevar a produção nos anos 2006 e 2008, conforme a Tabela 7 a seguir, com exceção do município Quipapá com retração de 82% na produção de 2008 em relação ao ano de 2006. Portanto, para que essa constatação seja contínua, deve ser considerado o uso de sistema de produção integrado no que diz respeita a adoção adequada de fungicidas e fertilizantes, a utilização de técnicas não agressivas ao meio ambiente e à saúde humana, assim o desempenho da bananicultura está diretamente ligado ao manejo cultural e tecnologias empregadas no cultivo.

**Tabela 7 – Quantidade Produzida dos Principais Municípios da Mesorregião da Mata Pernambucana e sua Variação Percentual nos anos de 2006 e 2008**

| Discriminação | Produção de Banana (t) na Mesorregião da Mata Pernambucana | | |
|---|---|---|---|
| | 2006 | 2008 | Variação % |
| Amaraji | 9.750 | 10.125 | 3,8 |
| Macaparana | 11.280 | 9.600 | (14,9) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Palmares | 11.500 | 10.000 | (13) |
| Quipapá | 19.550 | 3.400 | (82,6) |
| Vicência | 46.000 | 46.000 | - |

Fonte: Elaboração dos Autores Baseada no Cidade/IBGE, 2010.

Contudo, este tipo de sistema de produção baseado na sustentabilidade ambiental visando à integração da cadeia produtiva, redução do emprego de agroquímicos, melhoria no controle de pragas e doenças por meio do monitoramento do sistema produtivo e adequação e utilização de técnicas não prejudiciais ao ambiente e a saúde humana depende dos procedimentos adotados no cultivo da banana, ou seja, das Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Banana (NTEPIBanana) ao qual delibera 15 áreas temáticas que o produtor deve se preocupara para obter o selo de certificação do PIB, desde a capacitação, organização de produtores, recursos naturais, material propagativo, implantação de pomares, nutrição de plantas, manejo do solo, irrigação, manejo da parte aérea, proteção integrada da planta, colheita e pós-colheita, análises de resíduos, processos de empacotadoras, sistema de rastreabilidade e por fim assistência técnica (MAPA, 2010).

Na região pesquisada os produtores tendem a comercializar através de venda direta para intermediários (bananeiros) ao qual se encarregam de transportar e comercializar na central de abastecimento – CEASA-PE/OS – e com as redes de supermercados. Na cadeia produtiva o agente atacadista é o principal autor na distribuição para os varejistas, os seus principais clientes são as casas de frutas geralmente localizadas na CEASA-PE/OS, os meeiros (feirantes) e os agentes especializados no varejo de frutas, legumes e verduras (FLV), que compram e vendem a produção da banana a granel e/ou em caixas.

### 4.2 Categoria de Análise Analítica das Variáveis de Inovação no Cultivo da Banana

A adoção de tecnologias como fertirrigação, mudas micropropagadas e manejo integrado de pragas e doenças, resultará em aumento de poder de competição com outras regiões produtoras do Estado, abrindo novos mercados, com aumento da rentabilidade para o produtor familiar e visando ao aumento de produção associado à qualidade superior de frutos, de modo a agregar valor na atividade.

O “Programa Brasileiro para a Melhoria dos Padrões Comerciais e Embalagens de Hortigranjeiros” (PBMPCEH) estabelece normas de qualidade, padronização e classificação dos produtos hortifrutícolas e entre eles se encontra a banana.

Analisando os defeitos, segundo o PBMPCEH, defeito leve é aquele que deprecia o produto, mas não impede seu consumo, como as manchas e deformações. Defeito grave é aquele que impede o consumo, como as frutas imaturas, ou aquelas que têm um alto potencial de prejudicar os outros frutos da mesma embalagem, são as podridões e aquilo que pode levar rapidamente à elas, como os danos profundos. (Figura 1).




**Figura 1**. Classificação de defeitos graves e leves da banana.

Fonte: Programa Brasileiro para Melhoria dos Padrões Comerciais e Embalagens de Hortigranjeiros, (PBMPCEH).

As bananas transportadas até a galpão de beneficiamento através de um caminhão “cegonha”, pendurados verticalmente e distantes uns dos outros por barras de ferro e cordas

como mostrado na Figura 2. Esse procedimento é realizado na tentativa de diminuição de danos nas frutas causados pelo transporte do campo até ao galpão de beneficiamento. As pencas obtidas após esse processo são qualificadas e quantificadas em relação aos danos obtidos.



**Figura 2.** Disposição das frutas no "caminhão cegonha".

Após colocar as frutas no local de despencamento deve-se realizar a seleção, despistilagem, despenca, lavagem, confecção de buquês, classificação e pesagem das frutas antes da embalagem. A embalagem mais aconselhável é a caixa de papelão, seguida da de madeira ou de plástico e fabricadas especificamente para frutos. Em todos os casos, as dimensões são de 52 x 39 x 24,5 cm (comprimento x largura x altura), com capacidade para aproximadamente 18 kg de frutos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente exigência dos consumidores por produtos de qualidade força ou induz os produtores de banana a adotarem o sistema de produção integrada que garante a qualidade da fruta, ressaltando que diminuem os custos de produção e agrega valor ao produto, tornando-se um diferencial competitivo junto ao mercado, porém este sistema ainda é pouco utilizado pelos produtores da bananicultura no Brasil.

No Estado de Pernambuco, as variações na produção se deram a partir de doenças relacionadas ao plantio,sendo a mais significativa delas a Sigatoka, mas que com a adoção e utilização de atividades relacionadas com o PIF é possível observar o incremento na quantidade produzida, na diminuição de adoção de agrotóxicos e melhorias nas práticas de plantio e colheita.

No mercado externo, a adoção do sistema PIF pelos produtores de banana em Pernambuco eleva a possibilidade do aumento na participação das exportações de banana brasileira e abertura de novos mercados em razão da sustentabilidade do processo.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


ALBUQUERQUE, Ana Christina S.; ALIOMAR, Gabriel. **Agricultura Tropical: quatro décadas de inovações tecnológicas, institucionais e políticas**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

ANDRIGUETO, José Rozalvo; KOSOSKI, Adilson Reinaldo. **Marco Legal da Produção Integrada de Frutas do Brasil**. Brasília: MAPA/SARC, 2002.

**_____.** Relatório 2005 PIF. **Inmetro/qualidade/MDIC. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/>. Acessado em: 07 dez. 2010.**

BOLLER, E.F.; AVILLA, J.; JOERG, E.; MALAVOLTA, C.; WIJNANDS, F.G.; ESBJERG, P.. Integrated Production: Principles and Technical Guidelines. **Bulletin.** França: IOBC/WPRS, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Sistema Aliceweb**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 08 dez. 2010.

FACHINELLO, J.C.; GRUTZMACHER, A. D.; HERTER, F. G.; CANTILLANO, R. F.; MATTOS, M.L.T.; AFONSO, A.P.S.; TIBOLA, C.S. Avaliação do sistema de produção integrada de pêssego de conserva na região de Pelotas – Safra 1999-2000. In: **Seminário Brasileiro De Produção Integrada De Frutas**, 2., 2000. Bento Gonçalves, RS: Embrapa Uva e vinho, 2000. p. 78-84.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação. **Statistics Division**. Disponível em: <http://faostat.fao.org/>. Acesso em: 08 dez. 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IBGE**. Lavoura Permanente**. Disponível em: <http://www.cidade.ibge.gov.br/bdatabela/protable.asp>. Acessado em: 07 dez. 2010.

INMETRO. **Produção Integrada de Frutas**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/>. Acessado em: 02 dez. 2010.

LORENZI Harri; BACHER Luis; LACERDA Marco; SARTORI Sergio. **Frutas Brasileiras e Exóticas Cultivadas: de consumo in natura**. São Paulo: Instituto Plantium de Estudos da Flora, 2006.

MAPA. **Agrobase** – Base Bibliográfica da Agricultura Brasileira. Disponível em: <http://snida.agricultura.gov.br:81/cgi-bin/wxis.exe>. Acessado em: 10 dez. 2010.

MOREIRA, R. J. Criticas ambientalistas à revolução verde. In: **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER**, 37., 2000. **Anais…**, Rio de Janeiro, 2000. p.39-52.

NOMURA, E. Shigueaki; PENTEADO, L. Antônio de Campos; GARCIA, V. Augusta; DAMATTO, E. R. Júnior; FUZITANI, E. Jun; SAES, Luís Alberto. **Produção Integrada de Frutas (PIF) – Banana: futuro ou realidade?**. São Paulo: Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA)/Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, 2010.

ROMEIRO, A. Ribeiro. **Meio Ambiente e Dinâmica de Inovações na Agricultura**. São Paulo: Annablume/FAPESP, 1998. 277 p.

UN COMTRADE. Divisão de Estatística das Nações Unidas. **Database.** Disponível em: <http://comtrade.un.org/db/>. Acessado em: 08 dez. 2010.

CHEN, E.; HO, K. K. L. Demystifying innovation. **CBI Journal**, iss. 8, 2002.

DI SERIO, L. Carlos; VASCONCELLOS, M. Augusto de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: inovação de valor.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas Organizações Empresariais. In: BARBIERI, J. C. (Org.). **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MANICA, Ivo. **Fruticultura Tropical 4: banana.** Porto Alegre: Cinco Continentes, 1997.

BIDJEKE, Raoul. **Padrões de Competitividade na Exportação de Banana: o caso das empresas Directivos Agrícola S/A e Del Monte Fresh Produce Brazil Ltda**. Dissertação de Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural. Recife, Pernambuco: Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, 2002.

NUNES, Regina Ferro de Melo et. al. **Comportamento de Cultivares de Banana no Vale do São Francisco**. Petrolina, Pernambuco: Embrapa Semi-Árido, 2001.

GUERRA, Amilton Gurgel et. al. Tecnologias para o Cultivo da Bananeira. In: **Circuito de Tecnologias Adaptadas para a Agricultura Familiar**. Natal: EMPARN, 2009.

PINHEIRO, Juceliandy Mendes da Silva. **Tecnologia Pós-colheita para Conservação de Bananas da Cultivar Tropical**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Produção Vegetal no Semiárido. Janaúba, Minas Gerais: Universidade Estadual Montes Claros - UNIMONTES, 2009.

# ETNOTURISMO, DESPLIEGUE DE INFRAESTRUCTURAS Y ESCASO DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL ESTADO DE MÉXICO.

**INVESTIGACIÓN CONCLUIDA**

**AUTORES**:

Irais González Domínguez.

Maestra en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario.

iraisiya @hotmail.com

Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México

Rebeca Osorio González

Maestra en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario.

rosoriog@uaemex.mx

Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México

Gloria Georgina Icaza Castro

gloriaicaza2003@yahoo.com.mx

Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México.

**RESUMEN**

En la presente investigación se realiza un análisis de las comunidades indígenas del Estado de México entre los años 2012 y 2016 han recibido apoyo de CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas), los montos obtenidos y la aplicación de los recursos. Realizando un estudio cualitativo, de tipo exploratorio, se planteó el objetivo de comprender la relación entre turismo y etnicidad, a la luz de las ambivalencias entre el desarrollo de infraestructura turística y el desarrollo de capacidades. Los resultados se orientan al

despliegue de infraestructura sin un soporte comunitario, con escaso desarrollo de capacidades, sin un mercado definido y sin estrategias de comercialización.

**Palabras Clave**

Turismo, Territorios Indígenas, Infraestructura, Desarrollo de Capacidades.

**ABSTRACT**

This research analyses the indigenous communities of the State of Mexico between the years 2012 and 2016 have received support from CDI (National Commission for the Development of Indigenous Territories), the amounts obtained and the application of resources. Conducting a qualitative study, exploratory type, was raised the objective of understanding the relationship between tourism and ethnicity, in the light of ambivalence between the development of tourism infrastructure and capacity building. The results are oriented to the deployment of infrastructure without a community support, with little capacity development, without a defined market and without marketing strategies

**Key Words**

Tourism, Indigenous Territories, Infrastructure, Capacity Building.

## INTRODUCCIÓN

El Turismo en comunidades indígenas es de reciente incorporación a la política turística nacional, gracias a las estrategias para la conservación productiva de los recursos naturales y a los programas para el desarrollo económico y el combate de la pobreza en sectores vulnerables, que desde el principio de los años noventa impulsaron diferentes programas gubernamentales. Según un estudio realizado por Palomino y López (2005), los resultados no son equitativos, existen proyectos exitosos que se han convertido en detonadores de desarrollo de las comunidades indígenas, pero la gran mayoría aún no se encuentra en operación y enfrenta problemas organizativos, técnicos y financieros que no les permiten consolidarse.

Algunos de éstos problemas están relacionados con los esquemas de intervención gubernamental con sus políticas y proyectos, otros con la organización interna de los grupos que lideran éstos procesos, su la relación con la comunidad, dado que la actividad requiere conocimientos y actividades específicas (López, 2005).

La literatura académica subraya la importancia de involucrar a la comunidad en los procesos de desarrollo de capacidades para el turismo alternativo. Sin embargo, apenas hay reflexiones

sobre cómo diseñar e implementar la formación en áreas rurales (Pastor, 2015) Este desarrollo de capacidades es importante ya que es el núcleo del proceso que representa el potencial de los integrantes de una comunidad para ser actores del desarrollo turístico (Kwan, et al, 2003).

La construcción de capacidades se transforma en empoderamiento de las personas, ayuda a individuos, organizaciones y comunidades a encontrar y desarrollar habilidades inusuales; lo anterior fortalece e incrementa la confianza necesaria para el desarrollo de servicios turísticos. (Moscado, 2008). El éxito del desarrollo turístico requiere que todos los actores entiendan que invertir en desarrollar capacidades en los integrantes de la comunidad receptora, sin ello la actividad se vuelve limitada e inoperable (Aref, et al 2009).

Sin embargo esto no siempre es considerado en los programas de desarrollo turístico; el problema de falta de conocimientos de la comunidad en el desarrollo del turismo, va desde la planificación de la actividad (Blackman, et al 2004). Johnson y Wilson (2000), mencionan que la participación de la comunidad en procesos de desarrollo turístico, puede también ser dominada por consultores externos, ya sean del gobierno o del sector privado, cuyos conocimientos de procesos de desarrollo y toma de decisiones otorga ventaja sobre los residentes locales.

Por tanto, a pesar de la inversión de gobiernos, agencias y residentes, los beneficios del turismo no siempre son fácilmente demostrables. En ocasiones los pocos beneficios generados, son opacados por los impactos negativos que genera el turismo. En algunos casos los beneficios emergen lentamente, pocos y generalmente restringidos a aciertos grupos, externos a la comunidad (Moscardo 2008).

Sin embargo, para Morales (2008) el desarrollo de iniciativas de turismo comunitario que suponen la activación de redes basadas en asociaciones comunitarias de carácter ancestral y tradicional con base en el reconocimiento y uso sustentable del patrimonio natural y cultural de las poblaciones indígenas constituye una estrategia de desarrollo innovador y pertinente en el actual contexto., combatiendo la fragmentación que impone la mayoría de las veces la explotación turística basada en la oferta de productos y servicios en desconexión con el entorno en el que se implantan (Morales, 2008).

## METODOLOGIA

Entre 2012 y 2016 se analizó el caso de las políticas de etnoturismo en el estado de México. A partir de un estudio cualitativo, de tipo exploratorio, se planteó el objetivo de comprender la relación entre turismo y etnicidad, a la luz de las ambivalencias entre el desarrollo de infraestructura turística y el desarrollo de capacidades.

El presente trabajo adoptó la metodología de estudio de caso múltiple (Stake, 2000), a partir del análisis del Programa de Turismo de Naturaleza de la CDI en el estado de México. El estudio se llevó a cabo durante el periodo 2012-2016 en el que se incluyó a 22 emprendimientos que representan el 100% de los sujetos de apoyo que recibieron financiamiento del programa.

La zona de estudio comprendió 22 municipios del estado de México, cuya composición pluriétnica se sustenta en sus pueblos indígenas, distribuidos en 40 municipios con más de un millón de habitantes indígenas, los cuales conforman el 6.8% de la población total del estado y que agrupan cinco etnias: Matlatzinca, Mazahua, Nahua, Otomí, Tlahuica. (CDI, 2016).

**Mapa 1 Ubicación de la zona de estudio**




## DESARROLLO DEL TEMA

El turismo en zonas indígenas más allá de una actividad dispersa debe ser pensado dentro de una estrategia de desarrollo rural a largo plazo, enfocada en una visión futura del medio rural y la calidad de vida de sus habitantes. Pese a que países como México destinan gran cantidad

de recursos al desarrollo del campo, a través de políticas, inversiones, iniciativas y programas, la mayoría de los espacios rurales se enfrentan a una situación crítica (Carpio, 2001).

En México, se tienen identificados proyectos turísticos de carácter comunitario, los cuales tienen origen en iniciativas de las propias comunidades, a través de la intervención de ONG´s, o en el contexto de las políticas públicas de las instituciones gubernamentales (Palomino, 2016).

La Secretaría de Turismo de México cuenta actualmente con un registro de más de 800 proyectos productivos en todo el país que vinculan a las comunidades con el desarrollo turístico a partir de la puesta en valor de sus recursos naturales y culturales. Sin embargo, aún no se ha conseguido en muchos de los casos, superar el modelo de proyectos subvencionados, con un esfuerzo de ventas muy limitado y en consecuencia, los proyectos no se consolidan como proyectos de vida (SECTUR, 2006).

Para que las estrategias de desarrollo produzcan impactos favorables en las comunidades indígenas no basta con la existencia iniciativas de fomento emitidas por el Estado, sino que se requiere la participación decidida de los actores sociales implicados. (Morales, 2008). Sin embargo, los grupos indígenas suelen ocupar posiciones subordinadas clientelares que los ubican desfavorablemente en el sistema político-económico y muchas veces no permiten el desarrollo de su capacidad autogestiva (Gunderman, 2002).

Las políticas públicas ejercidas en los últimos años que tienen como objetivo fomentar el desarrollo social, reducir la pobreza y detener la degradación del medio ambiente, son un ejemplo ilustrativo del fracaso de los modelos verticales de desarrollo, lo cual aunado a la falta de voluntad política, la corrupción, las presiones de los modelos económicos dominantes, los esfuerzos de desarrollo fragmentados y los recursos insuficientes o mal aplicados, no ha permitido la transformación socioeconómica necesaria para el espacio rural (Maldonado, 2006).

Por tanto, las estrategias productivas como el etnoturismo deben ser atravesadas por un filtro cultural, que establezca una dinámica permanente de negociación intercultural entre el pasado y el presente, entre lo rural y lo urbano (Morales, 2008). Con ello se busca incentivar que las comunidades se apropien de los proyectos turísticos, pues ellas son quienes vivirán las repercusiones positivas o negativas de la actividad, además de ser ellos quienes poseen

los conocimientos ecológicos tradicionales, la identidad y la vocación para conformar un proyecto turístico auténtico.

La participación comunitaria es un requisito indispensable para el desarrollo turístico sostenible, puesto que muchas comunidades indígenas tienen una relación simbiótica con su entorno por lo que los beneficios serán mayores cuanto más integrada este la población en la toma de decisiones y en la distribución de los beneficios derivados del turismo. (Vázquez dela Torre, 2012)

La visión de desarrollo de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) implica la superación de rezagos en materia de infraestructura básica y comunicaciones como mecanismo para mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas. Para el cumplimento de dichos objetivos ha instrumentado diversos programas como el Programa Especial de Pueblos Indígenas 2014-2018, el cual persigue mejorar el ingreso monetario y no monetario de la población indígena a través del impulso a proyectos productivos. Derivado de lo anterior, en 2014, se creó el "Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena", constituyéndose con la intención de incrementar las oportunidades de ingreso, capacitación y empleo en las comunidades indígenas.

Los recursos económicos de dicho programa se enfocan en cuatro rubros entre los que se encuentran: mujer indígena, proyectos productivos comunitarios, apoyos al financiamiento y turismo de naturaleza.

De acuerdo a lo estipulado en las reglas de operación del programa, los apoyos económicos se otorgan en cuatro etapas dependiendo de la capacidad de apropiación de las comunidades, desde las fases de planificación del proyecto hasta la implementación del mismo de acuerdo a como se establecen en el cuadro 1. La mayor inversión erogada se refiere al rubro de infraestructura y equipamiento el cual puede volverse a solicitar varias veces en función de las necesidades particulares de cada proyecto y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cuadro 1. Descripción y montos otorgados en el programa de turismo de naturaleza

| Concepto | Descripción | Monto otorgado por CDI |
|---|---|---|
| Plan de negocios | Documento que desarrolle el proyecto | $250,000.00 |

| | | |
|---|---|---|
| Infraestructura y equipamiento | a) Inicio: Para la formulación del Plan de Negocios<br>b) Continuidad, infraestructura y equipamiento<br>c) Empresa integradora (Hasta $350,00 por apoyo)<br>• Asistencia Técnica (Hasta el 10% del monto de continuidad) | Hasta $250,000, un solo apoyo<br>Hasta $1, 350,000, hasta tres apoyos, en ejercicios fiscales diferentes.<br>(Hasta $350,00 por apoyo)<br>a) (Hasta el 10% del monto de continuidad) |
| Programa de Calidad Moderniza (SECTUR) | Se otorga el Distintivo M a partir de módulos de capacitación en empresas turísticas respecto a diagnóstico, gestión, procesos, desarrollo humano y sistemas de información | Hasta $46,000. |
| Paraísos indígenas | Certificación que se otorga a empresas establecidas que cuentan con distintivo "M" y con Punto Limpio o NMX133 así como registró ante AMTAVE, ATTA y/o Rainforest Alliance. | Apoyo en promoción y capacitación. |

Fuente: Diario Oficial de la Federación. Reglas de Operación del Programa para Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena, 2015.

Los recursos del programa de infraestructura y equipamiento aportados por la CDI, podrán ser aplicados en la construcción de infraestructura, adquisición de equipo y materiales, asistencia técnica y acompañamiento.

Estos apoyos comúnmente son gestionados por consultoras que se presentan en las comunidades a ofrecer sus servicios y son contratadas para el desarrollo de los proyectos turísticos. La consultora realiza el Plan de Negocios bajo su perspectiva, considerando a la comunidad de manera superficial, les "apoya" para obtener recursos de CDI destinados a la

construcción de infraestructura, que la misma construye y hace entrega del mismo a un comisariado ejidal o a un grupo de comuneros ajeno totalmente a la operatividad de una empresa turística.

Para evitar lo anterior, es prudente que desde el momento del diseño del producto se involucre a la población receptora de manera prioritaria, como participante de la gestión de la actividad turística y no sólo como fuerza de trabajo o atractivo turístico (Barbosa, 2013). Sin embargo no existe una preparación un programa que informe, sensibilice y desarrolle capacidades de gestión turística en las comunidades.

Lo anterior limita la capacidad de los agentes locales de participar en la planificación y gestión de un desarrollo turístico sostenible, afectando su implicación en el proceso; contribuye a que no surjan liderazgos locales capaces de frenar el dominio de los agentes externos, por lo que la comunidad no consigue ni a corto ni a largo plazo controlar su propio proceso de desarrollo turístico (Pastor, 2015)

Es posible observar en el cuadro 1, que el apoyo orientado a infraestructura y equipamiento puede alcanzar hasta $4,650,000, si una comunidad logra recibir los tres apoyo que pueden otorgarse en éste rubro, mientras que para capacitación el monto otorgado son $ 46,000; lo cual representa el 1% de lo que se otorga para despliegue de infraestructura. La falta de desarrollo de capacidades es una situación que afecta directamente la operatividad de los emprendimientos turísticos en zonas indígenas, puesto que no existe capital humano preparado para afrontar los retos que presenta el desarrollo de la actividad.

Diversos autores reconocen que la gestión indígena de emprendimientos turísticos se ve limitada por la falta de experiencia profesional de los pequeños operadores; los bajos niveles educativos de la población indígena y la falta de capacitación específica para gestionar negocios turísticos (Bennett, N., Lemelin, R. H., Koster, R. & Budke, I. (2012), Pastor, 2015).

La construcción de infraestructura ocupa un objetivo primordial en los programas gubernamentales ya que se convierte en una herramienta eficaz para la justificación del gasto público y abre un espacio de opacidad respecto a la distribución de los recursos y los beneficios económicos a largo plazo en las comunidades receptoras, quienes mientras no desarrollen capacidades, serán dependientes de agentes externos.

**RESULTADOS**

El objetivo que plantea la CDI a través del apoyo de Turismo de Naturaleza es: "Propiciar el bienestar de las comunidades indígenas a partir del aprovechamiento y revalorización de sus recursos naturales y culturales para la generación de empleos, la disminución de la emigración, la mejora en la calidad de vida, el desarrollo de infraestructuras, la participación de la mujer y la capacitación".

Resulta interesante observar que el apoyo se denomina "Turismo de Naturaleza" y básicamente está orientado al despliegue de infraestructura y a la adquisición de equipo, dando lugar a construcciones que alteran esos espacios naturales que han conservado por generaciones, y que no tienen un fin claro para ellos, saben que el propósito es la actividad turística, cuyo significado es algo lejano, pero no conocen la gestión de la misma.

También llama la atención que el objetivo del programa es desarrollar el turismo en zonas indígenas y no plantea como pilar principal para el desarrollo de la actividad, lo más característico de las comunidades indígenas, que es su cultura, su cosmovisión, lengua, costumbres y tradiciones.

En el Estado de México, en 2016, los apoyos del Programa de Turismo de Naturaleza se orientan a proyectos y grupos que ya han sido apoyados por a CDI en ejercicios anteriores, que cuentan con Plan de Negocios, ubicados en zonas con afluencia turística. Los proyectos de Turismo de Naturaleza que han recibido apoyo en el Estado de México, entre los años 2012 y 2016 son los siguientes:

Cuadro 2: Comunidades indígenas que han recibido apoyo de turismo de naturaleza entre 2012 y 2016 y su aplicación.

| **No.** | **Municipio** | **Nombre del Centro Ecoturístico** | **Etnia** | **Año de Apoyo** | **Presupuesto Otorgado** | **Recursos aplicados en :** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Acambay | Parque Ecoturístico Bosque Detiña | Otomí | 2013 | 250,000.00 | Plan de Negocios Casas de árbol y zona de acampado |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Restaurante, asadores, palapas, sanitarios y estacionamiento. Pasos colgantes, estación de juegos, Senderos interpretativos, Zona de Canopy, Invernadero y Temazcal |
| | | | | 2014 | 1,350,000.00 | |
| | | | | 2015<br>2016 | 1,350,000.00<br>1,350,000.00 | |
| 2 | Acambay | Desarrollo Turístico Sustentable La Mesita | Otomí | 2014<br><br>2015<br>2016 | 250,000.00<br><br>1,350,000.00 | Plan de Negocios<br><br>3 Cabañas, rehabilitación de zona de acampado, |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | caballerizas, temazcal |
| 3 | Amanalco | Parque Ecoturístico Rincón de Guadalupe | Otomí | 2012 | 1,500,000.00 | Cabañas y zona de acampado Restaurante, asadores, palapas, sanitarios y estacionamiento. Rappel, Granja educativa, Senderos interpretativos, Zona de Canopy, Invernadero y Temazcal |
| 4 | Amanalco | Parque Ecoturístico Corral de Piedra | Otomí | 2013 | 1,420,000.00 | Restaurante, 2 Cabañas equipadas y albergue, Muelle, asistencia técnica Alumbrado del camino con lámparas solares, rehabilitación |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | de senderos, zona de acampado, baños externos |
| | | | | 2014 | 1,250,000.00 | Bodega, kayaks, lancha, bicicletas, pista comando, fogateros juegos infantiles |
| 5 | Amecameca | Parque Ecoturístico Bosque Esmeralda | Nahua | 2012 | 1,500,000.00 | Tirolesa de 380 metros, Museo de la revolución, Lago artificial, Hemiciclo a zapata, Canopy 150 metros, canopy de destreza. |
| | | | | 2013 | 1,500,000.00 | Cabañas, Pista cross 7 km, palapas con asaderos, Muro de escalada de 10 metros, canopy de destreza, 3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | refugios con fogoneros y baños secos |
| 6 | Atlacomulco | Centro Ecoturístico Pueblo Nuevo Mazahua | Mazahua | 2012 | 1,000,000.00 | Cabañas y zona de acampado. |
| | | | | 2013 | 1,500,000.00 | Pared de escalada, pista comando, tirolesa, baños externos, compra de equipo de seguridad, tienda souvenirs. |
| 7 | Chapa de Mota | Ecoturismo Indígena la Pluma | Otomí | 2013 | 1,500,000.00 | Restaurante, cabañas. Equipo para excursionismo, tiro con arco, rapel, escalada, cabalgatas Sanitarios , estacionamiento, área de acampado, mirador |
| | | | | 2014 | 1,350,000.00 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2015 | 1,350,000.00 | Rápel, Senderos interpretativos, miradores, cabalgata, juegos de mesa, observatorio celeste. |
| 8 | El Oro | Desarrollo Turístico Santiago Oxtempan | Mazahua | 2014<br>2015<br><br>2016 | 1,350,000.00<br>1,350,000.00<br><br>1,350,000.00 | Plan de negocios |
| 9 | Ixtlahuaca | Parque Ecoturístico Bosque Mazahua | Mazahua | 2013<br><br><br>2014<br><br>2015 | 1,500,000.00<br><br><br>1,350,000.00<br><br>1,350,000.00 | 1 Cabaña, caseta de vigilancia, rehabilitación del camino zona de acampado.<br><br>Restaurante, asadores, palapas, sanitarios y estacionamiento |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Túnel de destreza, Senderos interpretativos, zona de Canopy, Invernadero y Temazcal con vestidor |
| 10 | Jiquipilco | Desarrollo Turístico Sustentable La Cumbre | Otomí | 2014 | 1,350,000.00 | Pasos colgantes, estación de juegos, Senderos interpretativos, Zona de Canopy, Invernadero y Temazcal |
| 11 | Malinalco | Ejido Ranchería Santa María Xoquiac | Nahua | 2014 | 250,000.00 | Plan de Negocios |
| 12 | Ocoyoacac | Proyecto de Turismo La Casa del Águila | Otomí | 2013 | 1,500,000.00 | |
| | San Felipe del Progreso | Parque Ecoturístico | Mazahua | 2013 2014 | 250,000.00 | Plan de Negocios |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Valle del Sol | | 2015<br><br>2016 | 1,350,000.00<br>1,350,000.00<br><br>1,350,000.00 | Restaurante y Tirolesa<br>Sendero y equipo para ciclismo.<br>Equipo de seguridad. |
| 13 | San José del Rincón | Santuario de la Mariposa Monarca Sierra Campanario | Mazahua | 2014 | 1, 346,987.49 | Fortalecimiento a la infraestructura turística |
| 14 | Temascalcingo | Parque Ecoturístico Seebatj U, Llano frio | Mazahua | 2014<br><br>2015 | 1,350,000.00<br><br>1,350,000.00 | Restaurante, palapas, oficina administrativa.<br><br>Equipo para tirolesa, pared escalada, mobiliario de restaurante, mobiliario y oficina administrativa. |
| 15 | Temascaltepec | Parque Ecoturístico | Nahua | 2012 | 1,150,000.00 | Tirolesa, módulo de venta de |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Piedra Herrada | | | | comida, sala de usos múltiple, restaurante, baños externos, tienda de recuerdos, estacionamiento, avistamiento de mariposa monarca. |
| 16 | Temascaltepec | Proyecto Ecoturístico Matawi | Matlatzinca | 2012<br><br>2013 | 250,000.00<br><br>1,500,000.00 | Plan de Negocios<br><br>Restaurante, Cabañas, baños externos, administración, 4 palapas y zona de acampado. |
| 17 | Tonatico | Parque La Cruz de Tomatico | | 2012 | 240,000.00 | Plan de Negocios |
| 18 | Temoaya | Parque Ecoturístico Llano del Rayo | Otomí | 2013<br>2014<br>2015 | 1,350,000.00<br>1,350,000.00<br>1,350,000.00 | Infraestructura Turística |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Texcoco | Centro Ecoturístico Atlmeya | Nahua | 2012 | 250,000.00 | Plan de Negocios |
| 20 | Villa de Allende | Parque de Turismo Alternativo el salitre del Cerro | Mazahua | 2014<br>2015<br>2016 | 1,350,000.00<br>1,350,000.00<br>1,350,000.00 | Infraestructura Turística |
| 21 | Villa del Carbón | Centro Ecoturístico Presa del Llano | Otomí | 2013<br>2014<br>2015<br>2016 | 1,500,000.00<br>1,500,000.00<br>600,000.00<br>1,500,000.00 | Restaurante y centro de exposiciones<br>Construcción de las cabañas, blancos, iluminación con paneles solares.<br>Rehabilitación de las cabañas, Distintivo Moderniza Albercas |
| 22 | Villa del Carbón | Parque de Turismo | Otomí | 2014<br>2015 | 1,317,009.00 | Cabañas, caseta de vigilancia con oficina |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Rural Maa Loma | | 2016 | 1,350,000.00<br><br>1,350,000.00 | administrativa, restaurante. 2 cabañas equipadas, palapas, bodega, bicicletas, equipo de acampado y equipo de seguridad. Equipo para kayac, lancha de motor. Embarcadero |

Fuente: Elaboración propia con base en información otorgada por CDI Estado de México.

La inversión realizada en el Estado de México en el periodo de 2012 a 2016 asciende a aproximadamente $58, 163,009.00; es posible observar que la inversión de los recursos en la mayoría ha sido destinada a la construcción de cabañas, restaurante y oficinas administrativas, seguido de la adquisición de equipo para realizar actividades de Turismo Alternativo.

Dicha inversión, en la mayoría de los casos no ha sido un detonador de desarrollo local, ni generador de empleos, ni un elemento de fortalecimiento de la identidad, si no que se convierte en infraestructura sin uso o utilizada para fines diferentes al turismo.

Solo ha dado respuesta a la infinidad de solicitudes que diversos actores, principalmente grupos comunitarios, sociales o indígenas que ante su deseo de obtener los beneficios del turismo y altas expectativas de incremento en sus ingresos por esta actividad y ante su falta de conocimiento sobre el sector y las características de este segmento, consideraban suficiente construir cabañas para recibir turistas. (SECTUR, 2006).

La construcción de infraestructuras se justifica en el discurso de que la crisis urbana origina efectos adversos que incrementan el valor del contacto directo con la naturaleza y la búsqueda de experiencias únicas (Sánchez, 2007). Sin embargo dichas construcciones se encuentran vacías, en desuso, dado que el mercado que se supone demanda éste tipo de turismo no ha sido identificado por estos grupos que ofertan turismo indígena. Es importante reiterar que éste tipo de proyectos no deben ser masificados y que la selección de un mercado meta adecuado, aunado a estrategias correctas de posicionamiento, podrían otorgar un flujo constante de visitantes

Es posible observar que entre 2012 y 2015 en el Estado de México se ha otorgado apoyo a 23 comunidades indígenas, distribuidas en 19 municipios. La zona noroeste del estado es la que ha recibido el mayor número de apoyos debido a que en ésta zona existe mayor concentración de comunidades indígenas.

Se ha beneficiado mayormente a 10 comunidades otomíes y a 7 mazahuas, ya que estas etnias son las más numerosas en el Estado, a 4 nahuas y a la única comunidad matlatzinca que aún prevalece en el país.

En las zonas prioritarias de turismo de naturaleza, el impacto no ha sido el esperado, dado que los recursos derivados de la estrategia de canalizar recursos públicos, a los proyectos comunitarios, para atenuar el rezago social, han tenido un impacto limitado, pues todavía no son del todo evidentes los efectos positivos de éste tipo de intervención en términos de la generación de empleo, ingresos y bienestar en las comunidades (SECTUR, 2007).

La incursión de estas comunidades indígenas en el turismo es complicada, ya que la mayoría de los pobladores de éstas zonas son campesinos y no tienen experiencia en la prestación de servicios, ni conocimientos para la gestión de la actividad turística, aún menos ubican estrategias de difusión de sus proyectos; por lo que el desconocimiento de estas nuevas formas de trabajo, ha generado una situación desalentadora, respecto a la expectativa que tenían del turismo, en cuanto a sus beneficios.

El resultado de esa situación es que las personas que participan en los proyectos no han logrado obtener los beneficios económicos esperados debido a que la demanda de visitantes no es la que ellos vislumbraban y por lo tanto, la actividad turística les reditúa un ingreso económico muy bajo el cual usualmente dedican al mantenimiento del lugar, estos son algunos motivos por los que no están ya convencidos o interesados en continuar con los

proyectos, argumentando que prefieren dedicarse a otra actividad que les reditué mejores ingresos.

Lo anterior está directamente relacionado con la falta de desarrollo de capacidades en las comunidades en las que se pretende desarrollar proyectos turísticos. En las comunidades indígenas con interés en implementar proyectos turísticos, es importante construir infraestructuras pero es indispensable desarrollar capacidades que les permitan apropiarse de dichos proyectos, con base en sus propios recursos, en su visión como etnia, y en las actividades productivas que desarrollan, de forma tal que el turismo logre ser un complemento de su desarrollo, no una imposición o un problema social (González-D, 2015)

Por tanto, los proyectos de desarrollo turístico en comunidades indígenas, deben nacer en el seno de las mismas, integrar de manera inicial a los actores locales, de forma tal que sean partícipes en el proceso de creación de su empresa, opinen acerca de lo que como etnia desean preservar, compartir y difundir.

**BIBLIOGRAFIA**

Aref, F., & Redzuan, M. B. (2009). Community capacity building for tourism development. *Journal of Human Ecology*, *27*(1), 21-25.

Bennett, N., Lemelin, R. H., Koster, R. & Budke, I. (2012). A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities.*Tourism Management*, 33(4), 752-766.

Barbosa, M. E. (2013). La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural: Caso: Corredor turístico Bogotá-Boyacá-Santander. *Revista EAN*, (60), 105-122.

Blackman, A., Foster B., Kuilboer, A, Hyvonne, T. and Moscardo G. (2004) Factors contributing to succesfull tourism development in peripheral regions. Journal of Tourism Studies 15 (1), 57-70.

CDI (2001). Programa Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2001-2006. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Comisión Nacional de Pueblos Indígenas (CDI), 2014. Presidencia de la República. Sistema de información Cultural de Conaculta. https://www.google.com.mx/search?q=pueblos+indigenas+en+mexico

Comisión Nacional de Pueblos Indígenas. (CDI) 2016. Fichas de Información Básica de la Población Indígena 2015 http://www.cdi.gob.mx/indicadores2015/#/100

Comisión Nacional para los pueblos indígenas, (2016)www.gob.mx/cdi/documentos/reglas-de-operacion-2016.

González-Domínguez, I. (2015). Tesis de Maestría "Estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural. Caso San Francisco Oxtotilpan, Estado de México". México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Gundermann, H. (2002). *Comisión de verdad histórica y nuevo trato*. CVHNT/GTPIN/2002/051 San Pedro de Atacama. Chile.

Kwan B, Frankish J, Quantz D, Flores J 2003. A Synthesis Paper on the Conceptualization and Measurement of Community Capacity.

Maldonado, C. (2006). Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta. International Labour Office.

Moscardo, G. (Ed.). (2008). *Building community capacity for tourism development*. Cabi.

Morales, H. (2008). Turismo comunitario: una nueva alternativa de desarrollo indígena. Revista Antropológica Iberoamericana, Ed. Electrónica AIBR, Vol. 1. Núm. 2 marzo-julio 2006.PP: 249-264.

Morillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación.

Palomino Villavicencio, B., Gasca Zamora, J., & López Pardo, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El periplo sustentable*, (20), 6-37.

Pastor Alfonso, M. J., & Espeso Molinero, M. D. P. (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). *El periplo sustentable*, (29), 171-208.

SECTUR, 2006, El Turismo de Naturaleza, Retos y Oportunidades. Dirección de Turismo Alternativo. Secretaria de Turismo. Disponible en https://manuelmiroglio.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf

Sánchez, J. P. J., & Valverde, B. R. (2007). El turismo rural como complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (11), 236.

Vázquez de la Torre, G. M., Hidalgo, L. A., & Arjona Fuentes, J. M. (2012). La Naturaleza Y Características Del Turismo Rural Sostenible (The Nature and Characteristics of Sustainable Rural Tourism). *Revista Rosa dos Ventos*, *4*.

# QUINTA SECCIÓN: COMPETITIVIDAD Y EMPRENDEDURISMO

# INTERÉS EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS, COMO MECANISMO PARA LA INSERSION EN EL MERCADO LABORAL

**TRABAJO EN PROCESO DE ELABORACIÓN**

**AUTORES:**

**LAE. ELENA ABAID ABRAHAM elena_abaid@hotmail.com, UAEMéx**

**MAE. ANTONIA CORDERA CÁRDENAS a_cordera13@hotmail.com UAEMéx**

**DRA.ANET GEORGINA PASCO CORDERA zedka00@hotmail.com . ITESEM**

**RESUMEN**

El emprendimiento social se ha convertido en el motor de la innovación para contribuir y vincular con el entorno de las instituciones y organizaciones, es reducido el número de instituciones educativas que han generado este tipo de acciones emprendedoras, a través de la aplicación de un programa emprendedor.

Se ha aplicado un estudio cualitativo, documental y de campo con el método descriptivo y analítico, utilizando la entrevista, para conocer las experiencias, prácticas y estrategias de vinculación, que adquieren los profesores, alumnos y directivos.

Este estudio es importante debido a que es necesario encontrar instrumentos, mecanismos o modelos en las instituciones educativas que permitan formalizar la valoración de las causas por las cuales los programas de emprendedores favorecen o no el desarrollo de proyectos de emprendimiento social innovadores y a partir de los resultados, en investigaciones futuras, proponer estrategias metodológicas y sistemas de evaluación que contribuyan a que la universidad logre su misión social, potencializando los recursos y capacidades de la vinculación con el programa de emprendedores para desarrollar dichos proyectos, con valor social sostenible, participando de forma conjunta como agentes de cambio con la sociedad y otros organismo en la búsqueda de soluciones o propuestas para mejorar las condiciones de los grupos más desprotegidos.

**Palabras clave**: vinculación, emprendimiento social innovador, programa emprendedores.

**ABSTRACT**

Overview social entrepreneurship has become the engine of innovation to contribute and link with the environment of the institutions and organizations, is reduced the number of educational institutions that have generated this type of entrepreneurial action, through the application of an entrepreneurial program.

It has been applied a study qualitative, documentary and field with descriptive and analytical method, using the interview to learn about experiences, practices and strategies of bonding, that teachers, students and managers acquire.

This study is important because it is necessary to find instruments, mechanisms or models in educational institutions that allow to conclude the assessment of the causes by which entrepreneurs programs innovative favor or not the development of social entrepreneurship projects and based on the results, future research, proposing methodological strategies and systems of evaluation to contribute to the University to achieve its social mission, potentializing the resources and capabilities of the link with entrepreneurs program to develop these projects, with sustainable social value, participating in a way together as agents of change with society and other agency in the search for solutions or proposals to improve the conditions of the most vulnerable groups.

**Key words;** bonding, innovative social entrepreneurship, entrepreneurs program.

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social es un elemento clave en la innovación, para lograr cambios que transformen la calidad de vida de las personas. Esta tendencia en el contexto de las universidades y organizaciones, contribuye a un mayor ámbito de competitividad organizacional.

En México actualmente las organizaciones se desarrollan en el ambiente de cambios continuos que surgen de aspectos políticos, legales, económicos, demográficos, culturales, sociales.

Una solución favorable de estos cambios es el de implementar acciones innovadoras que permitan que las universidades, desempeñen estrategias de vinculación de forma responsable,

que beneficien a la sociedad y el mundo en que vivimos, siendo una de ellas el emprendimiento social. Una misión de las instituciones educativas, es favorecer el desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes que impulsen el progreso social y económico, siendo el lema de nuestra universidad Humanismo que transforma

En este estudio se propone realizar determinadas consideraciones en torno a comprender que el emprendimiento empresarial y el social, se da a partir de la función de vinculación. En este análisis se lleva a cabo los procesos de gestión académica, administrativa, el rol del profesor y alumnos para generar proyectos de emprendimiento social en beneficio de la sociedad. La investigación se fundamenta en analizar las determinantes del emprendimiento social a través del programa de emprendedores que se lleva a cabo en la Universidad Autónoma del estado de México, como una estrategia de vinculación institucional y la Facultad de Contaduría y Administración. Es importante investigar los motivos por los cuales se están generando proyectos de emprendimiento social diseñando estrategias o acciones que propicien proyectos y ejercicio social.

**DESARROLLO**

Las universidades se vinculan regularmente con el desarrollo de las prácticas profesionales, consultoría, educación continua, y muy poco en la innovación a través de procesos de investigación, la F.C.A .para apoyo de estos proyectos tiene las asignaturas de la administración de las pymes, desarrollo empresarial y proyectos de inversión, las cuales favorecen la innovación, impulsa la generación de ideas y relaciona a largo plazo entre las universidades y organismos que propician el desarrollo de proyectos como eje central

La crisis mundial impacta en la economía; es por eso que las universidades están gestionando el conocimiento innovador a través de programas educativos, como el emprendimiento social que dará solución a la problemática que impera en la sociedad y que con ello se generarán empleos

Según Adam Smith señala que el emprendimiento es obtener el máximo rendimiento de los recursos y así lograr el equilibrio e influya al empresario en el marco de los factores externos que afectan la dinámica económica.

Otra definición es que se puede entender como el proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto sea esta con fines de lucro o beneficencia social generando innovación y empleos

El concepto de emprendimiento se ha posicionado como algo esencial y moderno en las universidades o instituciones educativas, como parte de su gestión; orientada a las tendencias derivadas del ámbito de la globalización; que impulsan y promueven el talento empresarial y la capacidad de crecimiento, creación de riqueza y valor social en el país.

Considerando la vinculación, como un proceso de aprendizaje para elevar proyectos de emprendimiento, con la participación de distintos organismos públicos y privado, para dar respuesta a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, relacionados a la misión de la Universidad

Según un estudio realizado por Vincens & Grullón (2011); El proceso de emprendimiento e innovación, es fomentar la creación de redes de mentores y asesores especializados, que puedan guiar y apoyar en los momentos críticos de la gestación y arranque de las nuevas empresas. Facilitar la construcción de empresas y la comercialización de las invenciones, creando los espacios y las redes que sirvan para acelerar el flujo de información y financiamiento entre el sector académico, (pág. 19)

Los programas de desarrollo de emprendedores en las universidades deben de generar proyectos de emprendimiento social, dentro de la FCA se desarrollaran 3 proyectos de emprendimiento social los cuales son : NINZI (Plataforma digital para ropa, zapatos y accesorios), MOUNKY (Venta de artículos artesanales y apoyo a diseñadores, con materiales reciclados y donaciones), A-WIIL (Consultoria y entrenamiento de ventas para PYMES) mismos que tienen vínculos con el desarrollo de empresas, según Salinas Ramos & Rubio Martín, (2001), las diferentes formas organizativas, pueden convertirse en empresas sociales a través de la evolución de tres ejes o pilares básicos: la vocación social y la inserción en lo local, la tendencia continua a la profesionalización y la gestión empresarial, y la relación de dependencia con la Administración Pública. Este tipo de empresas promueven la generación de empleos que mejoran la calidad de vida, principalmente a jóvenes en condiciones de exclusión laboral.

Diferencia entre emprendimiento tradicional empresarial y social.

El emprendimiento tradicional es aquel en donde surgen empresas donde el valor es la generación de la riqueza de forma individual, y sus fines son productivos y económicos. En cambio, el modelo de emprendimiento social según Melián Navarro, Campos Climent, & Sanchis Palacio, (2011), se basa en que la persona y el trabajo es el principal y el fin social escogido es su propósito primordial, está por encima de los fines comerciales o financieros. Dada su naturaleza está enfocado a la inserción de sectores sociales excluidos, y a eliminar la desigualdad en la sociedad actual.

El emprendimiento social, ha cobrado fuerza en los últimos años, ya que representa una opción para disminuir los problemas de desempleo, tener mejores condiciones y oportunidades de inserción laboral en el mercado de trabajo, de tal forma que las organizaciones como la sociedad son los beneficiados, debido a que pretende combatir la inequidad y pobreza en los sectores desprotegidos o vulnerables de la sociedad.

Sin embargo, Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, (2010) hacen referencia que para desarrollar proyectos emprendedores empresariales o sociales, se debe de tener pleno conocimiento de los problemas desde una Perspectiva sistémica, de las Políticas públicas, de un Marco institucional, del Marco legal y regulatorio, Marco de educación, formación y capacitación, Marco de financiamiento, Marco de género, sin la comprensión de lo anterior gestionara proyectos emprendedores con una visión a corto plazo y sin sostenibilidad.

Silberstein en su artículo mitos y realidades del emprendimiento social, determina que es imprescindible la construcción de alianzas, los emprendedores sociales ven oportunidades donde otros ven problemas, que el emprendimiento social no se trata de la creación de nuevas organizaciones, sino de innovar y aprender a generar el cambio, en donde el objetivo del emprendedor social es convertir al mundo en un lugar mejor, es algo que no se aprende únicamente en el aula ya que se necesita la práctica como parte fundamental para aplicar las ideas de cambio y transformación.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2006), respecto a la Gestión de emprendimientos sociales, menciona que para lograr proyectos efectivos cuenta con cuatro elementos generales que son:

1. Propósito primordial. Consiste en crear valor para mejorar la sociedad, incluyendo la estrategia de la organización

2. Factores de integración. Son los elementos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional, los cuales deben de estar integrados

3. Mecanismos de implementación. Con base en la estrategia de emprendimiento social, se debe de diseñar la estructura, procesos organizacionales, seleccionar recursos humanos, fuentes de financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

4.- La creación de vínculos entre los sujetos que generan el conocimiento y las organizaciones que lo aplican en forma práctica. Fomentar e impulsar la participación en beneficio de las universidades, de las organizaciones y finalmente de la sociedad.

El estudio se realiza en la FCA, en el programa de emprendedores que se lleva a cabo a través de las unidades de aprendizaje con la finalidad de impulsar el desarrollo de proyectos de emprendimientos social innovadores.

La pregunta de investigación es, ¿Cuáles son los factores que determinan la creación de proyectos de emprendimiento social innovadores a través del programa de emprendedores?

**METODOLOGÍA**

Se fundamentó en una investigación cualitativa e investigación documental, utilizando el método exploratorio y descriptivo. Para la búsqueda de información se acudió a la incubadora de empresas, estudios, investigaciones, ponencias, respecto al emprendimiento social y la vinculación. También se analizó respecto a las características y resultados del programa de emprendedores, y se obtuvo información del modelo y estrategias de vinculación institucional y departamental. Posteriormente se realizó una entrevista a las personas que están en el programa de emprendedores y en la función de vinculación como lo son los alumnos de las cuatro licenciaturas, docentes de la academia de emprendedores, coordinadores del departamento.

A los alumnos se les elaboraron preguntas sencillas, para saber si conocen las características de proyectos de emprendimiento social, diferencia entre emprendimiento empresarial y social, si cuentan con contenidos en las asignaturas de emprendedores u otras respecto al emprendimiento social, como surgió la idea del proyecto emprendedor; por necesidad curricular o por oportunidad, si investigaron la realidad social y económica de la región.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los motivos que determinan la creación, de proyectos de emprendimiento social innovadores, que se derivan de las unidades de aprendizaje señaladas, para el desarrollo de emprendedores

Este estudio es importante debido a que es necesario encontrar instrumentos, mecanismos o modelos en las instituciones educativas que permitan formalizar la valoración de las causas por las cuales los programas de emprendedores favorecen o no el desarrollo de proyectos de emprendimiento social innovadores y a partir de los resultados, en investigaciones futuras, proponer estrategias metodológicas y sistemas de evaluación que contribuyan a que la universidad logre su misión social, potencializando los recursos y capacidades de la vinculación con el programa de emprendedores para desarrollar proyectos de emprendimiento social innovadores con la participación de distintos integrantes de la comunidad universitaria como docentes, coordinadores, directivos y alumnos con base en la investigación de la realidad social para que los proyectos y procesos, fomenten e impulse el emprendimiento social, sobre la base de los problemas traducidos en oportunidades, vinculadas al progreso social y económico.

**Selección de la muestra**

La presente investigación se desarrolló en los meses de febrero - Marzo de 2017. Con la participación de 280 estudiantes de las cuatro licenciaturas de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México pertenecientes al 7º. Y 9º. semestres de las unidades de aprendizaje administración de las pymes, desarrollo empresarial y proyectos de inversión de nuestra facultad, los grupos fueron elegidos al azar y se integraron de la siguiente manera:

| SEMESTRE | L I C E N C I A T U R A | | | | SEXO | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | L.A. | L.C. | LMK | LIA | Femenino | Masculino |
| SEPTIMO | | 51 | | | 29 | 22 |
| SEPTIMO | 50 | | | | 28 | 22 |
| NOVENO | | 43 | | | 22 | 21 |
| SEPTIMO | | | | 43 | 23 | 20 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| NOVENO | 45 | | | | 22 | 23 |
| NOVENO | | | 48 | | 22 | 26 |
| S U M A | 95 | 94 | 48 | 43 | | |
| T O T A L | | | | | 146 | 134 |

INSTRUMENTO: Al no encontrar un instrumento adecuado para los fines de este trabajo se diseñó uno dicotómico que se presenta a continuación y que se denomina: "Instrumento de conocimiento del emprendimiento social desde una visión universitaria"

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Objetivo: obtener información sobre tus conocimientos de emprendimiento social
Califica cada uno de los enunciados de acuerdo a la siguiente escala

(  ) Si  (  ) No

| Num. | Pregunta | SI | NO |
|---|---|---|---|
| 1 | Conoces la diferencia entre emprendimiento empresarial y social | | |
| 2 | Tus unidades de aprendizaje cuentan con contenidos de emprendimiento social | | |
| 3 | la idea del proyecto emprendedor; surge por necesidad curricular | | |
| 4 | Se realiza investigación de la realidad social y económica de la localidad, en el programa emprendedor. | | |
| 5 | En tu institución hay oportunidades para realizar proyectos de emprendimiento social, | | |
| 6 | Los proyectos de empresas que emergen son innovadores. | | |
| 7 | Consideras que debe haber motivación para elaborar un proyecto de emprendimiento | | |
| 8 | Te consideras líder que motive e impulse el cambio | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9 | Estas comprometido con la sociedad para que cambie tu actitud y habilidades en la vida cotidiana | | |
| 10 | Tienes la información para desarrollar un proyecto emprendedor | | |
| 11 | Estarías interesado en realizar un proyecto de emprendimiento social | | |
| 12 | Cuentas con los canales y mecanismos para gestionar en efectividad tu proyecto | | |
| 13 | Tienes apoyo de los docentes y coordinadores para desarrollar tu proyecto | | |
| 14 | Consideras que la elaboración de estos proyectos te dan más habilidades para aplicar los conocimientos | | |
| 15 | Consideras que la universidad con el programa de emprendedores generara mayor número de PYMES | | |

*Autoras: L.A.E. Elena Abaid Abraham y M.A.E. Antonia Cordera Cárdenas, Profesores de Tiempo Completo Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México*

## IV. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

La Facultad de contaduría y administración de la UAEMéx, cuenta con un modelo que asume la vinculación como una función sustantiva a través de la cual logra la difusión del conocimiento y la cultura del emprendimiento, la colaboración con instituciones académicas, de investigación científica y tecnológica, así como con las empresas del sector productivo, mediante la operación de acciones y proyectos de beneficio común.

El departamento de vinculación y gestión empresarial; lleva a cabo actualmente programas tales como consultoría universitaria y la incubadora de negocios.

Las áreas académicas importantes en el liderazgo de la universidad, comprende cuatro licenciaturas, la de Administración de empresas es una de las que cuentan con mayor número de alumnos en la facultad. Conjuntamente con la licenciatura en Mercadotecnia tienen un programa de emprendedores que se lleva a cabo durante toda la carrera.

El programa de emprendedores está formado por cuatro asignaturas:

1.- Desarrollo empresarial, donde se analizan ideas de negocio innovadores y que satisfagan una necesidad real.

2.- Administración de las PYMES, aplican las funciones del proceso gerencial, es decir desarrollan el contexto de la planeación, organización, proceso de producción u operativo, de dirección y establecen indicadores de control.

3.- Mercadotecnia social y de servicios, en esta asignatura ellos diseñan todo el proceso de imagen corporativa y comercialización de su producto o servicio

4.- Proyectos de inversión, los alumnos aplican la parte presupuestaria a lo diseñado con anterioridad, analizan distintas fuentes de financiamiento empresarial y elaboran su resumen ejecutivo para la presentación en la expo emprendedores.

En las acciones del área de vinculación, participan directamente:

1. Alumnos de la Licenciatura en Administración de empresas y Mercadotecnia

2. Profesores de la Academia de emprendedores

3. Coordinadores de Vinculación

**RESULTADOS**

Este estudio es un primer paso en la Facultad, respecto al desarrollo de proyectos de emprendimientos social innovadores a través de las acciones de vinculación que se desprenden de dicho programa. Resultó interesante esta investigación al encontrar varios enfoques o mecanismos para realizar este estudio como primer acercamiento de manera formal, considerando las fuentes de información utilizadas, así como la entrevista y la observación directa se los participantes.

En cuanto al desarrollo de cada uno de las preguntas realizadas a los alumnos:

1. La mayoría de los alumnos de la licenciatura en contaduría y de la licenciatura en informática administrativa, no conocen la diferencia entre emprendimiento empresarial y social

2. Tanto en las licenciaturas de administración y de mercadotecnia la respuesta fue afirmativa, y en las licenciaturas en contaduría e informática administrativa sus unidades de aprendizaje no cuentan con contenido de emprendimiento social

3. La idea del proyecto emprendedor surgió por necesidad curricular. Ellos generan una idea de empresa o negocio solo por cumplir y no reprobar la materia.

4.- Se carece del análisis de oportunidades para realizar proyectos de emprendimiento social, no analizan la realidad social y económica de la región.

5.- si hay conocimiento de las oportunidades, en feria de emprendedor que se realizan dos veces por año junto con empresas privadas y gobierno del estado

6.- Los proyectos de empresas que emergen muy pocos son innovadores.

Docentes de las unidades de aprendizaje.

1.- Los decentes manifestaron que debe de haber líder emprendedor, con compromiso social que cambie actitudes, y con habilidades para diagnosticar la realidad del entorno

2.- Actualización de conocimientos respecto al tema

3.- Relaciones con grupos sociales, empresariales y gubernamentales

4.- Generación de alianzas o redes de colaboración con otras instituciones u organizaciones

5. En que se refiere al recurso humano; falta formación de calidad en lo que concierne a la gestión de proyectos de emprendimientos social.

6.- No se cuenta con un sistema para medir el desempeño de la gestión del emprendimiento social.

**CONCLUSIONES**

La UAEMEX forma parte fundamental de los ambientes de emprendimiento e innovación, los cuales sirven para identificar oportunidades, para la generación de soluciones; Estos programas de emprendedores no son suficientes para generar proyectos de emprendimiento social. Por lo tanto, se debe de sensibilizar a la comunidad universitaria como parte fundamental de la cultura emprendedora en todas las carreras profesionales, Es importante crear canales de comunicación y vincular de forma integral a todas las licenciaturas de la universidad para gestionar proyectos que favorecen la misión de la universidad como parte de su responsabilidad social.

Los elementos que determinan la generación de proyectos de emprendimiento social son:

1. El conocimiento de los docentes, coordinadores y alumnos

2. Adecuados mecanismos de comunicación, coordinación y colaboración, para dar a conocer estrategias para el emprendimiento social.

3. Líderes emprendedores con visión y compromiso social para gestionar cambios que beneficien a la comunidad universitaria y la sociedad, con una cultura de emprendimiento social.

4.- Apoyar y motivar a los alumnos a un cambio de actitud para un mayor compromiso con la sociedad

5.- Generar ideas de emprendimiento social sobre la base de la oportunidad y no de la necesidad.

RECOMENDACIONES

1. Promover la cooperación con el departamento de servicio social a través del programa Servicio Social Comunitario para lograr estrategias hacia el emprendimiento social
2. El perfil del docente debe tener formación emprendedora que innove y gestione recursos para el desarrollo social institucional.
3. La generación de relaciones, redes, alianzas con organizaciones sociales, gubernamentales y empresariales
4. El perfil del alumno como líder para emprender proyectos sociales requiere del desarrollo de habilidades para delegar, coordinar, comunicar, concertar e investigar y diagnosticar las causas y consecuencias de los problemas sociales

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1.- Campos & Climent, V. (2010). El emprendedor social como mecanismo de inserción laboral a través de la creación de empresas de economía social. ED. IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social

2.- Lebendiker, M., Zevallos, E., Alonso, E., & Petry, P. (2010). Diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica. ED. BCIE, DESCA, CENPROMYPE, KFW, GTZ: http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1504679651.pdf

3.- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales; Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. ED. Banco Interamericano de Desarrollo, Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

4.- Macías L. & Pedroza Á. (2012). El reto de las universidades en sus modelos de vinculación universidad empresa en economías emergentes; del modelo a la realidad. Caso universidad privada.ED. E-book, XVI

5.- Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas; Retos de las Ciencias Administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades, Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México:
www.acacia.org.mx/home/node/14

6.- Melián A., Campos V, & Sanchis, J. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. ED. REVESCO.

7.- Silberstein, D. Mitos y Realidades del emprendursimo social.
http://www.redunes.org/wp-content/uploads/2012/07/Articulo-Mitos-yRealidades-del-ES.pdf

8.- Vicens, L, & Grullón, S. (2011). Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. ED. Banco Interamericano y el Compete Caribbean; V Foro de Competitividad de las Américas.

# IMPORTÂNCIA DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA O EMPREENDEDORISMO

**AUTOR:**

**AGUIAR, Eduardo da Costa (Msc.)**

**Eaguiar1960@gmail.com**

**Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE**

**RESUMO**

O artigo apresenta uma ferramenta desenvolvida em forma de planilha eletrônica, utilizada na elaboração de modelos e planos de negócios. A planilha permite registrar os investimentos realizados no empreendimento e os custos e receitas auferidas mensalmente. Com base nas informações inseridas a ferramenta apresenta a viabilidade do negócio através de planilhas de resultado mensal, ponto de equilíbrio e retorno do investimento. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, entrevistas com executivos e experiência do autor na área de consultoria. A utilização da ferramenta facilita a análise da viabilidade de empreendimentos, simulando em um ambiente de estudo o que o empreendedor irá encontrar no mercado real.

Palabra clave. empreendimento

**ABSTRACT**

The article presents a tool developed in spreadsheet form, used in the elaboration of models and business plans. The tool allows the record of the investments made in the enterprise, the costs and revenues earned monthly. Based on the information inserted, the tool presents the viability of the business through monthly result spreadsheets, break even point and return on investment. The work was developed through bibliographic research, interviews with executives and the author's experience in the consulting area. The use of the tool facilitates the analysis of the viability of ventures, simulating, in a study environment, what the entrepreneur might come across in the real market.

Palabra clave. empreendimento

## INTRODUÇÃO

O artigo apresenta uma ferramenta de apoio ao empreendedorismo com a função de modelar o negócio e estudar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. A ferramenta possibilidade a simulação do funcionamento da empresa através de planilhas interligadas que refletem a alocação dos recursos e o impacto na rentabilidade da organização. O objetivo da pesquisa é apresentar uma ferramenta para apoiar a modelagem e o plano de negócios visando analisar a viabilidade econômico-financeira de atividades empreendedoras.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada, tendo como objetivo a geração de novos conhecimentos para a área estudada. Quanto aos objetivos foi exploratória, pois visou conhecer o problema com o objetivo de torná-lo explícito e construir hipóteses. Quanto aos procedimentos, foi realizada pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado tais como livros, artigos de periódicos e INTERNET. Foi utilizado o MICROSOFT EXCEL para desenvolvimento da ferramenta de apoio ao modelo e ao plano de negócios. A pesquisa, quanto à natureza, foi qualitativa, pois foi necessário entender detalhadamente as razões das ações e desenvolver e aperfeiçoar as ideias sobre o assunto estudado.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para facilitar o entendimento do assunto, é necessário esclarecer as diferenças entre Modelo e Plano de Negócio. O modelo precede o plano e apresenta as principais dimensões do negócio proposto. O modelo irá subsidiar o plano através de um diagrama que facilitará o entendimento da estratégia do negócio. O plano é um documento que apresenta de forma detalhada a viabilidade da ideia empreendedora.

O modelo de negócio de uma empresa, segundo esta metodologia, deve contemplar cinco dimensões conforme apresentado a seguir:

**Ilustração: 1 Modelo de Negócios**




**Fonte: adaptado pelo autor**

A seguir são explicadas as dimensões:

**a) Dimensão estratégica**

Descreve as diretrizes para alcançar os objetivos. Deve conter a missão, visão e valores. Contempla também as capacidades necessárias para a operação proposta.

**b) Relacionamento com o cliente**

Descreve os locais e a forma de atuação da empresa em relação às atividades comerciais e operacionais. Nessa dimensão devem ser apresentadas as lojas, equipe comercial, site, lay-out de embalagens, equipe de atendimento etc.

**c) Operações**

Descreve a atividade logística. Apresentar os procedimentos de suprimento, a atividade de produção e a logística de marketing. Nesta última definir os canais de distribuição para que os produtos ou serviços cheguem de forma eficiente e eficaz até os clientes. Definir também os processos da logística reversa.

**d) Diferenciais**

Descreve as características do empreendimento que irão motivar os clientes a escolher a empresa. São os aspectos que tornarão a empresa atrativa ao mercado consumidor.

**e) Econômico-financeira**

Descreve como a empresa poderá obter a sustentabilidade econômica, apresentando a forma de gerar receita que cubram os gastos associados ao funcionamento, assim como remunerar adequadamente os seus proprietários.

Empreender está relacionado a resolver de forma criativa situações com certo nível de complexidade. Significa identificar oportunidades, transformando-as em negócios que agreguem valor. Significa fazer, executar ou realizar. Empreendedorismo é uma palavra utilizada no mundo empresarial relacionada com a criação de empresas, produtos ou serviços. Em meados do século XX, Joseph A. Schumpeter apresentou a palavra empreendedorismo, em seu livro "Capitalismo, socialismo e democracia", associando o empreendedor ao desenvolvimento econômico. Para Schumpeter, o sistema capitalista é fundamentado em uma destruição criativa, na qual é necessário o desenvolvimento de novos produtos, técnicas de produção e mercados, sendo o empreendedor o responsável pelo processo (Aguiar, 2015).

Empreendedorismo é a ação de descobrir uma oportunidade de negócios, organizando os recursos necessários para desenvolvê-la.

O empreendedorismo é um movimento que produz efeitos positivos na sociedade, promovendo o crescimento econômico e gerando melhoria no padrão de vida da população, já que promove geração de empregos e renda. O empreendedor é aquele que enxerga oportunidades e as transforma em negócios que possuam diferenciais competitivos. É o profissional que sonha, materializa e executa o projeto. O empreendedor é alguém que gera ideias, associando criatividade com ação que tenham resultados positivos. O empreendedor

possui um perfil múltiplo, que engloba características relacionadas à: criatividade, liderança, organização, planejamento, trabalho em equipe, inovação, gestão de riscos, perseverança e escuta. Normalmente possui uma grande capacidade de comunicação, oral e escrita.

O empreendedor é motivado pela necessidade de independência e pelo desafio de assumir responsabilidades. A figura do empreendedor é fundamental no ambiente de negócios, pois é através dele que as ações inovadoras ocorrem, materializando novos produtos, serviços e empreendimentos. São profissionais especializados em inovar e modificar processos e negócios. No ambiente interno das empresas é necessário que surjam profissionais com estas características para que as empresas sejam oxigenadas e possam evoluir. São profissionais pró-ativos, que antecipam os acontecimentos, através de ideias e ações focadas nos resultados, sem barreiras para projetos de risco, capacidade de liderança, facilidade para trabalhar em equipe e alto grau de perseverança.

O empreendedor vai lidar com as mais diversas ameaças (Campos, 2004), tais como:

- Perda de atualidade do produto decorrente do lançamento de novos produtos;
- Queda nos preços devido a problemas internacionais;
- Novas tecnologias;
- Exigências normativas internacionais.

O empreendedor entende que o risco do projeto é uma das alternativas possíveis, sendo recebido o insucesso como um aprendizado.

O Plano de Negócios é o documento de planejamento utilizado pelo empreendedor ou empresário para orientá-lo na gestão de um novo empreendimento. É um documento que descreve o negócio, as características do mercado, as estratégias e ações a serem seguidas. O documento tem como finalidade apresentar as ações necessárias para a constituição de uma empresa, considerando elementos relativos à legalização do negócio, estratégia de operação e recursos necessários (humanos, instalações, máquinas, financeiros, conhecimento), estabelecendo as etapas a cumprir em um período de tempo determinado, visando atingir o que foi planejado (Dornelas, 2013).

Pode-se também definir o Plano de Negócio como um documento que descreve os objetivos de um empreendimento e os passos necessários para alcançá-los, minimizando os riscos e as incertezas do empreendedor, investidores e demais *stakeholders*.

O plano de negócios é uma ferramenta que detalha uma ideia, servindo também para apresentá-la com o intuito de obtenção de recursos.

Do ponto de vista da gestão, permite ao empresário avaliar a viabilidade do negócio e servir como guia para as ações a adotar.

O Plano de Negócios orienta na busca de informações precisas e detalhadas sobre a área de atuação, produtos e serviços concorrentes e similares, clientes e fornecedores, fornecendo uma base sólida de informações para a análise da viabilidade da ideia e para uma futura gestão da empresa.

Em resumo, o Plano de Negócio permite:

- Validar uma ideia, através de elementos fundamentais no processo de tomada de decisões;
- Avaliar os riscos e definir planos de contingência associados a cada um deles, diminuindo assim as possibilidades de fracasso;
- Fornecer informações precisas no processo de obtenção de recursos financeiros e parcerias;
- Repassar aos colaboradores e parceiros as informações necessárias às operações diárias do empreendimento;
- Gerir o empreendimento com base em informações consistentes. Para tanto deve ser monitorado e atualizado permanentemente.

A apresentação de um Plano de Negócios consistente é essencial para a obtenção de recursos financeiros junto aos investidores e instituições financeiras.

## 5 DISCUSSÃO

A ferramenta para simular o modelo de negócios proposto foi desenvolvida em MICROSOFT EXCEL e é composta de dezesseis planilhas interligadas em um arquivo.

Cada uma das planilhas fornece informações para as demais. As células com a cor verde claro permitem a entrada de valores. As células na cor amarela recebem das demais células os valores calculados. Algumas outras cores são utilizadas em algumas células apenas para destacá-las, porém nestas não são permitidas alterações em valores ou textos.

A planilha inicial, denominada "Orientações", apresenta o funcionamento do Plano de Negócios.

**Ilustração: 2 Modelo do Plano**




***Fonte: adaptado pelo autor***

Na planilha 1, denominada "Infraestrutura", ficam acumulados os valores do investimento na infraestrutura do negócio apresentados nas planilhas 1A a 1F.

**Ilustração: 3 Infraestrutura**

| AGUIAR CURSOS LTDA | |
|---|---|
| INFRAESTRUTURA | |
| TOTAL GERAL | 30.869,00 |
| GRUPO DE INVESTIMENTO | VALOR TOTAL |
| EQUIPAMENTOS | 14.800,00 |
| MÁQUINAS | - |
| MÓVEIS | 12.280,00 |
| UTENSÍLIOS | 2.089,00 |
| INSTALAÇÕES | 1.700,00 |
| OUTROS | - |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Nelas são informadas as quantidades necessárias de cada item da infraestrutura, suas denominações e preços de aquisição. A infraestrutura é classificada em seis categorias: equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, instalações e outros. A seguir é apresentada a planilha referente aos equipamentos.

**Ilustração: 4 Infraestrutura: equipamentos**

| INFRAESTRUTURA | | | |
|---|---|---|---|
| QTDE | GRUPO DE INVESTIMENTO | PREÇO UNITÁRIO | PREÇO TOTAL |
| | EQUIPAMENTOS | | 14.800,00 |
| 1 | CONDICIONADOR DE AR 30000 BTUS | 4.200,00 | 4.200,00 |
| 1 | CONDICIONADOR DE AR 12000 BTUS | 1.200,00 | 1.200,00 |
| 3 | MICROCOMPUTADORES | 2.400,00 | 7.200,00 |
| 1 | PROJETOR DE MULTIMÍDIA | 2.200,00 | 2.200,00 |
| | | | - |
| | | | - |

**Fonte: adaptado pelo autor**

O investimento total é condensado na planilha 2, denominada "Investimento Inicial", na qual além dos investimentos em infraestrutura, são relacionados os investimentos na formalização da empresa, custos fixos antes da abertura e funcionamento, estoque inicial e capital de giro. Estes valores são utilizados no momento de calcular o ROI (retorno sobre o investimento).

**Ilustração: 5 Investimento inicial**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Custos pré-operacionais** | **2.000,00** | |
| 1 | Pesquisa de mercado | - | |
| 2 | Registro da empresa e das marcas | 1.000,00 | A |
| 3 | Serviços contratados | 1.000,00 | |
| 4 | Outros | - | |
| | | | |
| | **Investimento em infra-estrutura** | **30.869,00** | |
| 5 | Equipamentos | 14.800,00 | |
| 6 | Máquinas | - | |
| 7 | Móveis | 12.280,00 | B |
| 8 | Utensílios | 2.089,00 | |
| 9 | Instalações | 1.700,00 | |
| 10 | Outros | - | |
| | | | |
| | **Outros** | **14.000,00** | |
| 11 | Custos fixos (antes da abertura) | 4.000,00 | |
| 12 | Estoque inicial | - | C |
| 13 | Capital de giro inicial | 10.000,00 | |
| 14 | Outros | - | |
| | | | |
| | **Investimento total (A + B + C)** | **46.869,00** | |

**Fonte: adaptado pelo autor**

A planilha seguinte, denominada "Mão-de-obra", apresenta a quantidade e qualificação dos profissionais necessários ao funcionamento do empreendimento. Nela será lançada a quantidade de funcionários necessária, cargos e salários previstos. Deverão ser informados também os encargos sociais associados.

**Ilustração: 6 Custos da mão de obra**

| QTDE | FUNCIONÁRIOS | SALÁRIOS | 4.000,00 |
|---|---|---|---|
| | | ENCARGOS | 2.800,00 |
| | | 70% | |
| 1 | Secretária | 1.000,00 | 1.000,00 |
| 1 | Auxiliar de Serviços Gerais | 1.000,00 | 1.000,00 |
| 1 | Vendedor | 2.000,00 | 2.000,00 |
| 0 | | - | - |
| 0 | | - | - |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Em planilha complementar deverão ser informadas os valores de pró-labore dos sócios e os encargos correspondentes.

**Ilustração: 7 Pró-labore**

| QTDE | SÓCIOS | PRÓ-LABORE | 5.000,00 |
|---|---|---|---|
| | | ENCARGOS | 1.000,00 |
| | | 20% | |
| 1 | Diretor | 5.000,00 | 5.000,00 |
| 0 | | - | - |
| 0 | | - | - |
| 0 | | - | - |
| 0 | | - | - |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Os gastos com mão-de-obra são levados automaticamente para a planilha denominada "Custos Fixos", na qual serão relacionados todos custos fixos mensais necessários ao funcionamento do empreendimento. Estes custos são classificados em: mão-de-obra, materiais permanentes, materiais de consumo, serviços contratados e outros.

**Ilustração: 8 Custos fixos**

| CUSTOS FIXOS | |
|---|---|
| TOTAL MENSAL | 17.300,00 |
| | |
| MÃO-DE-OBRA | 12.800,00 |
| Salários (Funcionários) | 4.000,00 |
| Encargos (Funcionários) | 2.800,00 |
| Pró-labore (Sócios) | 5.000,00 |
| Encargos do Pró-labore | 1.000,00 |
| Estagiários | - |
| Despesas adicionais com Estagiários | - |
| Benefícios | - |
| Outros | - |
| MATERIAIS PERMANENTES | - |
| | - |
| | - |
| MATERIAIS DE CONSUMO | 800,00 |
| Materiais de trabalho | 200,00 |
| Materiais de limpeza | 100,00 |
| Material de propaganda | 200,00 |
| Água | 100,00 |
| Outros | 200,00 |
| | - |
| SERVIÇOS CONTRATADOS | 1.200,00 |
| Contador | 1.000,00 |
| Internet | 200,00 |
| | - |
| OUTROS | 2.500,00 |
| Aluguel | 1.500,00 |
| Condomínio | 300,00 |
| Energia | 300,00 |
| Telefone | 200,00 |
| Seguros | 200,00 |
| | |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Na planilha 5, denominada Receita de Vendas e Margem de contribuição, são apresentados os produtos comercializados e respectivos preços, custo direto de produção e quantidade de vendas planejada. Nesta planilha serão calculados os custos variáveis totais, margens de contribuição e receita de vendas projetada.

**Ilustração: 9 Receitas e custos variáveis**

| RECEITA DE VENDAS E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PRODUTOS / SERVIÇOS | Preço de venda | Custo | Margem de contribuição | Taxa de MC | Quantidade vendida | Margem de contribuição total | Receita de Vendas |
| | A | B | C = A - B | D = C / A | E | F = C * E | G = A * E |
| MANHÃ (livros ou apostilas) | | | - | 0,00% | | - | - |
| Curso de Logística (20hs) | 400,00 | 107,00 | 293,00 | 73,25% | 30 | 8.790,00 | 12.000,00 |
| Curso de Qualidade (20hs) | 400,00 | 127,00 | 273,00 | 68,25% | 30 | 8.190,00 | 12.000,00 |
| Curso de Matemática Financeira (20hs) | 400,00 | 157,00 | 243,00 | 60,75% | 30 | 7.290,00 | 12.000,00 |
| Curso de Empreendedorismo (20 hs) | 400,00 | 77,00 | 323,00 | 80,75% | 30 | 9.690,00 | 12.000,00 |
| TARDE | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| NOITE (PALESTRAS) | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| Inteligência Emocional (3hs) | 70,00 | 7,00 | 63,00 | 90,00% | 60 | 3.780,00 | 4.200,00 |
| Inovação (3hs) | 70,00 | 7,00 | 63,00 | 90,00% | 60 | 3.780,00 | 4.200,00 |
| Marketing Digital (3hs) | 70,00 | 7,00 | 63,00 | 90,00% | 60 | 3.780,00 | 4.200,00 |
| Governança Corporativa (3hs) | 70,00 | 7,00 | 63,00 | 90,00% | 60 | 3.780,00 | 4.200,00 |
| NOITE (CURSOS) | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| Curso de Franquias (15hs) | 300,00 | 77,00 | 223,00 | 74,33% | 0 | - | - |
| Curso de Marketing Empresarial (15hs) | 300,00 | 117,00 | 183,00 | 61,00% | 0 | - | - |
| Curso de Administração da Produção (15h | 300,00 | 87,00 | 213,00 | 71,00% | 0 | - | - |
| Curso de Gestão de Serviços (15hs) | 300,00 | 67,00 | 233,00 | 77,67% | 0 | - | - |
| | | | - | 0,00% | 0 | - | - |
| | | 15.720,00 | 136,33 | | 360 | 49.080,00 | 64.800,00 |
| | | CUSTOS VARIÁVEIS | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÉDIA POR PRODUTO | | TOTAL DE ITENS VENDIDOS | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | RECEITA DE VENDAS |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Na planilha Resultado Operacional são reunidas as informações das Receitas, Custos Variáveis e Custos Fixos calculados nas demais planilhas apresentadas. Juntam-se a estas informações os percentuais estimados de impostos e despesas comerciais. Com isto, chega-se ao resultado mensal previsto para o empreendimento.

**Ilustração: 10 Resultado operacional**

| RESULTADO OPERACIONAL | | | |
|---|---|---|---|
| A | RECEITAS | 64.800,00 | |
| B | CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS (B1 + B2 + B3) | 28.680,00 | |
| B1 | Custos com materiais ou de mercadorias vendidas | 15.720,00 | |
| B2 | Impostos | 11.016,00 | 17% |
| B3 | Gastos com vendas | 1.944,00 | 3% |
| C | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (A - B) | 36.120,00 | |
| D | CUSTOS FIXOS | 17.300,00 | |
| E | RESULTADO OPERACIONAL (C - D) | 18.820,00 | Mensal |

**Fonte: adaptado pelo autor**

Com base no investimento inicial e no resultado operacional mensal são calculados o Retorno do Investimento e o Payback, apresentados no quadro a seguir.

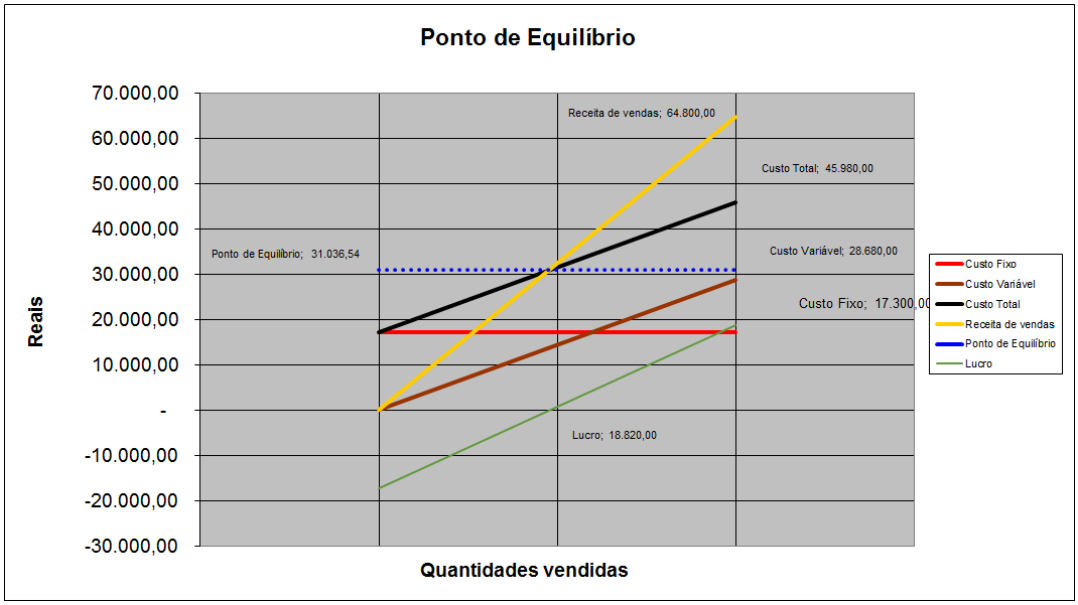
**Ilustração: 11 Retorno sobre o investimento e Payback**

| RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO E PAYBACK | |
|---|---|
| Investimento inicial | 46.869,00 |
| Resultado operacional (Anual) | 225.840,00 |
| Resultado operacional (Mensal) | 18.820,00 |
| Retorno sobre o Investimento (ROI) | 40,15% |
| Meses para retorno (Payback) | 2,49 |

**Fonte: adaptado pelo autor**

O ponto de equilíbrio da empresa é apresentado no gráfico a seguir.

*Ilustração: 12 Gráfico do Ponto de Equilíbrio*




**Fonte: adaptado pelo autor**

A planilha seguinte fornece condições para o cálculo do valor de produção dos produtos e serviços da empresa.

**Ilustração: 13 Custos de produtos e serviços**

**FICHA TÉCNICA**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PRODUTO: | CURSO DE LOGÍSTICA | | | |
| INSUMOS PARA PRODUZIR: | 1 | UNIDADES | | |
| **INSUMOS** | **QUANTIDADE** | **UNIDADE** | **PREÇO** | **CUSTO** |
| LIVRO | 1,000 | UNIDADE | 100,00 | 100,00 |
| CANETA | 1,000 | UNIDADE | 2,00 | 2,00 |
| PASTA | 1,000 | UNIDADE | 4,00 | 4,00 |
| BLOCO | 1,000 | UNIDADE | 1,00 | 1,00 |
| | | .OUTROS | - | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | .OUTROS | | - |
| | | CUSTO PARA: | 1 | 107,00 |
| | | | **CUSTO UNITÁRIO:** | **107,00** |

**Fonte: adaptado pelo autor**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se concluir que a utilização de ferramentas de tecnologia apoiando o modelo e o plano de negócios fornece ao empreendedor e demais *stakeholders* informações que apoiam as decisões de colocar em prática ações empreendedoras com consequente diminuição das dúvidas provenientes de um novo negócio. As possíveis combinações de recursos simulados na ferramenta testam ainda no projeto as possíveis situações que venham a ser enfrentadas. Em estudos de viabilidade econômica e financeira existem algumas técnicas para o estudo da incerteza (risco) do negócio. Uma técnica bastante utilizada é a análise de sensibilidade, que permite que cada variável seja alterada, permanecendo as demais. Nesta técnica, pode-se avaliar a sensibilidade de cada variável no desempenho do empreendimento. Com isto, são minimizadas as possibilidades de fracasso do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Eduardo da Costa (2015). **Plano de negócios**: ferramenta de apoio à inovação e ao empreendedorismo. Olinda: Livro Rápido

CAMPOS, Vicente Falconi (2004). **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Nova Lima – MG: Falconi

DORNELAS, José (2013). **Plano de negócios**: exemplos práticos. Rio de Janeiro: Elsevier

# CASOS DE ÉXITO EN LA FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA SOBRE EMPRENDEDURISMO

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**1M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro gloriaicaza2003@yahoo.com.mx**

**2Dra. en E.T. Laura Peñaloza Suárez laurapesua@gmail.com**

**3 M. en A. Mónica del Valle Pérez collegeacademy@hotmail.com**

**[1,2,3] Profesoras Investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

**RESUMEN**

Hoy día las universidades tienen un rol muy importante en el fomento de las actitudes emprendedoras de los estudiantes, parte de ese gran interés obedece a la generación de empleos y como una alternativa de vida para el futuro profesional.

Se conoce que no es fácil emprender cuando uno es joven por la incertidumbre económica, social y política que atraviesa nuestro país, pero si no son los jóvenes, en quien debemos confiar y apoyar? para que esas ideas innovadoras se puedan llevar a cabo y puedan dar fruto como lo podemos ver en los casos de éxito de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMex.

El término "emprendimiento universitario" representa los casos en los cuales las entidades universitarias son piezas fundamentales para el desarrollo económico regional y local tal es el caso de la Universidad Autónoma del Estado de México la que a través del Programa Universitario del Emprendedor realiza anualmente un concurso, que tiene como propósito fomentar la cultura emprendedora para que jóvenes universitarios del nivel medio superior

y superior compartan sus experiencias, proyectos empresariales así como oportunidades de negocio, inversión y asesoría especializada.

La Facultad de Turismo y Gastronomía de esta universidad pública participa cada año en el certamen antes mencionado, con una trayectoria importante de logros, y proyectos ganadores o finalistas a lo largo de varias ediciones.

Sin embargo, se desconoce si ¿los finalistas o ganadores de este organismo académico han logrado llevar a cabo el emprendimiento del proyecto participante en el concurso?

A fin de dar respuesta a esta pregunta, se realizó un estudio de corte descriptivo con diseño cualitativo con los ganadores y/o finalistas de diferentes ediciones del Concurso Universitario Emprendedor, dicho estudio se dió con el objetivo de conocer si su participación en el concurso logró impulsar las actitudes, habilidades y competencias emprendedoras.

**Palabras clave:** Actitud emprendedora, emprendimiento universitario, desarrollo económico, cultura emprendedora, desarrollo de negocios.

**ABSTRAC:**

Today, universities play a very important role in foment students' entrepreneurial attitudes, part of that great interest is due to the generation of jobs and as an alternative of life for the professional future.

It is known that it is not easy to undertake when you are young because of the economic, social and political uncertainty that our country is going through, but it is the young people, whom we must trust and support, so that these innovative ideas can land and can bear fruit as some Of the cases of success of the Faculty of Tourism and Gastronomy of the UAEMex.

The term "university undertake " represents the cases in which the university entities are fundamental pieces for the regional and local economic development such is the case of the Autonomous University of the State of Mexico that through the University Program of the Entrepreneur performs annually a contest , whose purpose is to foster entrepreneurial culture so that young university students of the upper and upper intermediate level share their

experiences, business projects as well as business opportunities, investment and specialized advice.

The Faculty of Tourism and Gastronomy of this public university participates every year in the aforementioned contest, with an important trajectory of achievements, and winning projects or finalists throughout several editions.

However, it is not known if the finalists or winners of this academic organization have managed to carry out the project of the project participating in the contest?

In order to answer this question, a descriptive study with a qualitative design was carried out with the winners and / or finalists of different editions of the Entrepreneurial University Contest in order to know if their participation in the contest managed to promote attitudes, skills and Entrepreneurial skills.

**Keywords:** Entrepreneurial attitude, university entrepreneurship, economic development, entrepreneurial culture, business development.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades tienen un rol muy importante en el fomento de las actitudes emprendedoras de los estudiantes. Actualmente "existe un gran interés en el ámbito universitario sobre la problemática de la creación de empresas como una alternativa al desempleo y como oportunidad de autoempleo." (Ruiz et al., 2012: 144-157).

El término "emprendimiento universitario" representa los casos en los cuales las entidades universitarias son piezas fundamentales para el desarrollo económico regional, según palabras de Etzkowitz (1998), mientras que investigadores como Ropke (1998) citado en Ruiz (2012), consideran que cuando una organización adopta un estilo de gestión empresarial, desarrolla iniciativas empresariales óptimas para interactuar en una organización y entorno emprendedor.

Las universidades han tratado de impulsar vocacionalmente el perfil emprendedor entre los jóvenes universitarios con la formación de unidades de aprendizaje administrativas como lo

son: marketing, contaduría y finanzas que logren complementar adecuadamente los propósitos emprendedores de los jóvenes, además de fomentar la participación empresarial en ambos géneros para impulsar la economía del sector empresarial, en lo referente a las principales causas que llevan a varones y mujeres a la creación de empresas los resultados son diversos.

De acuerdo con lo planteado, Marina (2010:49) establece que: *"*Las universidades son organismos que pueden apoyar e incentivar una cultura emprendedora, fomentando el desarrollo de programas de entrenamiento y formación, específicos para la elaboración de planes de negocio o en sentido general en temas relacionados con la creación de empresas." Con el fin, que sus estudiantes desarrollen competencias emprendedoras que les permitan iniciar, desarrollar y evaluar acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Según Bonilla y García (2014:21) en Latinoamérica existe un avance en la implementación de elementos que promueven el éxito y fracaso en el emprendimiento universitario, gracias al esfuerzo colectivo realizado por 3 actores fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor del emprendimiento como lo son las instituciones (logística), los docentes (metodología) y estudiantes (disposición para la generación de aprendizajes).

La Universidad Autónoma del Estado de México a través del Programa Emprendedor realiza Ferias Universitarias cuyo espacio está planeado para que jóvenes universitarios compartan sus experiencias y proyectos empresariales, así como oportunidades de negocio, inversión y asesoría especializada. La primera Feria del Universitario Emprendedor de acuerdo con la Secretaría de Extensión y Vinculación (2007) se realizó en julio de 1998 y convocó a los Organismos Académicos del Campus Toluca, en esta se contó con 103 proyectos de empresas y la participación de 700 estudiantes. Siendo la Segunda feria en 1999, la que convocó a toda la comunidad universitaria a postular sus proyectos emprendedores y así sucesivamente hasta el año 2017, con la edición XV del Concurso Universitario del Emprendedor.

Los objetivos del programa emprendedor de la UAEMex; fomentan una cultura emprendedora y empresarial, como base fundamental para formar jóvenes universitarios

capaces de generar una visión global de su entorno, así como de innovar y crear sus propias alternativas de negocios. (Secretaría de Extensión y Vinculación, 2017).

Entre estos puntos se establecen los siguientes objetivos:

- Promover y fomentar entre la comunidad universitaria la filosofía de ser emprendedor y el desarrollo de una mentalidad empresarial.
- Lograr que los estudiantes presenten proyectos de negocios viables, creativos, de desarrollo tecnológico, útiles para su formación profesional y que contribuyan al beneficio de la sociedad.
- Lograr que los estudiantes, a través del desarrollo de ideas de negocios pertinentes y factibles a su nivel de experiencia y conocimientos, pongan en práctica lo aprendido, en sus respectivos organismos académicos (Curriculum Incubadora de Empresas UAEMex, 2007:5).

## METODOLOGÍA

Debido a la dificultad que representó localizar a todos los exalumnos de la Facultad de Turismo y Gastronomía que obtuvieron un lugar importante en los concursos emprendedores realizados en más de una edición por nuestra Universidad, se decidió realizar una investigación cualitativa, utilizando como técnica una entrevista a profundidad con tres categorías referentes a las habilidades, conocimientos y competencias adquiridas para ser un emprendedor de éxito, es así que se logró contactar a ocho emprendedores ganadores con los que se procedió a realizar la investigación

**A continuación, se presenta la información obtenida:**

Para la pregunta número uno, ¿Ha participado en algún concurso para jóvenes emprendedores?, una parte de los entrevistados respondieron que sí han participado en varios concursos, uno de ellos es en un Concurso interno de la Facultad de Turismo y Gastronomía en el año 2011, después participaron en el X Concurso Universitario del Emprendedor en el 2012, así como en el Premio para Jóvenes Innovadores del COMECYT en el año 2012. Actualmente en este año 2017, se obtuvieron 2 finalistas que obtuvieron primero y tercer lugar en el concurso universitario.

En la pregunta dos, ¿Se considera una persona con responsabilidad para encabezar un proyecto emprendedor?, la totalidad de las personas encuestadas responden afirmativamente, considerándose responsables, ya sea por experiencia en concursos, en empresas o como profesional, así mismo por tener confianza y conocimiento tanto social y de manejo (básico) de una pequeña empresa, de igual forma se consideran responsables porque se comprometen hasta alcanzar sus objetivos.

Pregunta tres, ¿Es usted una persona con autocontrol y seguridad en sí mismo/a para el manejo y solución de conflictos?, los encuestados responden que sí se consideran de tal forma, ya que después de observar, saben detectar y corregir los problemas.

En la pregunta cuatro, ¿Tiene confianza en sí mismo/a para creer que sus proyectos emprendedores serán un éxito?, los emprendedores responden con un sí, expresando que se consideran de tal forma porque tienen conocimientos de la sociedad, de los mercados, así como en las tendencias, normas y el marco jurídico, para el buen funcionamiento de la empresa, además porque confían en el impacto positivo que su proyecto tendrá.

Pregunta cinco, ¿Cuándo algo sale mal en su trabajo afronta las consecuencias con tolerancia o suele frustrarse?, responden que lo toman con tolerancia que resulta de un análisis continuo, y de igual forma con autodisciplina para aprender del fracaso.

Pregunta 6 ¿Se considera usted una persona hábil para trabajar en equipo?, en este caso las personas responden que sí son hábiles esta función, ya que son capaces de generar sinergia con personas con capacidades distintas, también expresan que es una habilidad necesaria y básica para lograr objetivos y desarrollarse profesionalmente, de igual forma comentan que si se tiene compromiso por parte de todos los participantes, se llega a la meta.

Pregunta 7, ¿Se considera una persona con imaginación, creatividad e innovación?, afirman que son creativas o procuran desarrollar dichas aptitudes, de igual forma generan investigaciones que ayudan a dichos aspectos.

Pregunta 8 ¿Es usted capaz de analizar el ambiente o de reflexionar acerca de la viabilidad de su proyecto, así como de asumir los riesgos que se encuentran presentes en las acciones

emprendedoras? Los emprendedores son capaces de analizar el ambiente, pues es un punto básico al emprender, así mismo confía en su amplio conocimiento de la sociedad.

Pregunta 9, ¿Considera que los concursos para jóvenes emprendedores son una herramienta base para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias?, responden que son una prueba de superación personal, así como la forma adecuada para detectar necesidades reales y nichos de mercado, de tal manera que este proceso les permite una experiencia única, lo cual permea en los ámbitos profesionales, laborales y personales.

Pregunta 10, ¿Ha podido llevar a la realidad su proyecto?, la mitad de los entrevistados responden que sí, porque las condiciones sociales y económicas los han favorecido y dicho proyecto lo ven como un modo de vida, y el resto, no lo han podido desarrollar por cuestiones de seguir con estudios de posgrado o porque no tienen la capacidad económica.

Pregunta 11, ¿Usted cuenta con el liderazgo para dirigir el proyecto?, todos los entrevistados consideran que sí tienen liderazgo, dado que en primera instancia lograron llevar una idea que tenían en la mente y plasmarla, consecuentemente entrar a un concurso, lo que les permitió tener un panorama general, para después de ahí llevarlo a la práctica en algunos casos.

Pregunta 12, ¿Usted es capaz de conseguir los recursos necesarios para el manejo de su proyecto?, la minoría de las personas encuestadas responde negativamente pues plantea que se necesita la gestión de varias personas para obtener dichos recursos, mientras que las demás sí se consideran capaces, pues expresan que hay muchas maneras de obtener recursos, así mismo conocen a las organizaciones de apoyo y para ello exponen que se debe ser creativo y perseverante; sin embargo, al mismo tiempo plantean que un préstamo no es lo ideal en un principio.

Pregunta 13, ¿Exige que su capital humano, productos y servicios sean eficientes y de calidad? La mitad de ellos, lo hacen a través de pruebas: observación, constante capacitación y motivación, como entrenamientos para que sean de dicha forma, pero algunos emprendedores no lo exigen, en tanto el resto no ha podido llevarlo a cabo.

Pregunta 14, ¿Tienen un buen manejo de las relaciones interpersonales?, Todos considera que sí, por su personalidad, son abiertos, están actualizados en diversos temas, saben negociar, y para quienes se les dificulta, han aprendido a desarrollarlas de la mejor manera con tolerancia, respeto y comunicación.

## DESARROLLO

El emprendimiento, es un tema que en últimos años ha formado parte de la creación y contribución de nuevas empresas con el fin de generar bienestar en la sociedad y el entorno económico, permitiendo incrementar el nivel de empleo, impulsar la innovación y mejorar la competitividad.

Según la firma mexicana de consultores y contadores públicos Sallez Sainz Grant Thornton (2014) "En el mundo, las micro y pequeñas empresas se han convertido en un motor que impulsa la economía y el desarrollo social". Además de tener gran capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, mercado, producción y estructura que le permiten mantener un nivel aceptable de competitividad en otros mercados.

A finales del siglo XIX y principios del XX, el economista y sociólogo austriaco-estadounidense Joseph Alois Schumpeter, se le atribuye el concepto moderno de lo que actualmente se conoce como emprendedor, asociándolo como "el vínculo entre la actividad emprendedora y la innovación" (Fernández y Ruiz, 2006:32).

Desde el punto social, refiere al emprendedor como "la persona que crea y desarrolla un nuevo negocio de cualquier tipo" (Baumol, 1993; citado en Valls *et al*., 2012) intuyendo a que existe una capacidad para hacer negocios.

En este trabajo se considera que el término emprendedor puede ser abordado desde los siguientes aspectos:

**Enfoque económico**: es identificar desde la perspectiva económica, donde se centran diversos factores relacionados con la oferta, la demanda, los precios, el desempleo y la inflación, constituyendo el concepto de emprendedor o empresario como un factor importante de producción.

Así mismo, la teoría de Cantillón muestra a los emprendedores como personas que asumen riesgos, y en ocasiones, estas acciones hacen que obtengan mayores beneficios por lo que logran que el mercado funcione, asimismo a este autor se le considera como precursor de una tradición económica que ha inspirado y dado importancia a ese grupo que asume riesgos y en el cual, se basan múltiples teorías de algunos autores clásicos de finales del siglo XIX y principios del siglo XX. (Fernández y Ruiz, 2006).

En la teoría de Say, citado en Lupiañez, et. al., 2014 define al emprendedor como un trabajador que debe hacer frente a muchos obstáculos e incertidumbres, optimizando sus recursos y considerando su trabajo como pieza clave en la creación de valor.

Las decisiones empresariales son factores que afectan las posibilidades de competitividad de una empresa, también tiene que ver con los procesos de gestión y producción. Sin embargo, existe otra dimensión en donde las decisiones del emprendedor, especialmente referidas al uso de recursos obtenidos y tiempo personal, son expresiones de valores culturales y personales. Pérez y Campillo (2000) citados en Gutiérrez (2013) afirman que las decisiones que toma el emprendedor, no solo intervienen consideraciones derivadas de oportunidades y amenazas del entorno, sino que también existen características personales que se describen a lo largo de conceptos como la racionalidad económica y el sentido de logro.

Como parte del desarrollo económico en los emprendedores, existen nuevas alternativas financieras que impulsan proyectos e ideas de índole social y económica, Cifuentes (2013) en su artículo *"**Importancia del estudio del financiamiento para las empresas"***, establece que: "el financiamiento es una alternativa de decisión que las empresas recurren en ocasiones para aplicarlos como una estrategia financiera".

El sitio web *Soy entrepreneur* (2011) menciona algunos tipos de financiamiento que el joven emprendedor debe tomar en cuenta para poner en marcha su propia empresa, entre ellos están:

- ✓ ***3 F'S o Friends, Family and Fools***: Término anglosajón conocido como la primera fuente de financiamiento, pues se usa para la constitución de la empresa en sí y se da cuando un emprendedor inicia su negocio gracias a la ayuda de su familia y amigos.

- ✓ **Fondos Gubernamentales**: Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Asimismo, se usan para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado. Las principales fuentes son los fondos de la Secretaría de Economía (SE), **Nafin y Conacyt**.

- ✓ **Capital semilla:** Es un crédito que entrega la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves durante el inicio y la puesta en marcha del proyecto. Se entrega cuando la empresa está constituida y tiene algún producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo.
- ✓ **Capital riesgo**: También conocido como Venture capital, se utiliza cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo; pues es un fondo que invierte mayores cantidades. Se trata de una aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos. http://www.soyentrepreneur.com/7-fuentes-de-financiamiento-para-pymes.html [consultado el 14 de diciembre de 2015]

**Enfoque psicológico:**

La psicología centra sus investigaciones en el análisis de diferentes conductas emprendedoras y no emprendedoras, con el objetivo de elaborar un perfil descriptivo de la personalidad típica del emprendedor. Esta perspectiva se encuentra dentro de la Teoría de los Rasgos de Personalidad la cual, señala que:

> *El individuo que aborda una actividad emprendedora se define por un perfil psicológico que le diferencia del resto, del mismo modo que el emprendedor de éxito posee unas características psicológicas distintas del menos exitoso*. (David McClelland, 1961; citado en Shaver y Scott, 1991:23-45).

Según Veciana, (1999:11) en su artículo *Creación de empresas como programa de investigación científica* recapitula los rasgos y motivaciones psicológicas del empresario de la siguiente manera:

- Necesidad de independencia.
- Motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa.
- Control interno.
- Tolerancia a la ambigüedad.
- Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos.
- Persona insatisfecha o "marginada".
- Intuición, visión de futuro y obsesión.

En este punto, psicológicamente el individuo se animará a poner en marcha nuevos proyectos, si se detecta que hay una oportunidad de negocio que pueda aprovechar, la existencia de estas oportunidades depende principalmente de las condiciones generales de la economía y de las capacidades por las cuales se desarrolle y forje el carácter emprendedor (Shane, 2003; citado en Fuentes y Sánchez (2010).

**Enfoque Gerencial:** en este enfoque, autores como Stevenson et.al., (2005), afirman que un individuo debe poseer los conocimientos y habilidades requeridos para crear y dirigir una empresa, basados en aspectos claves como, capacidad de aprender de la experiencia previa y la formación recibida como elementos fundamentales al desarrollo emprendedor. Es decir que una persona debe tener los conocimientos necesarios para poner en marcha una empresa puesto que esto es fundamental para una adecuada toma de decisiones a lo largo de la creación de esta y las dificultades que pueda atravesar.

A finales del siglo XIX y principios del XX, el economista y sociólogo austriaco-estadounidense Joseph Alois Schumpeter, se le atribuye el concepto moderno de lo que actualmente se conoce como emprendedor, asociándolo como "el vínculo entre la actividad emprendedora y la innovación" (Fernández y Ruiz, 2006:32).

Desde el punto social, refiere al emprendedor como "la persona que crea y desarrolla un nuevo negocio de cualquier tipo" (Baumol, 1993; citado en Valls *et al*., 2012) intuyendo a que existe una capacidad para hacer negocios.

Una vez abordado el empredimiento desde diferentes enfoques es propicio hablar sobre la dinámica Para la edicion 15° del Concurso Emprendedor del 2017, se decidio regionalizar la participación de los concursantes con el fin de elegir los mejores proyectos, evaluados anteriormente por un jurado formado por docentes y empresarios especializados de las diferentes categorías que a continuación se señalan, sin dejar de mencionar que desde hace dos años se sube a una plataforma virtual y los estudiantes hacen videos presentando sus proyectos, lo que significa que ya no se desplazan estudiantes y profesores, todo lo hacen desde sus lugares de orígen:

**Innovación tecnológica:**

Proyectos orientados a inventar, adaptar, dominar y utilizar una tecnología nueva en una región, sector productivo o aplicación específica posibilitando la mejora continua. Esta tecnología deberá representar un avance significativo frente a las tecnologías utilizadas en la región, sector productivo o campo especifico de aplicación del proyecto.

**Proyectos verdes:**

Propuestas que abordan las problemáticas del desarrollo sustentable, es decir, que obtengan como objetivo la prosperidad económica considerando la integridad del medio ambiente. Son proyectos que entienden las dinámicas de las poblaciones involucradas y las interconexiones económicas existentes para lograr soluciones ambientalmente encaminadas a procurar un desarrollo verde sustentable.

**Proyecto social:**

Propuestas cuyo objetivo es satisfacer necesidades sociales y modificar las condiciones de vida de las personas, mejorado la cotidianeidad de la sociedad en su conjunto o la sociedad más vulnerable, mejorando su estilo de vida, trabajo y entorno general**.**

**Tecnología básica intermedia:**

Proyectos basados en conocimientos técnicos que permitan diseñar y crear bienes y servicios que faciliten la adaptación al medio ambiente así como satisfagan necesidades esenciales de un segmento de mercado claramente identificado, que involucren mecanismos de operación semi especializados, con procesos tecnológicos no desarrollado en su totalidad. (Convocatoria Décimo Quinto Concurso del Universitario Emprendedor, Secretaria de Extensión y Vinculación, 2017).

Enfocándonos, en los casos de éxito de la Facultad de Turismo y Gastronomía, es importante señalar que se han trabajado los proyectos innovadores, bajo la metodología de Modelo de Negocios CANVAS, lo cual ha permitido que los alumnos puedan establecer una relación de aprendizaje que lleve a plasmar bajo este modelo, las ideas innovadoras trabajando de la mano con los asesores expertos, quienes son profesores de la misma facultad, que logran transmitir, el deseo y la necesidad de realizar algo diferente que coadyuve con su formación profesional y que pueda tener un impacto personal, a través de un proyecto de emprendimiento que pueda ser la plataforma para entrar al mundo del emprendimiento y autoempleo, ya que las generaciones venideras son altamente competitivas y a través de estos concursos que la UAEM, convoca, se tiene un panorama sobre la tendencia de emprendimiento de los estudiantes de las escuelas públicas.

En la obra de Minniti y Bygravec, (2001) llamada "A Dinamic Model of Entrepreneurial Learning", señalan que las personas que disponen de una formación académica, profesional o emprendedor, desarrollan un rango de habilidades y conocimientos que les permiten aumentar el nivel de confianza en sí mismos; los cuales serán de gran ayuda a la hora de crear una empresa.

## CONCLUSIONES

En últimos años, diversas investigaciones han puesto en marcha la necesidad de que los individuos adopten comportamientos que los definan como emprendedores, no solo en empresas consolidadas, sino también para empresas basadas en planes de negocios diseñados por ellos mismos. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2009:25), es un proyecto global que fue instituido en el año 1999 por Babson College y London Business School, con

el fin de fortalecer las investigaciones relacionadas en los últimos años con el emprendimiento partiendo de las actitudes y deseos que los individuos poseen para crear empresas, esta red de investigación define el comportamiento emprendedor como: uno de los aspectos más importantes relacionados con el mundo económico y por lo tanto empresarial, hoy en día son numerosas las pequeñas y especialmente denominadas micro empresas que generan una gran parte significativa del empleo y la actividad económica de cualquier ámbito territorial. Por ello se pone en valor iniciativas que pretenden crear empresas, así como brindar el soporte y apoyo necesario para poder emprender.

De esta manera es cómo surge una actitud en desarrollar proyectos capaces de impulsar la iniciativa emprendedora en los individuos.

Sin embargo existen muchos factores que condicionan la decisión de un emprendedor en el momento de poner en marcha un proyecto empresarial.

De acuerdo con dicho informe, los motivos que justifican la puesta en marcha de una empresa son agrupados en tres categorías:

a. Por oportunidad, donde el emprendedor desea crear para explotar una oportunidad de negocio.
b. Por necesidad, cuando el emprendedor no encuentra una alternativa mejor para desarrollar su carrera profesional, mejorar una condición de precariedad o como medio para alcanzar la integración social.

Para la Facultad de Turismo y Gastronomía, es un privilegio, contar con estudiantes y profesores comprometidos con su quehacer académico, pero no solo se queda en las aulas el trabajo colaborativo, sino que se extiende más allá en términos profesionales y laborales, donde a los estudiantes se les brinda la oportunidad de exponenciar sus conocimientos y llevarlos a un mundo real, a una sociedad ávida de nuevos y mejores productos – servicios que satisfagan sus necesidades.

En ese sentido los estudiantes con proyectos ganadores en el concurso universitario del emprendedor de la UAEM, tienen la posibilidad de subirlos a otras plataformas estatales nacionales e inclusive internacionales, para colocar el proyecto en otros ámbitos y que sean

vistos y evaluados por personas desde otras perspectivas que les permitan, mejorar cada uno de los aspectos del proyecto.

Respecto a los resultados arrojados en esta investigación es importante mencionar que el 50% al menos ha llevado a cabo su proyecto emprendedor y que lo consideran como su modus vivendi, destacando actitudes personales tales como la imaginación y creatividad lo que permiten analizar y reflexionar acerca de la forma en que llevan a cabo su proyecto empresarial.

Consideración importante de todos los entrevistados es respecto al papel fundamental que tienen las universidades en el desarrollo del perfil emprendedor ya que la participación en diversos eventos o concursos permitió en su momento superar una serie de limitaciones lo que hoy día a unos años de su egreso consideran como una fortaleza en su formación profesional.

Sin embargo los recursos financieros necesarios para emprender no dejan de ser un obstáculo ya que consideran necesario la gestión de varios profesionales lo que entorpece y encarece en un momento dado la obtención de recursos.

A manera de conclusión general se vislumbra que el llevar el emprendimiento en las escuelas públicas a nivel licenciatura, permite un cambio en aquellos estudiantes que están interesados en hacer que las cosas funcionen de manera diferente y puedan empezar a ser ellos quienes generen fuentes de empleo, y no a la problemática por la que pasan todos aquellos estudiantes, que al salir de la escuela, llegan a tardar de 6 meses a un año para encontrar trabajo, o peor aún aceptar un trabajo mal remunerado y que además este realizando actividades que no son de su agrado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonilla, R. y García, J. (2014) *Caracterización del perfil emprendedor en graduados de la maestría en administración de negocios: Un análisis empírico en la ciudad de Manizales*. Magister en Administración de Negocios. Colombia. Maestría en Administración de Negocios, Universidad Autónoma de Manizales-Facultad de administración

Cifuentes, R., (2013) "Importancia del estudio del financiamiento para las empresas" en *Gestiopolis* [En Línea]. México, disponible en: http://www.gestiopolis.com/importancia-del-estudio-del-financiamiento-para-las-empresas/ [consultado el 15 marzo de 2017]

Gutiérrez, G., (2013) "Evolución del emprendimiento en El Salvador" en *Científica*, Vol. 1, Nº 2, época 2, pp. 189-207. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). "Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de establecimientos" en Censos económicos 2009 [En Línea]. México, disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf [Consultado el 25 de Octubre de 2016]

Lupiáñez, L. et al., (2014) "El emprendimiento como motor del crecimiento económico" en *Boletín económico de ICE*, número 3048, España, pp.56-63.

MARINA, J., (2010). "La competencia de emprender" en *Revista de Educación*, número 351, Enero-Abril 2010, pp. 49-71.

Minniti, M. y Bygrave, W (2001) "A Dinamic Model of Entrepreneurial Learning" en *Entrepreneurship: Theory and practice*, Vol. 25, number 3, pp. 5-16.

Ruiz, J. et. al., (2012). "Universidad y Emprendimiento: Un caso de estudio en la Facultad de Ciencias económicas y empresariales de la UGR" en *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa* [En Línea] Volumen 1. Junio 2012, Universidad de Granada, disponible en: http://www.ugr.es/~miguelgr/ReiDoCrea-Vol.1-Art.20-Ruiz-Cabeza-Briano.pdf [Consultado el 10 de febrero de 2016]

Sallez Saint Grant Thornton, (2014). "Pymes en México, fuente principal de empleos" en *El semanario*. [En línea]. México, disponible en: http://elsemanario.com/34293/analisis-mexico-vs-los-brics-china/ [consultado el 7 de noviembre de 2016]

Shaver, K.; Scott, L. (1991) "Person, Process, Choice: The Psychology of New Creation" en *Entrepreneurship: Theory and Practice*, volumen 16, número 2, pp. 23-45.

Secretaria de Extensión y Vinculación, Programa emprendedor, 2017, disponible en [http://www.uaemex.mx/SEyV/Emprendedores/emprende.html] consultado el 07 de diciembre de 2017.

Secretaria de Extensión y Vinculación., (s/f). "Manual para el Desarrollo del Modelo de Negocios CANVAS" en *Dirección de desarrollo empresarial*, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 1-14

Veciana, J., (1999) "Creación de empresas como programa de investigación científica" en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, número 3, pp. 11-36.

# MERCADO MAYORISTA PARA LOS EMPRENDIMIENTOS ¿SON POSIBLES EN CUBA?

***Wholesale market for entrepreneurships. Are they possible in Cuba?***

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**MSc.Yosvani Orlando Lao León*, ylaol@uho.edu.cu**

**MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga*, elizabeth.guilarte@uho.edu.cu**

**Dra. C. Milagros C. Pérez Pravia *, mpp@uho.edu.cu**

*** Universidad de Holguín, Cuba.**

**RESUMEN**

Este trabajo se desarrolló en el sector no estatal cubano; sector de la economía pionero del Emprendedurismo, con una escalonada contribución al producto interno bruto del país y un papel protagónico en el proceso de actualización y conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano. Actualmente en Cuba este sector se enfrenta a una importante restricción física asociada al suministro de sus insumos por la ausencia de un mercado mayorista donde abastecerse. El principal objetivo de este trabajo consiste en identificar las principales barreras logísticas existentes en el país y cuáles bases de funcionamiento de los mercados mayoristas son más influenciadas negativamente por esas barreras. Como resultado de los análisis realizados se discuten las principales líneas de trabajo a fomentar en el país para favorecer el surgimiento y desarrollo de los mercados mayoristas.

**Palabras clave:** emprendimientos; mercados mayoristas; bases de funcionamiento; barreras.

**ABSTRACT**

This work developed in the Cuban state not sector; pioneer sector of the economy of the entrepreneurships, with a gradual contribution to the gross national product of the country and a prominent paper in the process of update and conceptualization of Cuban Economic

and Social Model. At present in Cuba, this sector faces an important physical constraint associated to the supply of its raw materials for the absence of a wholesale market where stocking up. The main objective of this work consists in identifying the main logistic existing barriers in the country and which ones host of functioning of the wholesale markets are more influenced negatively by those barriers. As a result of the fulfilled analyses the main lines argue about work themselves to stimulate in the country to favor the emergence and development of the wholesale markets.
**Keywords:** entrepreneurships; wholesale markets; performance´s fundaments; barriers.

## INTRODUCCIÓN

Independiente a la voluntad política del Gobierno Cubano, tanto interna como externa, de impulsar el sector no estatal y con ella los emprendimientos, estos presentan serias limitaciones que parten de la concepción misma del emprendimiento, pobre orientación al mercado, restricciones físicas en el entorno, insuficiencias desde el punto de vista del diseño organizacional, planificación, conducción y control del capital y las finanzas, cadena logística, entre otros (Lao León, Pérez Pravia y Guilarte Barinaga, 2015).

Como parte del proceso de conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, en el 2016, se actualizaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, de este proceso resultaron definidos, en el capítulo XII. Política para el comercio entre otros, los lineamientos siguientes:

- **244.** Continuar la reestructuración del comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía.
- **248.** Continuar perfeccionando el sistema de abastecimiento del país, aumentando la participación de los productores nacionales. Definir las formas de gestión mayorista que den respuesta a todos los actores de la economía de acuerdo con las posibilidades del país.
- **249.** Se desarrollarán mercados de aprovisionamiento que vendan a precios mayoristas y brinden los servicios de alquiler de medios y equipos, sin subsidio, al sistema empresarial, al presupuestado y a las formas de gestión no estatal.

En estos tres lineamientos, se vislumbra la importancia que se le concede al comercio minorista y mayorista en el país. Especialmente en el último, se plantea la voluntad de

desarrollar mercados mayoristas que satisfagan las necesidades, específicamente del sector no estatal, que en la actualidad compite en la red minorista, lo que ocasiona desabastecimientos y escases de productos en esta. Varios autores (Lai y Lin, 2015; Yilmaz, Bengtson y Hadjikhani, 2015; Mashahadi, Ahmad y Mohamad, 2016; Seo y Chae, 2016), destacan la necesidad de establecer estos mercados mayoristas para que los emprendimientos puedan abastecerse y no adquieran sus insumos a precios minoristas que desencadenen ofertas con precios poco atractivos.

Y es que, en Cuba, muchos perecen más rápido de lo que sus creadores desearían, existiendo causas objetivas que atentan contra su funcionamiento. En un estudio previo (Lao León *et al*., 2015) se demostró que una de las principales restricciones físicas a las que estos emprendedores se enfrentan en el territorio de la provincia de Holguín (aunque se considera aplicable a todo el territorio nacional), es la ausencia de un mercado mayorista donde se puedan abastecer con precios mayoristas que les permitan ofertar precios competitivos en sus producciones y servicios (figura 1).

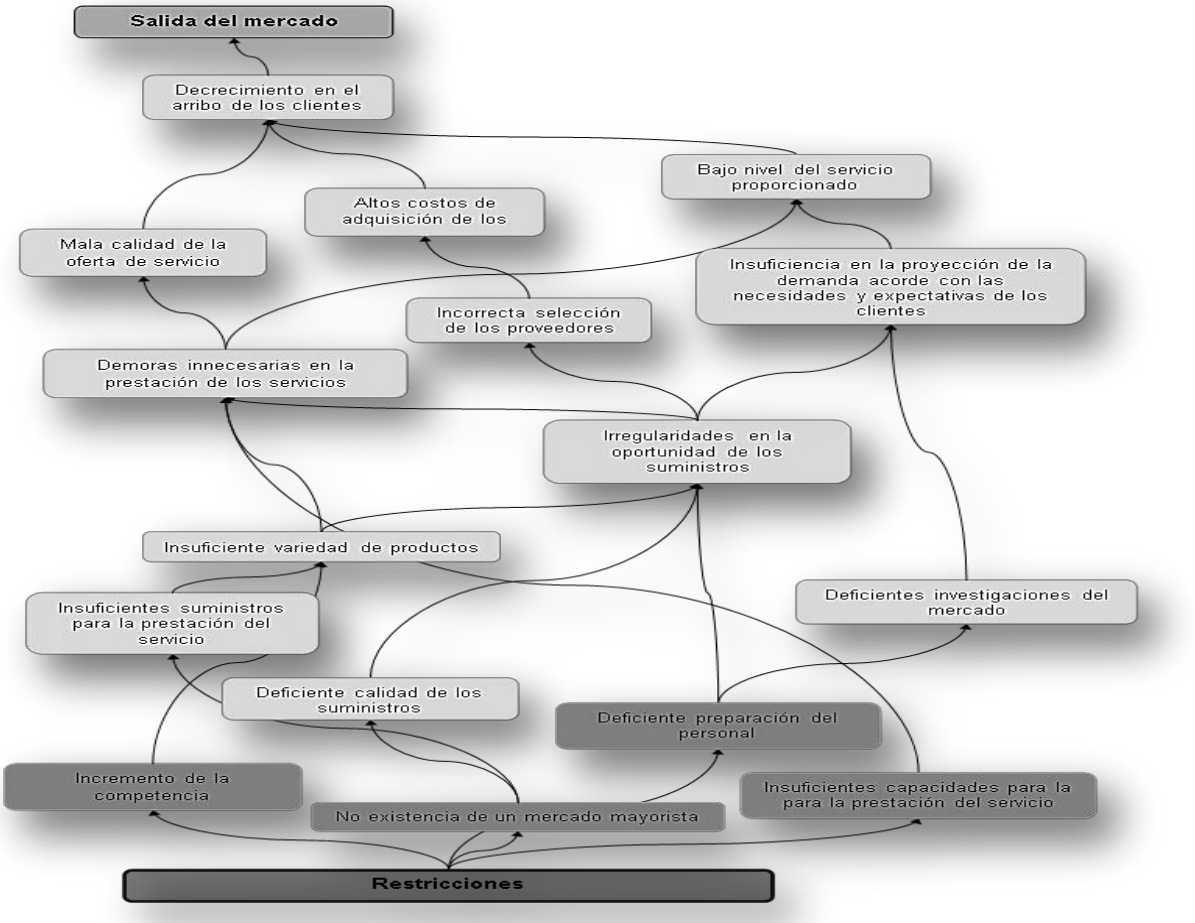



**Figura 1. Árbol de la Realidad Actual del Emprendimiento en el sector no estatal holguinero. Fuente: Lao León *et al.* (2015).**

Con este trabajo se pretende establecer las características que debe poseer un mercado mayorista para el sector no estatal cubano y cuáles condiciones se consideran claves para su funcionamiento.

## DESARROLLO DE LA CUESTIÓN PLANTEADA

Desde el año 2012 el Ministerio del Comercio Interior en Cuba trabaja en el diseño de la Política para el Comercio Mayorista, para lo cual se realizó un diagnóstico del comercio mayorista y se presentó posteriormente, en el 2014, un proyecto de política. El Comercio Mayorista en Cuba, en la actualidad se caracteriza por (Silva Herrera y Núñez Samé, 2017):

- Un mercado desabastecido, que no garantiza oportunamente la continuidad de las

producciones y servicios, y la satisfacción de la demanda.

- La no existe un mercado mayorista especializado de productos al cual concurran todas las personas jurídicas y naturales.
- La dualidad monetaria y cambiaria ha provocado la existencia de dos mercados mayoristas.
- El insuficiente conocimiento de la demanda por parte de los productores y comercializadores mayoristas, que no permite identificar las necesidades de la economía nacional y establecer las prioridades de la producción y la importación.
- La no satisfacción de la demanda del mercado en variedad y calidad.
- La obsolescencia tecnológica.
- El insuficiente financiamiento o liquidez en la producción de bienes y servicios.
- La deficiente gestión de inventarios, atendiendo a la trazabilidad de los productos, existiendo altos niveles de inventarios ociosos en un gran número de entidades.
- Las entidades que cuentan con canales de distribución, no explotan al máximo las potencialidades de sus capacidades para realizar una circulación eficiente y no trabajan con enfoque de cadenas de suministro.
- La insuficiente cantidad de operadores logísticos y falta de integralidad, que garanticen de forma eficiente los procesos de almacenamiento y transportación de mercancías en la comercialización mayorista.
- La no realización de la actividad comercial con un enfoque al cliente, es insuficiente la aplicación de las reglas de la mercadotecnia por falta de preparación y conocimiento de los productos que se comercializan por parte de los gestores de venta para atender a los clientes.
- El no empleo de un único sistema de codificación de los productos e insuficiente implementación del aprobado.
- La insuficiente integralidad y optimización en la explotación de los equipos, medios de manipulación, almacenamiento y transporte, que muestran bajo Coeficiente de Disponibilidad Técnica.
- La aún insuficiente aplicación de la ciencia, la técnica, la innovación y la gestión de la información para la toma de decisiones y pobre aplicación del comercio electrónico.
- El insuficiente seguimiento y continuidad al aseguramiento de partes, piezas y accesorios

de los equipos que se importan, que no garantizan su explotación eficiente.

- La ausencia de un diseño del sistema de abastecimiento mayorista para todas las formas de gestión.

Ante esta situación, con la política se pretenden establecer regulaciones que propicien el desarrollo del comercio mayorista de alimentos, otros bienes de consumo, intermedios, de capital y servicios, contemplando las condiciones del nuevo escenario, con la implementación de nuevas formas de gestión y la futura eliminación de la dualidad monetaria en el país. El establecimiento de esta responde a la necesidad de incrementar la eficiencia en la actividad comercial cubana, que garantice determinados niveles de abastecimiento e inventarios, y optimice el aprovechamiento de los recursos, la experiencia acumulada y las capacidades instaladas en todo el territorio, con lo cual se podrá revertir gran parte de la situación actual.

Su alcance incluye a las entidades de la economía nacional que participan en el comercio mayorista, ya sean de la producción y los servicios, la importación y la exportación, así como las vías de aseguramiento a todas las formas de gestión presentes en las actuales condiciones en que opera la economía. La incorporación de nuevas formas de gestión no estatal[64], requiere de ofertas en el comercio mayorista, para la adquisición de materias primas y materiales, que garanticen la producción de bienes y servicios (Silva Herrera y Núñez Samé, 2017).

A tono con la situación actual del comercio en el país, se coincide con Acevedo Suárez, Gómez Acosta y López Joy (2014), quienes identifican como barreras para la puesta en marcha de mercados mayoristas en Cuba, las siguientes:

B1. Insuficiente desarrollo de la logística.
B2. Débil desarrollo de las cadenas de suministro.
B3. Necesidad del fomento de operadores logísticos.
B4. Bajos e inestables niveles de la producción nacional.
B5. Aseguramientos limitados ¿por las limitaciones financieras o por el débil desarrollo logístico?

Los autores coinciden con Acevedo Suárez *et al*. (2014), quienes de igual forma, proponen las bases para el funcionamiento de los mercados mayoristas en Cuba como sigue:

[64] Hacen alusión a los emprendimientos en el país.

BF1. Funciona bajo regulación estatal.

BF2. Se realizan estudios de mercado de forma sistemática y un monitoreo sistemático y público de los precios y las demandas.

BF3. Puede funcionar utilizando un espacio físico o virtual.

BF4. Puede dar tratamiento a los productos y ofrecer servicio entre los que se encuentran: envasado, embalaje, etiquetado, consolidación y desconsolidación de mercancías, entre otros.

BF5. Garantizar altos niveles de disponibilidad y estabilidad con mínimos inventarios.

BF6. Entre los canales de venta utiliza el comercio electrónico y otras TIC.

BF7. Acceso libre.

BF8. Se brindan servicios logísticos.

BF9. Los niveles de inventario deben ajustarse a la demanda del mercado.

BF10. Debe organizar la logística reversa.

BF11. Cada mercado mayorista define las regulaciones para el acceso al mismo.

BF12. El mercado mayorista sirve a todas las formas productivas y de gestión.

BF13. La decisión de la utilización del mercado mayorista como proveedor, es decisión de los clientes ya sean estatales o no estatales.

BF14. Agregación de valor en el mercado

BF15. Racionalización y eficiencia de las transacciones

BF16. Utilización de diversas formas e instrumentos de pago que flexibilicen el acceso de todo tipo de clientes.

BF17. Desarrollo de operadores logísticos que promuevan los servicios "puerta a puerta"

BF18. Ambiente de competencia entre concurrentes

BF19. Los mercados mayoristas tienen que utilizarse como puntos de monitoreo del movimiento de los precios.

Si bien estas bases constituyen punto de partida para la puesta en marcha de los mercados mayoristas que hoy se pretende poner en funcionamiento en el país, se consideró necesario correlacionarlas con las barreras previamente identificadas. Seleccionadas las dos variables a analizar, se precedió a confeccionar la matriz de doble entrada en la cual los trece expertos seleccionados, según recomiendan Lao León, Pérez Pravia y Marrero Delgado (2016), ponderaron las correlaciones causales entre las bases de funcionamiento y las barreras para

la puesta en marcha de mercados mayoristas en Cuba, de acuerdo a la escala siguiente: 0 (No influye), 1 (Influye levemente), 2 (Influye) y 3 (Influye fuertemente). Una vez aplicado el instrumento, se constató que la generalidad de los expertos coincidió[65] en las ponderaciones emitidas. Los resultados se muestran a continuación en la tabla 1:

**Tabla 1. Ponderaciones de la influencia de las barreras en las bases de funcionamiento de los mercados mayoristas en Cuba**

| | BF2 | BF3 | BF4 | BF5 | BF6 | BF8 | BF9 | BF10 | BF12 | BF13 | BF14 | BF15 | BF16 | BF17 | BF18 | BF19 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 |
| B2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 |
| B3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| B4 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| B5 | 2 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |

Como se puede observar en la tabla, se obviaron las bases de funcionamiento siguientes:

BF1. Funciona bajo regulación estatal.

BF7. Acceso libre.

BF11. Cada mercado mayorista define las regulaciones para el acceso al mismo.

Esto respondió, a que ninguno de los expertos seleccionados consideró que las barreras existentes entorpecieran estas tres bases de funcionamiento de mercados mayoristas en Cuba. A partir de una simple suma de las ponderaciones ofrecidas por los expertos se obtuvieron los totales de las influencias de las barreras y los totales de las influencias sobre las bases de

[65] Los juicios de los expertos manifestaron un nivel de consenso mayor que 0,5 según el coeficiente de concordancia W de Kendall. Como k> 7 se comprobó el grado de significación de los juicios por medio del test de contraste Chi-cuadrado obteniendo que el estadígrafo calculado fue superior que el tabulado para un NC de un 95%.

funcionamiento. Con estas se realizó un análisis de Pareto como se muestra en las figuras 2 y 3.

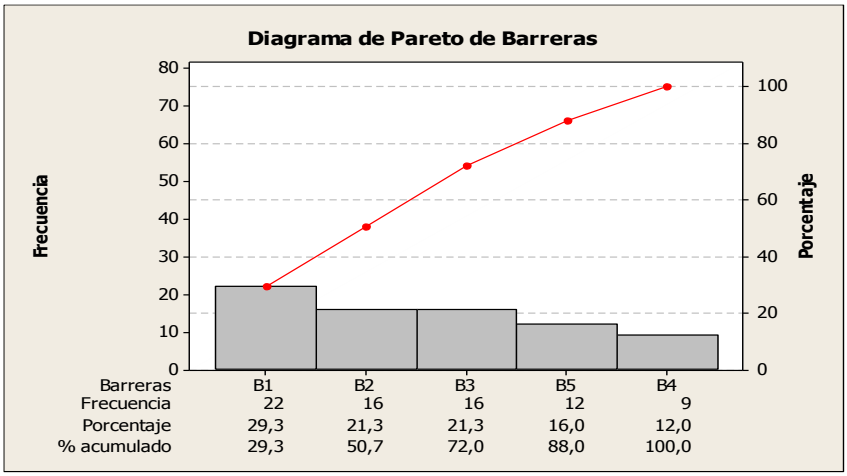



**Figura 2. Análisis de Pareto para las barreras.**

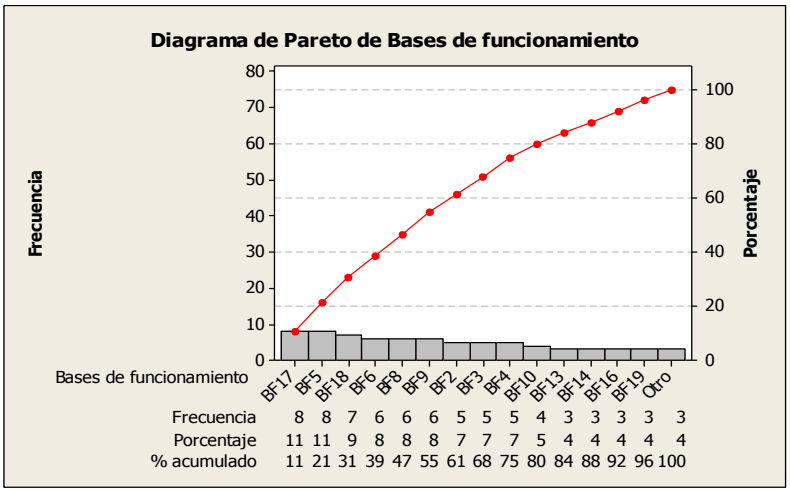



**Figura 3. Análisis de Pareto para las bases de funcionamiento.**

De estos análisis se pudo concluir que las tres barreras de funcionamiento que más afectan hoy en el país el desarrollo de los mercados mayoristas en orden descendente son las siguientes:

B1. Insuficiente desarrollo de la logística.

B2. Débil desarrollo de las cadenas de suministro.

B3. Necesidad del fomento de operadores logísticos.

Los autores consideran este un resultado que posee cierta lógica, si se analizan las cinco barreras desde una perspectiva causa-efecto, ya que podría considerarse que la unión de estas tres barreras (B1, B2 y B3) constituye la base de los dos restantes (B4 y B5) y dentro de las

tres seleccionadas (B1, B2 y B3), la primera (B1) pudiera considerarse como la génesis de los dos restantes (B2 y B3). Por otra parte, en cuanto a las bases de funcionamiento, se seleccionaron las que bajo la acción de las barreras son más difíciles de cumplirse en orden descendente, siendo estas las siguientes:

BF17. Desarrollo de operadores logísticos que promuevan los servicios "puerta a puerta"
BF5. Garantizar altos niveles de disponibilidad y estabilidad con mínimos inventarios.
BF18. Ambiente de competencia entre concurrentes
BF6. Entre los canales de venta utiliza el comercio electrónico y otras TIC.
BF8. Se brindan servicios logísticos.
BF9. Los niveles de inventario deben ajustarse a la demanda del mercado.
BF2. Se realizan estudios de mercado de forma sistemática y un monitoreo sistemático y público de los precios y las demandas.
BF3. Puede funcionar utilizando un espacio físico o virtual.
BF4. Puede dar tratamiento a los productos y ofrecer servicio entre los que se encuentran: envasado, embalaje, etiquetado, consolidación y desconsolidación de mercancías, entre otros.

Es criterio de los autores, que los resultados obtenidos con las bases de funcionamiento se encuentran en total correspondencia con la situación actual de la logística en el país. Además, constituyen un punto de partida válido para el establecimiento de políticas que favorezcan el fomento de condiciones logística que viabilicen el surgimiento y desarrollo de mercados o tiendas mayoristas que permitan la inclusión de los emprendimientos cubanos.

**Discusión**

Los resultados obtenidos en el trabajo, denotan la necesidad de consolidar e incentivar la creación de operadores logísticos en el país (Trajkov y Biljan, 2012; Heinz, Peter, Arno, Bardo, Viktoria, Yvonne, Claudia, Monika, Andreas y Steffen, 2016; Marciani, Cossu y Pompetti, 2016). El desarrollo de estos, impactará favorablemente en el desarrollo de la logística en el país, lo que se traducirá, a corto plazo, en la posibilidad de los emprendimientos de acceder al comercio mayorista con los productores y/o comercializadores, en las diferentes modalidades de comercialización, así como solicitar los servicios de importación asociados a su actividad fundamental.

Por último, los autores consideran importante destacar el papel fundamental que poseen los emprendimientos en el proceso de formación de la demanda, a través de la conciliación de sus necesidades con los productores y comercializadores mayoristas. La unión de estos factores y su convergencia en los mismos escenarios, propiciarán las condiciones ideales para la puesta en funcionamiento de los mercados mayoristas en el país.

## CONCLUSIONES

1. Se considera clave, para el desarrollo de la logística en el país, el fomento y desarrollo de operadores logísticos que favorezcan la realización de actividades logísticas y robustezcan una cultura logística en los diferentes sectores de la economía cubana, con énfasis en los emprendimientos emergentes.
2. Se debe reconocer el papel estratégico de los emprendimientos en el proceso de previsión de la demanda, dada la magnitud de sus necesidades y actual rol en el desarrollo del comercio minorista.
3. Aunque existen condiciones reales para el desarrollo de mercados mayorista en el país, se identifican barreras objetivas que atentan contra su funcionamiento, esta situación demanda del establecimiento de una Política de Comercio que establezca las líneas o ejes centrales para favorecer el funcionamiento de mercados mayoristas, con particular atención a los emprendimientos y sus crecientes necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Suárez, José A., Gómez Acosta, Martha I. y López Joy, Teresita. (2014). *Cadenas de suministro y su impacto en el desarrollo del comercio mayorista*. Artículo presentado en II Taller Nacional de Logística de Almacenes. LOGAL 2014, La Habana, Cuba.

Heinz, Dörr, Peter, Prenninger, Arno, Huss, Bardo, Hörl, Viktoria, Marsch, Yvonne, Toifl, Claudia, Berkowitsch, Monika, Wanjek, Andreas, Romstorfer y Steffen, Bukold. (2016). Eco-optimisation of Goods Supply by Road Transport: From Logistic Requirements Via Freight Transport Cycles to Efficiency-maximised Vehicle Powertrains. *Transportation Research Procedia*, *14*, 2785-2794, ISSN: 2352-1465, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.trpro.2016.05.475.

Lai, Wen-Hsiang y Lin, Chiu-Ching. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research, 68*(11), 2285-2289, ISSN: 0148-2963, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.012.

Lao León, Yosvani Orlando, Pérez Pravia, Milagros Caridad y Guilarte Barinaga, Elizabeth. (2015, 26-27 de noviembre). *Restricciones físicas para el Emprendedurismo en el sector no estatal*. *Análisis empírico en Holguín*. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México, ISBN: 978-607-8099-85-6.

Lao León, Yosvani Orlando, Pérez Pravia, Milagros Caridad y Marrero Delgado, Fernando. (2016). Procedimiento para la selección de la Comunidad de Expertos con técnicas multicriterio. *Ciencias Holguín, 22*(1), 34-49, ISSN: 1027-2127.

Marciani, Massimo, Cossu, Paola y Pompetti, Paolo. (2016). How to Increase Stakeholders' Involvement while Developing New Governance Model for Urban Logistic: Turin Best Practice. *Transportation Research Procedia, 16*, 343-354, ISSN: 2352-1465, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.trpro.2016.11.033.

Mashahadi, Faizah, Ahmad, Noor Hazlina y Mohamad, Osman. (2016). Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs). *Procedia Economics and Finance, 37*, 145-151, ISSN: 2212-5671, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30105-8.

Seo, Young Wook y Chae, Seong Wook. (2016). Market Dynamics and Innovation Management on Performance in SMEs: Multi-agent Simulation Approach. *Procedia Computer Science, 91*, 707-714, ISSN: 1877-0509, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.060.

Silva Herrera, Francisco y Núñez Samé, Pedro. (2017, 24 de enero). *Reordenamiento del comercio mayorista, su vínculo con la logística de aseguramiento a las formas de gestión no estatal* Artículo presentado en III Taller Nacional de Logística de Almacenes. LOGAL 2017, La Habana, Cuba, ISBN: 978-959-7191-88-9.

Trajkov, Aleksandar y Biljan, Jovanka. (2012). Logistic services trade balance as indicator of Macedonian logistic industry potential. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 44*, 314-322, ISSN: 1877-0428, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.034.

Yilmaz, Gözde, Bengtson, Anna y Hadjikhani, Amjad. (2015). Internationalization of Firms from New Emerging Markets in other New Emerging Markets: Opportunity Development of a Turkish Firm in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195*, 982-992, ISSN: 1877-0428, DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.480.

# EL DESARROLLO DEL ENGAGEMENT Y LA INNOVACIÓN EN EL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO: CASO DE ESTUDIO LICENCIATURAS DE INGENIERIA DE LA UAEMEX.

**AUTORES:**

**[1] Dra. en A. Adriana Fonseca Munguía.**

**UAP Tianguistenco, AEMex.**

**[2] M. en Ing. Gloria Ortega Santillán.**

**UAP Tianguistenco, UAEMex.**

**[3] Dra. en A. Maria Luisa Becerril Carbajal.**

**Facultad de Arquitectura y Diseño. UAEMex**

**RESUMEN**

El presente artículo describe la relación entre las tareas de emprendimiento del ingeniero universitario en la innovación de proyectos, a través del *engagement*, es decir, el esfuerzo voluntario por parte de los estudiantes ingenieros universitarios, que genera un compromiso vinculado al desarrollo de proyectos innovadores como oportunidad de emprendimiento. De esta forma, la congruencia de valores entre los estudiantes y la innovación, se determina en gran medida por el *enganche* con el que desarrollan sus proyectos, buscando sobre todo generar nuevos conocimientos y/o tecnologías. La tendencia global hacia la constante del cambio y la innovación es percibida hoy en día como una necesidad, de ahí que se busque en el emprendimiento no sólo el medio sino el fin de concluir un proyecto exitoso para beneficio de la sociedad y de los mismos estudiantes. Para determinar los resultados de esta investigación se aplica el cuestionario de UWES (Utrecht Work Engagement Scale), a

estudiantes de las licenciaturas de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Estado de México.

**Palabras claves**: *Engagement*, compromiso, universitarios, innovación.

**ABSTRACT**

This article describes the relationship between the entrepreneurship tasks of the university engineer in the innovation of projects, through the engagement, that is to say, the voluntary effort on the part of the students university engineers, that generates a commitment linked to the development of innovative projects like opportunity for entrepreneurship. In this way, the congruence of values between the students and the innovation, is determined to a great extent by the hook with which they develop their projects, seeking above all to generate new knowledge and / or technologies. The global trend towards the constant of change and innovation is perceived today as a necessity, that is why it is sought in the enterprise not only the means but the end to conclude a successful project for the benefit of society and the students themselves. To determine the results of this research, the UWES (Utrecht Work Engagement Scale) questionnaire is applied to students of the Engineering degrees of the Autonomous University of the State of Mexico.

**Keywords**: Engagement, commitment, university, innovation.

### *1.1 Descripción del problema.*

El *engagement* en los ingenieros emprendedores universitarios se ha venido limitando únicamente al desarrollo profesional, datos arrojados en los últimos años nos indican que existe menos del .05% de participación en proyectos innovadores en concurso emprendedores.

Por lo anterior, se considera analizar y medir la situación actual, así como las diferencias respectos a la situación futura deseada, donde los universitarios sean más innovadores en el diseño de proyectos por medio de estrategias para incrementar su nivel de

participación, así como el desarrollo de los proyectos, a través de estrategias para incrementar su interés.

La pregunta de investigación es: ¿qué nivel de compromiso tiene el ingeniero universitario emprendedor en el desarrollo de proyectos de innovación?

*Objetivo*.

Analizar el nivel de *engagement* de los ingenieros emprendedores universitarios, por medio de un comportamiento positivo (integro-físico, cognitivo y emocional), que transmita confianza y seguridad, por medio del desarrollo de estrategias para elevar el interés de proyectos innovadores.

### *1.2 Bases Teóricas.*

*Innovación*

La innovación proviene del latín innovare que significa, acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir al mercado una novedad, en un sentido más amplio se refiere a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. De acuerdo con Bob Nelsen la "Innovación es la transformación de CONOCIMIENTO en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes".

Así también la "Innovación es la explotación exitosa de las ideas". UK Department Trade and Industry. Para esta investigación consideramos que la innovación, es un proceso de generación de ideas, como menciona Schumpeter refiriéndose a la innovación como un proceso de encontrar aplicaciones económicas para las invenciones, mientras que la Real Academia Española de la Lengua define innovación como la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Es importante destacar que la innovación debe tener una aplicación en el mercado, es decir, tener una aplicación comercial, a través de un nuevo producto para generar riqueza. En este sentido el emprendedor busca innovación en los proyectos para asegurar la viabilidad económica del mismo siendo esto a través de la generación de un producto, servicio o proceso innovador.

*Emprendedor*

Etimológicamente la palabra emprender está conformada por los sufijos “in: en, prehendere: tomar, sujetar”; iniciar una empresa. Empresa se conforma por: in/prehensa: tomada, capturada. Emprender según el contexto en que se utilice, puede tener dos acepciones: en los negocios, el emprendedor es un empresario o propietario de una empresa con fines de lucro, mientras que en el entorno académico más bien describe un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada para demostrar ciertas competencias orientadas a definir y alcanzar objetivos (Finley, 1990 y Ronstad, 1985 citados por Alcaraz, 2011).

Emprendedor por otro lado, es aquella persona u organización capaz de generar un nuevo proyecto de negocio o actividad que crea valor (Juárez, 2012). Emprendimiento o Emprendedurismo, ambas palabras a manera de traducción de Entrepreneurship que es la forma de describir el espíritu emprendedor y es definido en el Diccionario de la Real Academia como “la cualidad del emprendedor”. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) lo define como cualquier intento llevado a cabo por los individuos para empezar una nueva empresa, incluyendo el de volverse auto-empleado.

Desarrollar el espíritu emprendedor es necesario no sólo para la creación de nuevas empresas y por consiguiente nuevos empleos, sino también para la sostenibilidad de las que ya existen. Peter Drucker (1985, citado por Forminchella, 2004) afirma que ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta. Desde finales del siglo pasado, en la perspectiva académica, el emprendimiento ha sido un área de estudio para muchos investigadores. Leite (2015) afirma que el emprendimiento no es una receta, sino más bien una necesidad del mercado y requiere compromiso con dicho mercado.

Son muchas las fuerzas y factores que dan forma al emprendimiento: los procesos de innovación, el acceso a la tecnología, las oportunidades de más mercados y la existencia de un nuevo grupo de empresarios que son más eficientes. Entre las recomendaciones para el futuro del emprendimiento que citan Brenes y Haar (2017).

*El emprendedor y el engagement*.

Se necesitan dos factores para que irrumpa un emprendedor: por un lado, la oportunidad emprendedora y por otro la intención y capacidad de la persona (Fayolle y Liñán, 2014). Si

bien la oportunidad es muy importante en temas de emprendimiento, en este artículo se aborda el *engagement* en los ingenieros emprendedores universitarios analizando y midiendo la situación actual, así como las diferencias respectos a la situación futura deseada, donde los universitarios sean más innovadores en el diseño de proyectos por medio de estrategias para incrementar su nivel de participación así como el desarrollo de los proyectos, a través de estrategias para incrementar su interés.

Ya que el interés de los estudiantes universitarios de acuerdo con la Teoría del Comportamiento de Shifter y Ajzen (citados por Romero y Milone, 2016) expone que hay tres factores que influyen: las creencias especificas asociadas a la creación de un negocio; la influencia o presión social en la decisión de emprendimiento, ejercida tanto por personas próximas, como por la sociedad en general; y las capacidades de gestión de los individuos que condicionan su capacidad y eficacia para llevar a cabo con éxito su proyecto emprendedor.

Es a partir de este último factor que se encuentra la relación con el *engagement*, que surge casi al final del siglo XX cuando William A. Kahn (1990) estudiando organizaciones del sector salud identifica estrategias utilizadas para enfrentar ciertos problemas propios de tales organizaciones. Así, el término se manifiesta como el estado en el cual las personas expresan su compromiso íntegro -físico, cognitivo y emocional- en el rol que desempeñan. Posteriormente, en 1997, Maslach y Leiter, después de 25 años de estudiar el burnout como el agotamiento mental en el desempeño profesional, surge la pregunta "¿Pueden los empleados trabajar de forma energética, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?" (Salanova & Llorens, 2008), dando inicio a estudiar el *engagement* como causante de consecuencias positivas para los colaboradores y del funcionamiento óptimo de las organizaciones.

El *engagement* se ha estudiado con mayor intensidad desde inicios del siglo XXI y, según los resultados obtenidos, no se relaciona con los altos niveles de autoeficacia (Salanova, Grau, Llorens & Shaufeli, 2001); sin embargo sí se ha encontrado relación con inteligencia emocional y con bienestar personal (Rey, Durán & Extremera, 2004); así como con la competencia emocional, primordialmente con la empatía (Garrosa, Moreno, Rodríguez

& Sanz, 2008) y con diversos elementos de la socialización (Lisboa, Morales & Palaci et al., 2009).

Se utiliza el término *engagement* con el objetivo de "generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones" (Salanova & Llorens, 2008). Para McCracken (2014) es la intensidad de la conexión de un individuo o participación con una marca u organización. Es acerca de su disposición o capacidad para gastar energía para obtener algo, y está siempre presente en el costo del compromiso con otras cosas, se delimitan 10 principios mostrados en la Fig 1.




*Fig 1. Principios del engagement. Fuente: elaboración propia con base en McCraken (2014).*

El *engagement* es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por: Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, 2002). Ahora bien, la intención emprendedora en contextos educativos se sabe que está condicionada por una gran diversidad de factores, y es necesario incidir en ellos si se busca fomentar y promover el emprendimiento desde los niveles universitarios (Rueda, Fernández y Herrera. 2012). Los mismos autores destacan una serie de artículos realizados sobre temas de emprendimiento (Shapero y Sokol, 1982; Krueger y Brazeal, 1994; Liñán y Chen, 2009, citados por Rueda et al, 2012) y otros específicos sobre

la intención emprendedora (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008, citados por Rueda et al, 2012).

Sin lugar a dudas, diversos estudios arrojan resultados que no son definitivos (Veciana, 2000), y en lo particular está la de su relación con el *engagement*. En el año 2005 Marisa Salanova junto con otros investigadores asociados, destaca una prueba fehaciente que demuestra la aplicación del *engagement* en cualquier contexto. Así diseñaron un análisis de las implicaciones del *engagement* dirigido a estudiantes universitarios. Resultado: un mayor éxito académico en el pasado condiciona la creencia de la eficacia presente (altos niveles de engagement); por tanto, generará un mayor éxito académico futuro (Salanova, Martínez, Bresó, Llorens & Grau, 2005), motivo de gran interés para este artículo.

*Dimensiones del Engagement*.

Si bien el concepto ha recibido mucha atención a nivel científico, también lo ha sido el asunto de su medición. Para efectos de la presente investigación se retoman las tres dimensiones definidas por Schaufeli et al (2002) y Quintanilla (2013) en el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES test por sus siglas) desarrollado en Holanda.

El **vigor** se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Se refiere a la presencia de altos niveles de energía y resiliencia mental, a la voluntad de invertir esfuerzo en el propio, aunado a la capacidad de no cansarse con factibilidad y a la persistencia en caso de dificultad. Al *continuu* entre el agotamiento y el vigor se le llama energía o activación.

La dimensión de **dedicación** denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración orgullo y reto por el trabajo. Es la sensación de encontrarse fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto.

La **absorción** ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando, y se tienen dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Es un estado placentero de total inmersión que se caracteriza por la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y que se es incapaz de despegarse del trabajo. Se caracteriza por la capacidad para mantenerse totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo.

La mayor presencia del *engagement* se aprecia en la gestión de talento humano y se basa en que ser humano cambie su conducta (desempeño laboral) y sus actitudes (compromiso organizacional), como componente clave en el proceso de creación de valor (Ferreira 2010). El éxito de una organización radica en el nivel de compromiso o *engagement* que tiene su capital humano para alcanzar los objetivos y cumplir sus tareas, trabajar en equipo, utilizar su creatividad y esfuerzo extra, así como en la internalización de los valores de la empresa en el quehacer diario (Schaufeli, 2005).

### *1.3 Metodología*.

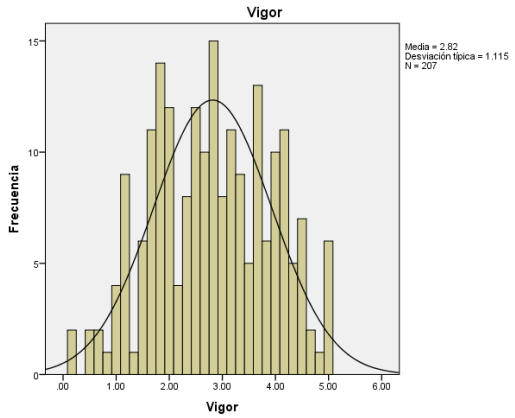
Esta investigación de carácter no experimental, dirigida a estudiantes ingenieros universitarios de nivel superior, sin considerar ningún parámetro específico de edad, género o semestre de estudio, es de tipo descriptivo y busca establecer el nivel de *engagement*, permitiendo identificar las áreas de oportunidad en los factores evaluados, desarrollando estrategias para el aumento de proyectos de innovación.

Se aplicó el cuestionario UWES que mide tres dimensiones de *engagement* a mediados del año 2017. La pregunta que se busca clarificar es ¿cómo se encuentra el nivel de: vigor, dedicación y absorción? En la muestra (con 7% de margen de error y 95% de nivel de confianza), por medio de tres ingenierías orientadas a la elaboración de productos y servicios en las áreas de plásticos, industrial y software tiene algún efecto en cuales quiera de las tres dimensiones del *engagement*.

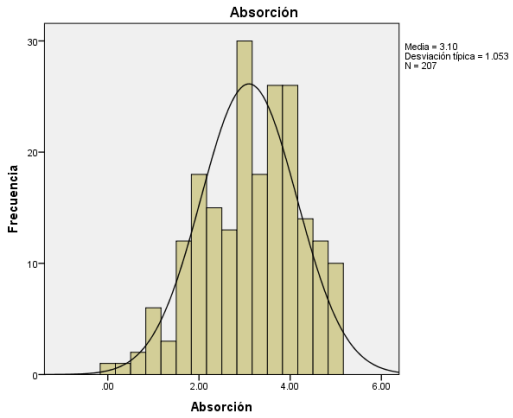
### *1.4 Resultados.*

A continuación se analizan los principales resultados obtenidos de la aplicación del UWES test. Se aclara el uso de las siguientes siglas: IP= Ingeniería en Producción; IPL= Ingeniería en Plásticos; ISW= Ingeniería en Software. Finalmente se determina que para los efectos del análisis de resultados estadísticos.

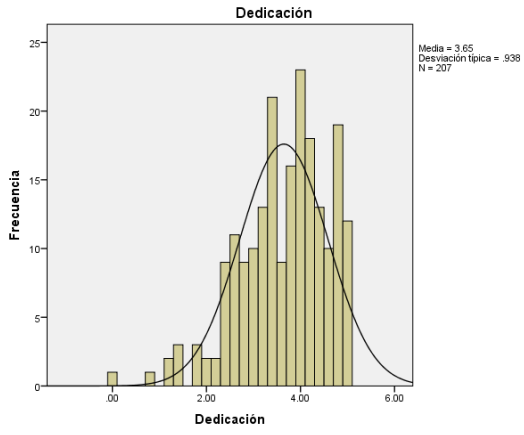
En cuanto a la fiabilidad del instrumento se obtuvo un .925 del alfa de cronbach, lo que nos da extrema confiabilidad en la forma en que se respondieron las preguntas. En las gráficas 1,2 y 3 se representan los resultados de la investigación a las ingenierías.




Gráfica1. Total de Vigor en las 3 Ingenierías




Gráfica2. Total de Absorción en las 3 Ingenierías




Gráfica3. Total de dedicación en las 3 Ingenierías

Los factores que representa esta gráfica son:

1. El vigor de las tres ingenierías, se puede observar que la media se encuentra en el 2.82, que es muy cercano al valor 3.
2. La absorción de las tres ingenierías, se puede observar que la media se encuentra en el 3.1, que es muy cercano al valor 3.
3. La dedicación de las tres ingenierías, se puede observar que la media se encuentra en el 3.65, que es muy cercano al valor 3.

De forma general el *engagement* en las ingenierías es el mínimo para el desarrollo de sus actividades en el desarrollo de proyectos emprendedores.

En las tablas 1,2 y 3 muestran los resultados de forma descriptiva de las ingenierías.

**DESCRIPTIVOS**

| | Licenciatura | | | Estadístico | Error típ. |
|---|---|---|---|---|---|
| Vigor | Ingeniería en Software | Media | | 2.1218 | .13282 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 1.8551 | |
| | | | Límite superior | 2.3884 | |
| | | Media recortada al 5% | | 2.1161 | |
| | | Mediana | | 2.0000 | |
| | | Varianza | | .917 | |
| | | Desv. típ. | | .95778 | |
| | | Mínimo | | .17 | |
| | | Máximo | | 4.17 | |
| | | Rango | | 4.00 | |
| | Ingeniería en Producción Industrial | Media | | 3.2054 | .11071 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 2.9853 | |
| | | | Límite superior | 3.4255 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.2220 | |
| | | Mediana | | 3.1667 | |
| | | Varianza | | 1.054 | |
| | | Desv. típ. | | 1.02666 | |
| | | Mínimo | | 1.00 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 4.00 | |
| | Ingeniería en Plasticos | Media | | 2.8551 | .13188 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 2.5919 | |
| | | | Límite superior | 3.1182 | |
| | | Media recortada al 5% | | 2.8709 | |
| | | Mediana | | 2.8333 | |
| | | Varianza | | 1.200 | |
| | | Desv. típ. | | 1.09549 | |
| | | Mínimo | | .50 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 4.50 | |

Tabla 1. Análisis de Vigor por Ingeniería

**DESCRIPTIVOS**

| | Licenciatura | | | Estadístico | Error típ. |
|---|---|---|---|---|---|
| Absorción | Ingeniería en Software | Media | | 2.3590 | .14827 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 2.0613 | |
| | | | Límite superior | 2.6566 | |
| | | Media recortada al 5% | | 2.3675 | |
| | | Mediana | | 2.2500 | |
| | | Varianza | | 1.143 | |
| | | Desv. típ. | | 1.06917 | |
| | | Mínimo | | .00 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 5.00 | |
| | Ingeniería en Producción Industrial | Media | | 3.4360 | .09810 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 3.2410 | |
| | | | Límite superior | 3.6311 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.4468 | |
| | | Mediana | | 3.5000 | |
| | | Varianza | | .828 | |
| | | Desv. típ. | | .90970 | |
| | | Mínimo | | 1.50 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 3.50 | |
| | Ingeniería en Plasticos | Media | | 3.2246 | .11354 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 2.9981 | |
| | | | Límite superior | 3.4512 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.2550 | |
| | | Mediana | | 3.3333 | |
| | | Varianza | | .890 | |
| | | Desv. típ. | | .94317 | |
| | | Mínimo | | .67 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 4.33 | |

Tabla 2. Análisis de Absorción por Ingeniería

**DESCRIPTIVOS**

| | Licenciatura | | | Estadístico | Error típ. |
|---|---|---|---|---|---|
| Dedicación | Ingeniería en Software | Media | | 3.1115 | .14546 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 2.8195 | |
| | | | Límite superior | 3.4036 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.1453 | |
| | | Mediana | | 3.2000 | |
| | | Varianza | | 1.100 | |
| | | Desv. típ. | | 1.04893 | |
| | | Mínimo | | .00 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 5.00 | |
| | Ingeniería en Producción Industrial | Media | | 3.9116 | .07833 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 3.7559 | |
| | | | Límite superior | 4.0674 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.9370 | |
| | | Mediana | | 4.0000 | |
| | | Varianza | | .528 | |
| | | Desv. típ. | | .72638 | |
| | | Mínimo | | 2.20 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 2.80 | |
| | Ingeniería en Plasticos | Media | | 3.7188 | .11227 |
| | | Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | 3.4948 | |
| | | | Límite superior | 3.9429 | |
| | | Media recortada al 5% | | 3.7818 | |
| | | Mediana | | 4.0000 | |
| | | Varianza | | .870 | |
| | | Desv. típ. | | .93262 | |
| | | Mínimo | | .80 | |
| | | Máximo | | 5.00 | |
| | | Rango | | 4.20 | |

Tabla 3. Análisis de Dedicación por Ingeniería

En la tabla 4. Nos muestra los resultados generales de la aplicación del instrumento lo cual indica que IPI es el más alto con 3.52 y el más bajo es ISW es de 2.53 *engagement* en el desarrollo de proyectos innovadores.

Donde:

| *Ingeniería* | | |
|---|---|---|
| *ISW* | Dedicación | 3.11 |
| | Absorción | 2.36 |
| | Vigor | 2.12 |
| *IPI* | Dedicación | 3.91 |
| | Absorción | 3.44 |
| | Vigor | 3.21 |
| *IPL* | Dedicación | 3.72 |
| | Absorción | 3.22 |
| | Vigor | 2.86 |

Tabla 4. Resultados generales por Ingeniería

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Los autores postulan que el *engagement* o compromiso, es un concepto que se debe medir en las acciones orientadas al desarrollo de proyectos innovadores por universitarios de las licenciaturas de ingeniería.

La aplicación y análisis de datos, es el primer paso para una intervención basada en variables positivas, logrando el beneficio de una valoración rápida y eficiente, que nos lleve a establecer las estrategias correspondientes y elevar el nivel del *engagement* en el diseño de proyectos innovadores desarrollando el interés, la participación en concursos emprendedores.

Se logra diferenciar en los resultados que los estudiantes de Ingeniería realizan el mínimo compromiso en el desarrollo de sus tareas, así como del interés en el desarrollo de proyectos innovadores y los que invierten todo su vigor, dedicación, absorción y tiempo.

Establecer estrategias con la finalidad de mejorar los procesos de elaboración de proyectos innovadores, a través del compromiso, estimulando la creatividad, la innovación de los estudiantes por medio de la iniciativa y la integración.

Analizar el nivel del *engagement* del personal involucrado, para lograr el seguimiento y acompañamiento en desarrollo de los proyectos innovadores, coadyuvando a desarrollar un interés en propuestas de mayor impacto así mismo de la participación en concursos de emprendedores, tema que podría ser objeto de estudio de otra investigación, sin embargo repercute puntualmente en los resultados de ésta.

## REFERENCIAS.

**[Libros]**


- Alcaraz R., R. (2011). El emprendedor de éxito. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Brenes E. R. y Harr J. (2017). El futuro del emprendimiento en Latinoamérica. México: Cengage Learning.
- Juárez, L.F. (2012). Principios de contabilidad. Enfoque emprendedor. México: Cengage
- Nelson, B.(1999). 1001 Ways to Take Initiative, USA: Workman Pub Co.


**[Artículos en revista]**

- Fayolle, A.; Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. Journal of Business Research, Vol. 67, Num. 5, pp. 663-666.
- Garrosa Hernández, E., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. & Sanz Vergel, A. I. (2008). La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el desgaste profesional y en el engagement. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal (33). 692-724.
- Lisboa, A., Morales, J. F. & Palaci, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. Recuperado de http://www.ijpsy.com.
- McCracken, G. Oullier, O. Zoëga, T. (2014). The Science of Engagement An exploration into the true nature of engagement- what it means and what causes it. Grounded in science, not fiction.
- Rey, L., Durán, A. & Extremera Pacheco, N. (2004). La inteligencia emocional percibida y su nivel de influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es.
- Romero, A. y Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. DOI 10.3232GCG.2016.V10.N1.05. GCG Georgetown University-Universia Enero-Abril 2016 Vol. 10 Num 1 ISSN 1988-7116 Universia:España pp 95-109.
- Rueda, I, Fernández, A, y Herrero, A. (2012). Estudiantes universitarios y emprendimiento: determinantes psicológicos de la intención de creación de un negocio propio. En: Faedpyme international review, vol. 1, n. 2. Cartagena, Murcia: Fundación Faedpyme, 2012. p. 9-15. ISSN: 2255-078X.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Shaufeli, W. B. (2001). Exposición de las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol del modulador de la autoeficacia profesional. Recuperado de http://www.fss.uu.nl.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. Journal of Cross-Cultural Psychology.

- Schaufeli WB. 2005. Burnout en profesores: Una perspectiva social del Intercambio. Rev Psicol Trab Organ.
- Veciana, J.M. y Urbano, D. (2000). Investigación sobre la asignatura de Creación de Empresas en la universidad española. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

**[Artículos en libro editado]**

- Baaken, T. y Rossano S. (2016). Academic entrepreneurship: a science-to-business marketing prospective. Knowledge and technology transfer in México and Germany. (pp. 99-115) México-Alemania:UAEH.
- Ferreira Merina, L., y González Fernández, L. (2010). La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional. Recuperado de http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm.
- Formichella, M. M (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Monografía. Argentina:Tres Arroyos.
- Leite, E. (2015). Empreendedorismo, inovaçào e incubação de empresas e startups. Lei de inovaçào. Recife: BAGAÇO.
- Quintanilla, M, M.B. (2013). ¡No aguanto más!. Prevenir el burnout y promover el engagement. México:IPADE.
- Salanova Soria, M., Martínez Martínez, I., Bresó Esteve, E., Llorens Gumbau, S., & Grau Gumbau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. Recuperado de http://www.cop.es/papeles.
- 1001 Ways to Take Initiative, Bob Nelson. Workman Pub Co; Edición: 1st Workman Pub Co; Edición: 1st
- Schumpeter, The theory of economic development, Harvard University Press, 1934. 5

**[Paginas Web]**

- www.rae.es. (Real Academia de la Lengua)

# LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA. UN ENFOQUE HACIA LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

**AUTOR: Dra. Susana Ruíz Valdés, srv_cm@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Economía**

**Coautor: Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración**

**Coautor: Mtra. Noelly Sarracino Jiménez, noellysarrj@hotmail.com,**

**Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Economía**

**RESUMEN**

En este trabajo se hace una revisión dentro de un contexto cambiante derivado de una combinación de procesos demográficos, así como de nuevas tendencias tecnológicas, económicas, políticas y de apertura a nuevos mercados, de cómo la universidad debe plantear una serie de cambios que permita generar mayor competitividad, innovación, inclusión y modernización. Se propone un modelo de desarrollo profesional en el que se destacan los retos profesionales de los universitarios y la posibilidad de las empresas de ayudarles a afrontarlos. También se analizan los sistemas de desarrollo social y las funciones que en ellos juegan empleados, directores y empresas. Para finalizar, se exponen cuestionamientos de cómo las Instituciones de Educación Superior deben reconocer la importancia de generar una transformación cultural y de actuación incluyente para ser consideradas como instituciones emprendedoras.

**Palabras clave:** Universidad emprendedora, capitalización conocimiento, recurso humano

**ABSTRACT**

In this work, a review is made within a changing context derived from a combination of demographic processes as well as new technological, economic, political and opening trends in new markets, of how the university must propose a series of changes that allow to generate greater Competitiveness, innovation, inclusion and modernization. It proposes a model of professional development that highlights the professional challenges of university students and the possibility of companies to help them cope with them. The systems of social development and the functions played by employees, directors and companies are also analyzed. Finally, questions are raised about how Higher Education Institutions should recognize the importance of generating a cultural transformation and inclusive action to be considered as entrepreneurial institutions.

**Keywords:** Entrepreneurial university, knowledge capitalization, human resource

**INTRODUCCIÓN.**

Dentro de un contexto cambiante y turbulento derivado por una combinación de procesos demográficos así como de nuevas tendencias tecnológicas, económicas, políticas y de apertura a nuevos mercados, la universidad debe plantear una serie de cambios que permita generar mayor competitividad, innovación, inclusión y modernización.

Bajo este enfoque, el conocimiento es clave para el desarrollo de la sociedad, siendo esta una búsqueda continua por generar mayor competitividad. Dicho valor se da mediante el establecimiento de una conexión entre universidad-empresa-gobierno, la cual se vuelve un proceso necesario de ser impulsado en virtud de participar directamente en una industria, incentivar la transferencia de resultados de investigación, mejorar los planes y programas educativos en función de reforzar la educación, contar con recursos humanos capacitados que respondan rápidamente al entorno sociedad donde la creatividad, el emprendimiento, la innovación serán factores clave de acción como motor de desarrollo social y económico.

Bajo este tenor, se busca que la universidad pueda crear las condiciones que respondan a las necesidades que demanda la sociedad y surjan como una alternativa para el desarrollo de capacidades competitivas, las cuales deberán proveer al capital humano competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de una cultura emprendedora. Esta situación, hace inexcusable ahondar en las relaciones bi-direccionales de colaboración que se puedan desarrollar entre las empresas, universidades y gobierno que coadyuven a impulsar la innovación educativa y la competitividad en las empresas.

El valor que tiene el conocimiento como factor de desarrollo en la sociedad ha hecho que las relaciones entre estos actores adquieran una especial importancia y se conviertan en una pieza clave para el crecimiento inteligente; cuya dinámica de desarrollo se encuentra determinada por un círculo virtuoso que permita enfocar la educación hacia una la cultura emprendedora y promover la transferencia de conocimiento, consolidando redes de que fortalezcan la capacidad emprendedora-científico-tecnológica del país.

Es por ello que la presente investigación, plantea un programa de Emprendimiento académico como motor de desarrollo social y económico

## METODOLOGÍA A DESARROLLAR.

Este trabajo de investigación deriva en indagar sobre la importancia de generar un emprendimiento académico como motor de desarrollo social y económico. El estudio abordará una visión básicamente cualitativa, el propósito es llegar a la raíz de una problemática educativa, no para explicarla sino para comprenderla a través de la información que brindan los sujetos de estudio, transformando esa realidad para el mejoramiento de los resultados en la educación.

Pérez (2008), menciona que la investigación cualitativa es reverenciada como un camino activo, sistemático y riguroso de búsqueda, indagación. averiguación e inquisición de información; subraya que el médula de curiosidad de las investigaciones cualitativas reside en la construcción de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables, incorporando la propia voz de los

participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos.

El instrumento metodológico heurístico para el conocimiento y transformación de contextos y prácticas socio-educativas, es la denominada investigación-acción; este tipo de investigación, de acuerdo con (Halsey: 1972), se refiere a una injerencia en menor escala en el funcionamiento del mundo real y a un examen cercano a los efectos de dicha intervención. Cabe resaltar que la información recolectada y registrada, forman ejes transversales para poder generar espacios reflexivos y apreciación de logros obtenidos, así como restricciones que se presenten en el desarrollo de la investigación, para reformar, optimizar y profundizar decisiones sobre las acciones a perseguir.

Por ello una de las razones principales de llevar a cabo este tipo de metodología es por la mejora y comprensión de la práctica educativa y el acercamiento a la realidad: enlazando el saber-ser, saber-ser y saber-hacer. La intención es comprender e interpretar las prácticas sociales (indagación sistemática, critica y pública) para cambiarlas (acción informada, comprometida e intencionada) y mejorarlas (propósito valioso).

**La universidad emprendedora.**

Burton Clark (1998), fue uno de los primeros autores en realizar estudios sobre universidades emprendedoras.

Para Burnett (2000), el ánimo empresarial es un componente necesario en el desarrollo económico, que sirve como catalizador para la transformación de la y del que se provee nuevas oportunidades para el crecimiento social y económico del país.

Las diferentes propuestas orientadas a la transformación de la universidad tradicional hacia una universidad emprendedora están en mora de adecuarse y adaptarse a las realidades del contexto económico, social y empresarial de nuestro país, y más aún, en la región; por consiguiente, una contribución que la universidad puede hacer a la sociedad consiste en promover el emprendimiento y preparar a sus estudiantes para que sean profesionales emprendedores; razón por la cual el emprendimiento se concibe como una estrategia relevante en la dinamización de las cadenas productivas (Cardona et al., 2008).

Bajo este panorama, Ramos y Ruiz (2008), mencionan que la estructura sobre emprendimiento tiene varios ejes de convergencia:

a) el comportamiento emprendedor y su relación con el rendimiento de la organización.
b) el enfoque sociocultural e institucional, como forma de pertenecer a determinados grupos sobre la creación de empresas.
c) el enfoque de rasgos o factores psicológicos de los emprendedores de éxito y
d) el enfoque económico para explicar el papel del empresario en el crecimiento y desarrollo económico

En general se pueden distinguir cinco tipos de universidades (Fernández et al, 2000):

1) Académica: se basa en la impartición de la docencia; por la cual la toma de decisiones y los recursos se orientan hacia la actividad docente.
2) Clásica: se caracteriza por compaginar las actividades docentes con la investigación, derivando un reconocimiento institucional a la comunidad académica.
3) Social: desarrolla un papel activo para la discusión y resolución de problemas de la sociedad en la cual se inserta.
4) Empresarial: considera que los conocimientos deben generar "valor "y, por tanto, enfoca una parte de sus actividades docentes y de I+D con criterios empresariales y se preocupa de gestionar eficazmente la cooperación con la sociedad.
5) Emprendedora: este tipo de universidad, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico, es decir, un recurso que, adecuadamente gestionado desempeña un papel más activo en su contexto social.

De esta manera el papel tradicional de la universidad como simple productora de graduados se ve dinamizado al trasladar el conocimiento fuera de sí misma mediante estrategias que le permiten la interacción entre sus actividades internas de docencia e investigación, con instituciones externas con las que puede generar beneficios mutuos.

Esto, permitirá a las universidades generar su transformación con base en acciones innovadoras que las impulsen a desarrollar una cultura de formación emprendedora hacia la comunidad estudiantil, en la actitud proactiva del personal y en la forma en que sus agentes asumen sus actividades con el entorno.

Un cambio en la estructura organizacional estáticas y sin vocación de servicio en las unidades de aprendizaje contemplando la inclusión de necesidades transversales del entorno empresarial, con perfiles profesionales y estructuras novedosas generará mayor innovación, así como un desarrollo social y económico. En esencia, se formará una universidad que fortalezca los diferentes departamentos para atraer profesores, estudiantes y otros recursos que impulsen el desarrollo de la institución y vinculen a aquéllos segmentos que necesitan convertirse en emprendedores para aportar en mejor medida al desarrollo organizacional.

Una cultura emprendedora unificada en torno a un conjunto de ideas, creencias y valores de la universidad que dan identidad propia en un mundo competitivo permitirá que el conocimiento se traduzca en una tecnología que sea trasladada a otras organizaciones del medio para crearles beneficios a las partes involucradas y a su entorno en general.

Clark (1998b), al centrarse en el análisis de la Universidad Emprendedora, toma los siguientes elementos centrales:

a) Una estructura organizacional flexible enfocada hacia el mercado.
b) Un conjunto de mecanismos que relacionan la universidad con el entorno que la circunda.
c) Docentes preparados para generar iniciativas que satisfagan las necesidades del entorno.
d) Una cultura emprendedora en los distintos niveles de la organización

En este sentido, las universidades emprendedoras serán aquellas que maximizan el potencial de comercializar sus ideas y generen valor en la sociedad, que se insertan en su entorno para responder de manera coherente, estratégica y oportuna ante las exigencias a las

que se enfrentan, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional; es decir, como una institución productora de conocimiento y desarrollo adoptado un modo de organización y funcionamiento distinto a las organizaciones comúnmente estudiadas

Para insertarse en dicho entorno, la universidad emprendedora deberá realizar modificaciones en su cultura y en su estructura organizacional, con el ánimo de generar una respuesta más proactiva, innovadora y ágil, que dé origen a una diversidad de líneas de estudio, nuevas áreas de investigación, nuevos centros de investigación y otras instancias que gestionan la relación entre la universidad, la economía y la sociedad.

Clark asume que las universidades emprendedoras son aquéllas que están en capacidad de diversificar sus ingresos para incrementar su fuente financiera, reducir la dependencia; desarrollar nuevas unidades departamentales externas para introducir nuevas relaciones con el entorno y nuevas fórmulas de pensamiento y formación (Clark, 1998b).

De esta manera es conveniente redefinir el papel de la universidad, el papel de los actores principales y las relaciones de poder entre ellos (OECD, 2001), es decir, desarrollar una nueva misión enfocada en: Función de la universidad (transferencia, triple hélice, desarrollo de redes), Empleabilidad (capacidades competitivas y cultura emprendedora) y Función social (desarrollo de regional).

## CONCLUSIONES

El emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad (Burnett, 2000), bajo este esquema es indudable que las universidades desempeñan un rol fundamental en la creación de conocimiento y en el desarrollo del país hacia la formación de emprendedores. De acuerdo con lo anterior es necesario promover la enseñanza del emprendimiento en las instituciones de educación superior y de esa forma, contribuir al desarrollo de la economía.

El papel de la universidad ha ido cambiando en forma significativa adquiriendo nuevas funciones en coherencia con los cambios ocurridos en la estructura económica y en la sociedad moderna; de este modo la Universidad debe ejercer un rol importante hacia la capacidad emprendedora, hacia un proceso de formación del estudiante y hacia la generación de valor e innovación como uno de los principales agentes de los procesos de cambio.

Los retos asociados se articulan en torno al conocimiento, la tecnología y la innovación ponen a la universidad ante el desafío de remodelar sus características para seguir siendo un pilar fundamental del desarrollo económico del país, por lo que está llamada a responder a ciertas exigencias del sector en esta materia, por lo que la transferencia de conocimiento y el fomento de la cultura emprendedora deben convertirse en actividades clave para el sistema universitario

En este contexto, consolidar una cultura emprendedora se logrará una mayor sinergia entre los agentes involucrados pasa a ser objeto de una renovada atención, lo que se ve reflejado en los recientes planes educativos. Desde una perspectiva sistémica de la innovación, se reconoce que el sector universitario no es el único responsable de establecer los canales que harán llegar el conocimiento a las empresas, sino que estas también desempeñan un rol fundamental al definir sus necesidades científicas y tecnológicas junto a las universidades, al precisar sus exigencias y al desarrollar la capacidad interna requerida para absorber los conocimientos.

Es por ello, que establecer una cultura emprendedora se vuelve un proceso indispensable de ser impulsado en virtud de participar directamente en una industria, mejorar los planes y programas educativos en función de la demanda de trabajo, ayudar en la solución de problemas académicos para el sector productivo, contar con recursos humanos capacitado y que respondan al entorno para contribuir al desarrollo de la sociedad.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

BURNETT D. 2000. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Founder Technopreneurial.com. Disponible en www.technopreneurial.com/articles/ed.asp.

Cardona, M., Vera, I. & Tabares, J. (2008) Las dimensiones del emprendimiento empresarial: La experiencia de los programas cultura E y fondo emprender en Medellín. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales ESYT. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

Clark, Burton. (1998a). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon-Elsevier.

Clark, Burton (1998b). The Entrepreneurial University: Demand and Response. Tertiary Education and Management, Vol. 4, No. 1. pp. 5-16.

CAZADO, J.L., (2000). Relaciones Universidad y Empresa. Investigación y Marketing.

ESPINOZA, R., (1999). Naturaleza y alcance de la Correlación Universidad Sector Productivo. Maracaibo. Venezuela: Editorial de la Universidad de Zulia.

ETZKOWITZ, H., y LEYDESDORFF L., (2002). The triple Helix of University-Industry-Government, Implications for Policy an Evaluation. Workingpaper. ISSN 1650-382. 2

FERNÁNDEZ DE LUCIO L., CASTRO, E., CONESA, F. y GUTIÉRREZ, A., (2000). Una visión crítica de las relaciones universidad-empresa: el papel de las estructuras de intercorrelación. Instituto de Gestión de la innovación y del Conocimiento. INGENIO.CSIC.

Fernández, Ignacio; Castro, Elena; Conesa, Fernando y Gutiérrez, Antonio (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. Revista Espacios. Vol. 21, No. 2. Tomado de: http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/60002102.html#inicio. Consultado el 10/07/2011.

GALEANO, M., (2004). Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa. Fondo Medellín, Colombia. Editorial Universidad EAFIT.

GARCÍA, R., FERNÁNDEZ, J.C., (2000). La orientación de las universidades hacia la empresa y la sociedad: evaluación de la calidad universitaria. EsicMarket,

HALSEY, A.H., (1972). Research Methods in Education, Routledge, London.

LATORRE, A., (2003). La investigación–acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Barcelona: GRAO

MARTÍNEZ, M., (2000). La investigación-acción en el aula. Universidad Simón Bolivar. Agenda Académica Volumen 7, Nº 1, Año 2000.

OECD (2001). Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education. Higher Education Management, Education and Skills. Vol. 13, No. 3.

PÉREZ G., (2008). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo I-II. Métodos. 5ta. edición, Madrid: Editorial La Muralla.

Ramos Rodriguez, A. R., y Ruiz Navarro, J. (2008). Base intelectual de la investigación en creación de empresas: un estudio bibliométrico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17 (1), 13-3.

ROSALES, E. Y GÓMEZ, R., (2010). La conexión una estrategia de colaboración académica sector productivo. Caso de Éxito. México SINNCO

SÁNCHEZ, M., CLAFFEY, J. Y CASTAÑEDA M., (1996). Conexión ente los sectores académico y productivo en México y Estados Unidos. México: ANUIES.

# “UNIVERSIDAD EMERGENTE. - UN ENFOQUE HACIA EL EMPRENDEDURISMO” EL MERCADO DE TRABAJO Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES LABORALES EN MÉXICO.

**Autor:** **Dra. Susana Ruíz Valdés, srv_cm@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Economía**

**Coautor:** **Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración**

**Coautor:** **I.S.C. Ivette Del Rosario Cruz Soliz, ivettcruzs@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Economía**

**RESUMEN**

Actualmente, el papel de las universidades debe ir transformándose como consecuencia a cambios sociales. Este proceso ha originado la aparición de un nuevo concepto de universidad con un enfoque hacia el emprendimiento y la capitalización del conocimiento.

El fomento y la difusión de un entorno empresarial en el interior de la universidad se muestran como un elemento clave para contribuir y fortalecer al desarrollo económico y social a nivel regional, implicado en que las actividades de enseñanza-aprendizaje vayan más allá de un enfoque tradicionalista en la educación superior. Es por ello, que las Instituciones de Educación Superior debe reconocer la importancia de generar una transformación cultural y de actuación incluyente para ser consideradas como instituciones emprendedoras.

El propósito de esta investigación se encamina en analizar los componentes y efectos que influyen e intervienen hacia una formación empresarial, el cual plantea un nuevo modelo

educativo para la transferencia de conocimiento de apoyo al empresarial en un contexto de universidad. Dicha transformación identifica ciertos elementos incluyentes como: el fomento de una cultura emprendedora, el modelo educativo y su relación con otros sectores, la comunidad académica y, un sistema de gestión como un todo.

**Palabras clave:** Universidad emprendedora, emprendidurismo, capitalización conocimiento.

**ABSTRACT**

At the moment, the role of the universities must be transformed as a consequence to social changes. This process has led to the emergence of a new university concept with a focus on entrepreneurship and knowledge capitalization.

The promotion and diffusion of a business environment within the university are shown as a key element to contribute to and strengthen economic and social development at the regional level, implied that teaching-learning activities go beyond a traditionalist approach In higher education. It is for this reason that the Institutions of Higher Education must recognize the importance of generating a cultural transformation and of inclusive action to be considered as entrepreneurial institutions.

The purpose of this research is to analyze the components and effects that influence and intervene towards a business education, which proposes a new educational model for the transfer of knowledge of support to the business in a university context. This transformation identifies certain elements including: the promotion of an entrepreneurial culture, the educational model and its relationship with other sectors, the academic community and a management system as a whole.

**Keywords:** Entrepreneurial university, entrepreneurship, knowledge capitalization.



## INTRODUCCIÓN

La relación universidad-empresa en el contexto actual.

La relación universidad-empresa es un tema relativamente poco estudiado; una aproximación a la definición de la relación universidad-empresa puede expresarse como aquella interacción entre universidades y empresas que cimentadas en la confianza y el compromiso de los miembros que la integran, permiten la expansión y propagación de competencias y habilidades con el fin de crear valor diferenciado y agregado a largo plazo; dicha relación es un movimiento que involucra transferencia y comercialización del know-how para elevar la competitividad de los actores que se involucran, por lo que no debe considerarse como un proceso aislado, sino como un sistema que permita una relación dinámica entre sí para el cumplimiento de objetivos.

A pesar de que esta relación universidad-empresa es un factor clave para el desarrollo nacional y local del país, activar relaciones es una actividad bastante débil en este contexto, pues hoy en día tanto empresas como universidades han tenido que hacer frente a determinadas barreras derivadas entre la sociedad del conocimiento, las necesidades del mercado actual, el papel de la industria, del gobierno y de las propias universidades. Desde una perspectiva académica, las universidades como generadoras de investigación y desarrollo (I+D) no proporcionan el intercambio de conocimientos adecuado para potenciar el desarrollo innovador de las empresas; en tanto que las empresas necesitadas a utilizar ese conocimiento, carecen de un enfoque adecuado para cooperar con las instituciones de educación superior para así beneficiarse de los conocimientos que estas producen e incrementan así su competitividad con base en la innovación.

Esta desvinculación origina que los nuevos profesionistas no sean contratados por empresas y los pocos contratados carecen de ofrecerles mejores oportunidades de desarrollo. El mercado laboral, requiere capital humano con nuevas competencias desarrolladas capaces de satisfacer la demanda de innovación generada por la sociedad; por lo que desde el punto de vista social, no es suficiente que las universidades traten de incorporar profesionistas al mercado laboral, sino que proporcionen una formación instaurada en las necesidades del mercado laboral y puedan aplicar los conocimientos, competencias y habilidades recibidas

durante su estancia universitaria, contribuyendo en proporcionarles oportunidades de obtener mayor remuneración, con posibilidades de transformar su entorno y su país.

Avivar el desarrollo de redes, puede ser un elemento ventajoso para favorecer a la profesionalización de la gestión y evitar que se pierda el "saber-hacer" adquirido. En este sentido, no se trata de que la Universidad deje de lado el compromiso comunitario que la ha caracterizado, sino que incorpore dentro de su esquema una relación más directa con las actividades económicas del país. En este punto, vale la pena subrayar que no existe un único modelo de vinculación universidad-sociedad exitoso. Las empresas se ven cada día presionadas para sobrevivir y crecer en un mercado global. De aquí la necesidad imperativa de encontrar la ventaja competitiva que le permita alcanzar estos objetivos, como en su tiempo lo señalo, Drucker; "la ventaja competitiva de cualquier organización es su capital humano, pues en él mismo es donde reside el conocimiento".

Por esta razón, el capital intelectual es un aspecto fundamental para la sobrevivencia de las organizaciones, lo que sirve para salvaguardar su fuerza competitiva ya que integra aspectos estructurales de capital (integrado por la organización, relaciones y activos intangibles), y de formación humana (conformado de competencia, actitudes y agilidad intelectual). Un sistema de vinculación se hace notable e imperiosa, pues debe reconocerse que no es la Universidad la que determina cuáles son los conocimientos importantes, sino que se trata más bien de conceptos sociales que son reformulados continuamente en respuesta a los cambios sociales y tecnológicos.

Con el fin de sustentar debidamente el problema en materia de conocimientos, se analiza y expone aquellos elementos teóricos generales que se consideren pertinentes en el proceso de investigación hacia emprendimiento académico.

Las exigencias de formar seres integrales es un compromiso de las Instituciones de Educación Superior dado que la educación tiene como objeto ser un proceso activo y racional; razón por la cual se considera que educar es un progreso de innovación que permite la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Si bien es cierto, el ser humano necesita mejoras en su formación, adiestramiento y actualización académica basada en competencias laborales requeridas por una organización,

por lo que desplegar un proceso formativo del alumnado en el entorno empresarial en la formación por competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), permitirá desempeñar con mayor efectividad alguna actividad organizacional por lo que se convierte en una necesidad de inversión.

**Fundamentación teórica.**

La base teórica que comprende la fundamentación empírica del eje temático, esta cimentada en la pedagogía empresarial la cual estudia la analogía entre educación, trabajo y empresa y se manifiesta con ello un modelo del aprendizaje organizacional

La pedagogía empresarial es una ciencia que combina la teorización substantiva (explicativa e interpretativa) y normativa aportando lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes y capacidad para generar con ello ventajas competitivas, por tanto, la pedagogía empresarial es considerada como disciplina educativa que surge como consecuencia es una orientación profesional. Su objetivo fundamental es analizar y optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje relacionados con la adquisición y desarrollo de competencias necesarias para el más adecuado desempeño de la actividad laboral.

Esta disciplina involucra procesos de análisis, planificación, desarrollo y evaluación de programas educativos con enfoques metodológicos innovadores ligados a la mejora de competencias laborales destinados a la mejora y transformación de organizaciones y personas dentro de su entorno de trabajo. Las empresas siempre están en busca de novedosos componentes sistémicos que ofrezcan conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un desempeño competitivo.

Los nuevos esquemas y formas de trabajo hacen que las personas deban adaptarse a las situaciones inesperadas que exige el mercado laboral encontrando un punto de convergencia entre educación y empleo por lo que la enseñanza con enfoque empresarial brinda elementos esenciales para fortalecer técnicas relacionadas con el recurso humano en cuanto a capacitación y formación, generando mejoramiento continuo y desarrollo de competencias a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Por su parte Cardona & Calderón (2006) consideran que el aprendizaje organizacional involucra una interacción entre empresa-factor humano a través de un constructo

multidimensional compuesto por tres aspectos: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento. Cabe resaltar que el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya obtiene del medio que la rodea.

Esto significa que el aprendizaje organizacional surge cuando las personas como constructoras de su conocimiento, relacionan los conceptos de aprender y les dan un sentido a partir de la estructura conceptual que ya poseen. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos al relacionar su aprendizaje con concepciones nuevas adquiridas con la experiencia que ya se tiene.

Esto refleja una relación significativa entre pedagogía empresarial y aprendizaje organizacional con el rendimiento superior requerido en las empresas.

Tal como lo propone Jaramillo (2007) y desde esta perfectiva, se pueden identificar tres modelos para concebir la educación en el ámbito laboral: el modelo artesanal, el modelo industrial y el modelo del aprendizaje organizacional.

El primer modelo se considera el origen de la capacitación para el trabajo en forma sistematizada; es decir, la educación en la cotidianidad de la práctica del oficio cuya esencia es aprender un oficio y luego, ser maestro en él a través de la práctica.

El segundo modelo busca "anular cualquier diferencia individual para garantizar la eficacia del sistema industrial, por medio de la división del trabajo" (Meza, 2006). Se relaciona la educación con la prosperidad económica, se prioriza la práctica repetitiva para que se produzca más con el menor esfuerzo posible; es decir, el conocimiento es tácito producto del ensayo y el error.

Por último, el tercer modelo emerge con la sociedad del conocimiento que concibe la educación como ventaja competitiva entre organizaciones. En este sentido la empresa es va como un sistema en el cual están relacionados el aprendizaje individual y el organizacional por lo que el conocimiento está dado por la capacidad de aprender a aprender

Cabe resaltar que un modelo es definido como una representacion significativa de una realidad con la finalidad de comprenderla y actuar en consecuencia (Martell, 2007). En cada

uno de los tres modelos, se priorizan ciertas competencias necesarias para desarrollar al máximo las potencialidades de los individuos en una organización; de manera particular los modelos de innovación son definidos como esquemas que involucran cambios deseados desarrollados en un largo proceso

Según Martell, (2007), un modelo de competencias laborales se encuentra integrado por cuatro procesos:

a) identificación de las competencias que requieren los trabajadores y que requieren las empresas.

b) normalización de esas competencias a partir de procesos de participación y acuerdo.

c) diseño de programas para formar tales competencias y

d) evaluación y certificación de las competencias.

La evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características (conocimientos, habilidades y actitudes) de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Huamani (2003), expone que se debe definir las necesidades de formación y seleccionar la mejor oferta de formación que responda a las necesidades previamente establecidas, utilizando técnicas de planificación, asignación de objetivos y control; para garantizar la concordancia de las actividades de formación con la estrategia global y política de una organización.

Esto refleja la importancia de estudiar los progresos y evolución del mercado de trabajo, manteniéndose en contacto con las organizaciones para adecuar e integrar el servicio de formación para la optimización de la oferta formativa. De ahí, se desprende que el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

Senge (Senge, 1994) estableció que para que se produzca aprendizaje es necesario contar con: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico. Otros autores postulan escenarios para que el aprendizaje organizacional ocurra como: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje (Castañeda 2004). hasta obtener un cuerpo de conocimientos colectivo.

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que se integran varias dimensiones. Para Rodríguez (2005), las dimensiones representativas de la capacidad de aprendizaje constituyen las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje.

Estos autores, consideraron que la interacción entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que se desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, e influyen sobre los resultados de la organización. Como resultado queda evidenciada la necesidad de adoptar nuevos enfoques de aprendizaje organizacional, a través del desarrollo de un modelo integrador que permita valorar la capacidad de aprendizaje organizacional en el entorno empresarial y lograr un mejor desempeño en la organización.

El enfoque por competencias requiere el diseño de procesos de formación y evaluación coherentes con sus planteamientos, así como, la construcción de instrumentos acordes con ello. De esta forma el modelo integrador hacia un aprendizaje empresarial estará dado por cuatro dimensiones (proceso de aprendizaje, gestión organizacional, conocimiento y los actores externos).

La primera dimensión estará conformada por variables como procesos, liderazgo, organización del trabajo y relaciones.

La segunda dimensión incide en el proceso de aprendizaje, integrada por las variables como

memoria organizacional, creatividad, innovación, tecnologías de información y comunicación, cultura organizacional y estrategia.

La tercera dimensión está conformada por conocimientos tácito, explicativo, individual, social, know-about, know-how, know-why, know-when, know-with y conocimiento pragmático.

La última dimensión estará conformada por las variables intervinientes como expertos, afines y rectoras que permitan cierta flexibilidad a los cambios ocurridos en determinados contextos.

Del mismo modo el modelo propuesto consta de cuatro fases interrelacionadas entre sí.

I. Fase de Intervención en la que se realiza un diagnóstico de las dimensiones que influyen en el aprendizaje de la organización.

II. Fase de Generación de relaciones, encaminada a determinar qué interrelaciones deberán ocurrir entre las personas, organización y conocimiento que se poseen, para promover el intercambio e incrementar la capacidad de aprendizaje.

III. Fase de Formalización del proceso de aprendizaje la cual incluye acciones de formación en la que los individuos se relacionen e interactúen de esta forma construyan conocimientos en conjunto y logren desarrollar un aprendizaje colaborativo.

IV. Fase de Incidencia, en la que se da a conocer cómo el aprendizaje ha incidido en la mejora del desempeño de la organización, se revalúa la capacidad de aprendizaje para comprobar en qué medida lo han incorporado a la organización y se analiza el comportamiento de los indicadores.

Entre las principales estrategias están:

1. Diagnosticar las necesidades de oferta y demanda educativa
    a. Nivel de la organización; comprensión de la empresa, políticas, objetivos generales y necesidades de formación.
    b. Análisis de las fuerzas laborales.
        i. Identificación de necesidades de formación,
        ii. Estado actual del conocimiento tácito, explicativo, individual, social, know-about, know-how, know-why, know-when, know-with y conocimiento pragmático.
        iii. Nivel de desempeño.
    c. Nivel funcional; comportamiento del individuo para lograr un desempeño eficiente.
2. Planificación. Pedagogía empresarial
    a. ¿Para qué formar?
    b. ¿En qué formar?
    c. ¿Cómo formar?
    d. ¿Quién y con qué formar?
    e. ¿Quién debe ser formado?
    f. ¿Dónde formar?
    g. ¿Cómo evaluar la formación?
3. Ejecución.
    a. Diseño de la acción y proceso formativo; ejecutando acciones planificadas, así como el seguimiento y apoyo a las actividades.
4. Evaluación.
    a. Evaluación de los resultados/impacto, de interés fundamental en el proceso.
    b. Determina de los cambios producidos
    c. Evidencia de los resultados de la formación en relación con los objetivos de la empresa.

**METODOLOGÍA EMPLEADA.**

Esta investigación se lleva a cabo mediante una metodología cualitativa dado que se estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede dando sentido e interpretando los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. En esta investigación cualitativa se desarrolla básicamente en un contexto de interacción personal entre las unidades de análisis objeto de estudio. De esta forma, los sujetos implicados van definiendo su papel según el grado en que proporcionan información.

Para recoger y registrar información utilizaron sistemas de observación, entrevistas en profundidad, entrevistas en grupo, documentos de diverso tipo llevando a cabo supuestos de cómo se concibe un modelo de enseñanza empresarial orientado al fortalecimiento integral del aprendizaje, teniendo como unidad de análisis dos empresas objeto de estudio. Se tendrá técnicas de recopilación, fundamentada en la búsqueda y análisis e interpretación de datos de forma escrita y vivencial, para evidenciar la necesidad de implementar un modelo acorde a los requisitos de cada organización (capacitación, entrenamiento y formación).

Para recolectar la información y procesar los datos se utilizaron técnicas cualitativas; se realizaron entrevistas informales a algunos directivos del departamento de RR.HH. para conseguir información la cual se sistematizó y analizó a través un análisis descriptivo; el resultado obtenido se encontró que una organización busca estar abierta al cambio, ser flexible, responder y adaptarse a los retos organizacionales. Sin embargo, el proceso de enseñanza-aprendizaje dado en una Institución de educación superior están fundamentadas en paradigmas tradicionales en los cuales el aprendizaje aún es concebido como recepción y reproducción de información y la evaluación como un mecanismo de verificación de resultados más que un proceso de acompañamiento, retroalimentación y cualificación continúa del aprendizaje organizacional.

El propósito consiste en mejorar el proceso de aprendizaje empresarial cerrando las brechas entre el modelo educativo aplicado en instituciones de educación superior actual y los requerimientos de una organización. Así mismo se plantea saber en qué medida se puede contribuir a mejorar el comportamiento de la organización desarrollando la preparación y la destreza del alumnado para el desarrollo de algún cargo.

El análisis del modelo vinculó procesos de formación con competencias y habilidades directivas que permitan una gestión adecuada en aspectos como: el saber hacer y el saber saber, porque lo que se busca promover el desarrollo de los colaboradores dentro de sus labores cotidianas y que además de generar nuevos conocimientos se promueva la vinculación motivacional en términos de un aprendizaje basado en know-about, know-how, know-why, know-when, know-with acomodado a las condiciones ambientales.

Para lograr un modelo de enseñanza empresarial fue necesario fomentar estrategias de cambio en relación con los procesos de formación y evaluación para que los estudiantes en el proceso de aprendizaje actúen con base en una nueva forma de pensar.

**CONCLUSIONES.**

Es necesario que el aprendizaje se fortalezca hacia procesos de formación por competencias laborales predeterminadas por una organización. Por lo tanto, el compromiso profesional y el trabajo interdisciplinario deben favorecer la búsqueda de resultados acordes a las competencias del desempeño esperadas.

Resulta evidente entonces que desde un enfoque hacia la universidad se reconozca que el objetivo primordial de un aprendizaje empresarial como modelo integrador para avanzar hacia la mejora de los programas educativos y pensar en ella como un agente a través del cual es posible gestar cambios encaminados a contribuir con calidad las exigencias del sector laboral, para propiciar el desarrollo de aprendizajes relevantes, significativos, útiles, relacionados con la vida actual y futura de los alumnos, logrando mayor cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

Por tanto, el modelo establecido con la empresa mediante la conexión será una estrategia a través de la cual se podrá obtener la información necesaria que permitirá transformar y mejorar sus procesos de gestión, de tal manera que se convierta en la base para la búsqueda de alternativas.

Bajo este panorama, la universidad se ve en la obligación de crear las condiciones requeridas para responder a las necesidades que demanda la sociedad en su conjunto y el sector productivo en particular, en la medida en que se identifica con los problemas económicos y

sociales de su entorno. En este sentido la universidad es la que parece subordinarse a las necesidades de la empresa en la mayoría de los casos. Incluso los mismos actores universitarios aceptan en ocasiones los términos de tal supuesto, argumentando que la universidad es la que debe estar dispuesta a transformar sus estructuras internas cuando el mercado así lo requiera.

La universidad debe estar al ritmo de las necesidades del sector productivo, así como de su crecimiento, innovación y consolidación; la universidad no puede desentenderse de los grandes desafíos de la sociedad. Una relación entre empresas y universidades abren la posibilidad de una relación entre el alumno y el mercado laboral, ya que este vínculo representa para el alumno la posibilidad de adquirir experiencia e incluso insertarse satisfactoriamente dentro de la propia empresa, sin olvidar los beneficios directos que proporcionan: aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, competencias. Así, las universidades pueden mejorar la pertinencia y eficacia de sus programas curriculares realizando modificaciones a los planes y programas de estudio con el fin de mejorar la educación que reciben los alumnos; por lo que se hace evidente la necesidad de la universidad por mejorar y aumentar su vinculación con el exterior.

Cabe resaltar algunas razones que sustentan la importancia de establecer un aprendizaje empresarial como modelo integrador entre las que se encuentran: acercar a los estudiantes al incursionar al alumno al mercado laboral, mejorar los planes y programas educativos en función de la demanda de trabajo, ayudar en la solución de problemas académicos para las empresas, contar con recursos humanos de calidad, plantear solución de problemas que necesiten un soporte académico en proyectos específicos, contar con acceso a instalaciones y equipo que existan solamente en la universidad y apoyar el desarrollo de la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Cardona López, J.A. & Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones.

Castañeda Zapata, D. I. (2004). Estado del arte en el aprendizaje organizacional. Recuperado en enero 2017, del portal web http://portalweb.ucartolica.edu.co/easyweb2/acta/pdfs/n11/art_3_acta_11.pdf

Drucker, P., (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma, Bogotá.

Jaramillo, L. F. (2007). Pedagogía empresarial en la sociedad del conocimiento. Como enseñar dirección de empresas en el siglo XXI. Revista educación y educadores.

Huamani, P. L. (2003). El trabajador es el insumo más valioso con el que cuentan las empresas. Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas.

Martell, A. G. (2007). Un modelo para la enseñanza por competencias de liderazgo. Revista educación y educadores.

Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación (PDF Download Available). Available from: https://www.researchgate.net/publication/280530689 [accessed Jul 7, 2017].

Rodriguez Perez J. (2005). La gestion del conocimiento: un nuevo enfoque hacia la gestión empreasrial. Scielo. Recuperado en enero 2017 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci_arttext&tlng=es.

Senge, P. (1994). La quinta disciplina, el arte de la organización abierta al aprendizaje. Bercelona: Granica.

# EXPLORACIÓN DEL ENGAGEMENT EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE CARA AL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN UNIVERSIDADES DE MÉXICO Y BRASIL. 2017

EXPLORATION OF ENGAGEMENT IN MANAGEMENT STUDENTS IN ORDER TO PROMOTE ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITIES IN MEXICO AND BRAZIL. 2017

Autores / Authors

Dra. en A. Guadalupe González-García. guadalupe_ggg@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México; México.

C. Dr. Cesar Enrique Estrada Gutiérrez. ceeg1971@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México; México.

Dr. Emanuel Ferreira Leite. emanueleite@hotmail.com

Universidade de Pernambuco; Brasil

**RESUMEN.**

Explorar la intención que tienen los estudiantes universitarios hacia el emprendimiento es el tema de interés de los autores del presente artículo. Para tal efecto se ha considerado estudiarlo a partir del engagement. La investigación se realiza con grupos de estudiantes de licenciatura en administración en dos diferentes universidades públicas; una en Brasil y otra en México. Se atraen tópicos destacables de engagement y de emprendimiento. Posteriormente el análisis de los resultados de la aplicación del UWES TEST que revela cómo se encuentra el nivel de vigor, dedicación y absorción entre los estudiantes sujetos de estudio. Es destacable que se encuentran algunas similitudes y también ciertas diferencias significativas como el caso de que los valores promedio son mayores y más homogéneas en los estudiantes mexicanos. Las respuestas permiten determinar que, a mayor vigor mayor absorción y a mayor dedicación mayor absorción. Siendo que el tema de la dedicación representa los valores más altos ambos países. Los autores concluyen que, si se promueve

un mayor interés en el estudio del comportamiento del futuro emprendedor desde su paso por las aulas universitarias, los resultados pudieran considerarse para potenciar la aplicación de programas específicos y colaborativos.

**Palabras clave:** engagement, emprendimiento, estudiantes universitarios.

**ABSTRACT**

Exploring the intention of university students towards entrepreneurship is the subject of interest of the authors. For this purpose it has been considered to study it from the engagement. The research is carried out with groups of undergraduate students in administration at two different public universities; one in Brazil and one in Mexico. Prominent topics of engagement and entrepreneurship are attracted. Subsequently the analysis of the results of the application of the UWES TEST that reveals how the level of vigor, dedication and absorption among students subject to study is found. It is noteworthy that there are some similarities and also some significant differences as the case that the average values are greater and more homogeneous in the Mexican students. The answers allow to determine that, the greater the force, the greater absorption and the greater dedication, the greater absorption. Since the theme of dedication represents the highest values both countries. The authors conclude that if greater interest is promoted in the study of the behavior of the future entrepreneur from his or her time in university classrooms, the results could be considered to promote the application of specific and collaborative programs.

**Key words:** engagement, entrepreneurship, university students.

## INTRODUCCIÓN

El *engagement* es un concepto que surgió a finales del siglo XX principalmente con los estudios de William A. Kahn (1990) en organizaciones del sector salud. Kahn identificó entonces las más importantes estrategias que se utilizaban para hacer frente a problemas propios de dichas organizaciones. El término se manifiesta actualmente como: el estado en el cual las personas expresan su compromiso íntegro -físico, cognitivo y emocional- en el papel que desempeñan.

En 1997, Maslach y Leiter (citadas por Salanova & Llorens, 2008) después de 25 años de estudios sobre el burnout (concebido como el agotamiento mental en el desempeño profesional), promovieron la pregunta "¿Pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?". Dando inicio al estudio del engagement como generador de consecuencias positivas para los colaboradores y del funcionamiento óptimo de las organizaciones.

Desde principios el siglo XXI el engagement se ha estudiado con mayor intensidad y, según los resultados obtenidos, no se relaciona con los altos niveles de autoeficacia (Salanova, Grau, Llorens & Shaufeli, 2001). Sin embargo sí se ha encontrado relación con inteligencia emocional y con bienestar personal (Rey, Durán & Extremera, 2004); así como con la competencia emocional, primordialmente con la empatía (Garrosa, Moreno, Rodríguez & Sanz, 2008) y también con diversos elementos de la socialización (Lisboa, Morales & Palaci et al., 2009).

Marisa Salanova en el año 2005 junto con otros investigadores asociados, demostró la aplicación del engagement en cualquier contexto. Delinearon también un análisis de las implicaciones del engagement dirigido a estudiantes universitarios. Hallazgo: un mayor éxito académico en el pasado condiciona la creencia de la eficacia presente (altos niveles de engagement); por tanto, se generará un mayor éxito académico futuro (Salanova, Martínez, Bresó, Llorens & Grau, 2005) motivo de gran interés para este artículo.

Por otra parte, el *emprendimiento* es un proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades emprendedoras. Martha Formichella (2004) comparte que, en los años 80, Howard Stevenson de la Universidad de Harvard interpretó la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en oportunidades que en recursos.

Esta reflexión ha sido de utilidad para concebir al emprendedor moderno como la persona que se concentra incansablemente en oportunidades para crear valor a negocios nuevos (emprendedor) o a empresas ya establecidas (intraemprendedor) mientras asume riesgos y disfruta las recompensas a sus esfuerzos, siempre con visión estratégica e innovadora.

Guevara y Gamboa (2009) abordan el concepto en las universidades como la búsqueda que apela a su propio emprendimiento; a desarrollar emprendedores internos que persigan generar sinergias y acrecentar los proyectos dentro de la universidad. Ello impulsaría una serie de actividades en las que sus propios estudiantes y docentes puedan crear empresas.

El compromiso con el proceso formativo de los estudiantes, particularmente en los temas de cultura emprendedora, develaría resultados más satisfactorios si se reconoce el nivel actual de los estudiantes en las tres variables que se plantean en esta investigación. Los autores parten de la creencia que sería un proceso más dinámico con una universidad comprometida para el crecimiento de los emprendedores y de sus empresas.

## METODOLOGÍA

Si bien el concepto engagement ha recibido mucha atención a nivel científico, también lo ha sido el asunto de su medición. Para efectos de la presente investigación se retoman las tres dimensiones definidas por Schaufeli et al (2002) y Quintanilla (2013) en el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES test por sus siglas) desarrollado en Holanda. Es de carácter no experimental y no probabilística, dirigida a estudiantes de las licenciaturas en administración en dos universidades públicas, una en Brasil y otra en México. Derivado de las limitaciones de tipo financiero y tiempo, ante la gran población de las universidades en cuestión, se utilizó la fórmula para cálculo de muestra $n= z^{2} * p * q/ e^{2.}$ Así con un 95% de confianza y un error máximo permisible de 10%, se aplicó el cuestionario a 100 alumnos de cada licenciatura a principios del año 2017 sin discriminar para su aplicación ningún parámetro específico de edad, género o semestre de estudio. Es de tipo descriptivo y busca establecer el nivel de engagement de los universitarios a partir de las 17 preguntas que integran el instrumento con valores de frecuencia: 0= nunca, 1=casi nunca, 2=algunas veces, 3=regularmente, 4=bastantes veces, 5=casi siempre; 6=siempre. La pregunta que se busca clarificar es ¿cómo se encuentra el nivel de: vigor, dedicación y absorción del engagement en los estudiantes universitarios en estudio? a partir de ello se propondrían algunas recomendaciones orientadas al fomento de la cultura emprendedora en su interacción con el engagement.

*El engagement*

Este término es utilizado para revelar el objetivo de "generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones", como dictan Salanova & Llorens (2008). El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por: Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, 2002). Derivado de estudios más recientes, declara McCracken (2014) que es la intensidad de la conexión de un individuo o participación con una marca u organización.

Se delimitan 10 principios del engagement mostrados en la Figura 1, que exponen la disposición o capacidad del individuo para aportar energía para obtener algo, y está siempre presente en el costo del compromiso con otras cosas.

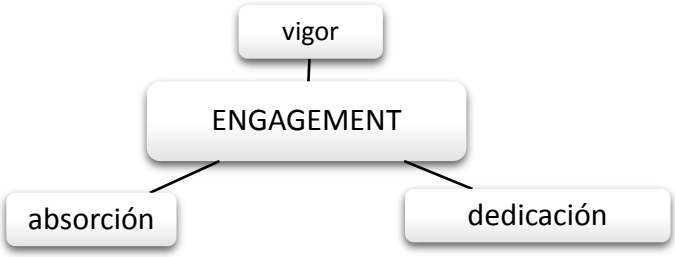
Figura 2. Principios del *engagement*.




***Fuente: elaboración propia con base en McCraken (2014).***

*Dimensiones del Engagement*.

El engagement está caracterizado por tres dimensiones, mismas que se utilizan en esta investigación: vigor, absorción, dedicación. Se definen de la siguiente manera (Schaufeli et al, 2002 y Quintanilla, 2013)




El **vigor** se determina por los niveles de energía y resistencia mental del individuo mientras trabaja o estudia. Es el deseo de destinar esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Entre el agotamiento y el vigor se encuentra la energía o activación.

La dimensión **dedicación** revela la alta participación en las actividades laborales o académicas, aunada a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración orgullo y reto por el trabajo o estudio. Es la sensación de encontrarse involucrado y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.

La **absorción** acontece cuando se está totalmente concentrado en el trabajo o estudio, mientras se experimenta que el tiempo pasa rápido y se tienen dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Se caracteriza por un estado de realización en el trabajo o estudio.

*Emprendimiento y Engagement*

Emprender según el contexto en que se utilice, puede tener dos acepciones: en los negocios, el emprendedor es un empresario o propietario de una empresa con fines de lucro, mientras que en el entorno académico más bien describe un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada para demostrar

ciertas competencias orientadas a definir y alcanzar objetivos (Finley, 1990 y Ronstad, 1985 citados por Alcaraz, 2011). Emprendedor por otro lado, es aquella persona u organización capaz de generar un nuevo proyecto de negocio o actividad que crea valor (Juárez, 2012).

*Emprendimiento* o Emprendedurismo, ambas palabras a manera de traducción de Entrepreneurship que es la forma de describir el espíritu emprendedor y es definido en el Diccionario de la Real Academia como "la cualidad del emprendedor". El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) lo define como cualquier intento llevado a cabo por los individuos para empezar una nueva empresa, incluyendo el de volverse auto-empleado. Desarrollar el espíritu emprendedor es necesario no sólo para la creación de nuevas empresas y por consiguiente nuevos empleos, sino también para la sostenibilidad de las que ya existen.

En la perspectiva académica, el emprendimiento ha sido un área de estudio para muchos investigadores como para Leite (2015) quien afirma que el emprendimiento no es una receta, sino más bien una necesidad del mercado y requiere compromiso con dicho mercado. En consecuencia, se necesitan dos factores para que irrumpa un emprendedor: por un lado la oportunidad emprendedora y por otro la intención y capacidad de la persona (Fayolle y Liñán, 2015). Si bien la oportunidad es muy importante en temas de emprendimiento, en este artículo se aborda el engagement como asunto de la intención y la capacidad con la pretensión de medir el indicador de engagement como un determinante de emprendimiento. Dicha intención en los estudiantes universitarios de acuerdo con la Teoría del Comportamiento de Shifter y Ajzen (citados por Romero y Milone, 2016) expone que hay tres factores que influyen: las creencias especificas asociadas a la creación de un negocio; la influencia o presión social en la decisión de emprendimiento, ejercida tanto por personas próximas, como por la sociedad en general; y las capacidades de gestión de los individuos que condicionan su capacidad y eficacia para llevar a cabo con éxito su proyecto emprendedor.

En los contextos educativos se sabe que la intención emprendedora está condicionada por una gran diversidad de componentes y es necesario incidir en ellos si se busca fomentar y promover el emprendimiento desde los niveles universitarios (Rueda, Fernández y Herrera, 2012). Los mismos autores destacan una serie de artículos realizados sobre temas de

emprendimiento (Shapero y Sokol, 1982; Krueger y Brazeal, 1994; Liñán y Chen, 2009, citados por Rueda et al, 2012) y otros específicos sobre la intención emprendedora (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008, citados por Rueda et al, 2012).

Los factores que dan forma al emprendimiento son muy diversos, tales como: procesos de innovación, acceso a la tecnología, oportunidades de un mayor mercado, la existencia de un nuevo grupo de empresarios más eficientes, entre otros. Lo anterior genera recomendaciones para el futuro del emprendimiento como citan Brenes y Haar (2017) destacando que el sector privado trabaja en equipo con las universidades y centros de investigación para mejorar la cultura emprendedora. En el mismo orden de ideas se pone de relieve que para la mejora continua en los procesos de formación de dicha cultura emprendedora, crucial para la interacción con las empresas, es sobre el pensar y actuar como emprendedores dentro de la universidad (Baaken y Rossano, 2016).

En cualquiera de los casos, el engagement es un factor que junto con conceptos, creencias, percepciones, valores y actitudes pueden ser fomentados por la universidad a través de programas de educación empresarial (Fayolle y Liñán, 2015) o que al menos pueden contribuir para que los jóvenes divisen la actividad emprendedora como algo más factible (Urbano & Toledano, 2008). La mayor presencia del engagement se basa en que ser humano cambie su conducta (desempeño laboral) y sus actitudes (compromiso organizacional) como componente clave en el proceso de creación de valor en dichas organizaciones (Ferreira 2010).

## RESULTADOS

A continuación se analizan los principales resultados obtenidos de la aplicación del UWES test en estudiantes de la licenciatura en administración en muestras de dos universidades en México y Brasil.

Tabla 1. Descriptivos

| **Descriptivos** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Licenciatura** | | | | **Estadístico** | **Error típ.** |
| **Vigor** | Administración Brasil | Media | | 2.696 | .1004 |
| | | Mediana | | 2.500 | |
| | | Varianza | | 1.048 | |
| | | Desv. típ. | | 1.0236 | |
| | | Asimetría | | .535 | .237 |
| | Administración México | Media | | 3.781 | .1010 |
| | | Mediana | | 3.667 | |
| | | Varianza | | 1.030 | |
| | | Desv. típ. | | 1.0149 | |
| | | Asimetría | | -.163 | .240 |
| **Dedicación** | Administración Brasil | Media | | 3.163 | .1194 |
| | | Mediana | | 3.000 | |
| | | Varianza | | 1.483 | |
| | | Desv. típ. | | 1.2179 | |
| | | Asimetría | | .248 | .237 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Administración México | Media | | 4.590 | .0950 |
| | | Mediana | | 4.800 | |
| | | Varianza | | .912 | |
| | | Desv. típ. | | .9547 | |
| | | Asimetría | | -.737 | .240 |
| **Absorción** | Administración Brasil | Media | | 3.157 | .1051 |
| | | Mediana | | 3.167 | |
| | | Varianza | | 1.149 | |
| | | Desv. típ. | | 1.0718 | |
| | | Asimetría | | .320 | .237 |
| | Administración México | Media | | 4.203 | .0913 |
| | | Mediana | | 4.333 | |
| | | Varianza | | .841 | |
| | | Desv. típ. | | .9173 | |
| | | Asimetría | | -.613 | .240 |

En la Tabla 1 se aprecia que en la **dimensión vigor** las respuestas de los estudiantes de licenciatura en administracion de la Universidad en Brasil es de 2.7 a diferencia de los

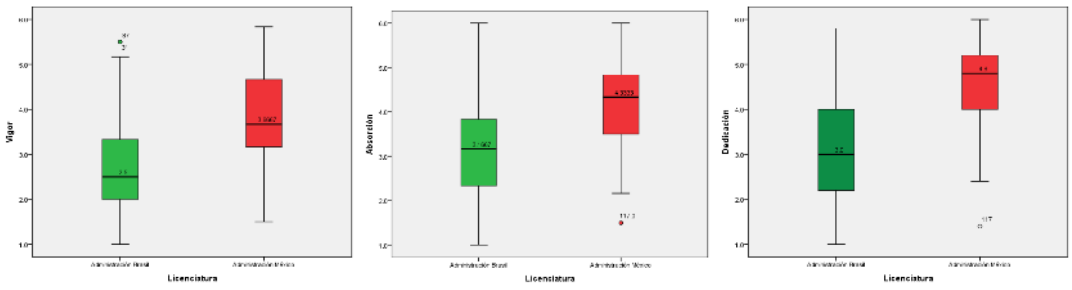
estudiantes de la licenciatura en administracion de la Universidad en México que es de 3.8. Así es que la valoracion en Brasil es cercana a la frecuencia regular mientas que México es más cercano a bastantes veces. Es significativo que las respuestas brasileñas se cargan más al lado negativo mientras que para los mexicanos está mars cargada al lado derecho o positivo.

Para la **dimensión dedicación** los resultados son similares en las tendencias, donde se aprecia que los estudiantes brasileños tienen una tendencia de frecuencia hacia regularmente, mientras que los mexicanos a casi siempre. La asimetría en dedicacion es mas optimista en Brasil que en México, comparados con la dimensión vigor, lo que manifiesta que en el primer pais son más dedicados. En las respuestas de los mexicanos la simetría es bastante cargada a la derecha al tener un valor de -.737.

Con respecto a la **dimensión absorción** se observa el mismo comportamiento, aunque las respuestas de los mexicanos recae en regularmente están más inclinadas a la frecuencia bastantes veces y la de los estudiantes brasileños recae en regularmente.

En las siguientes gráficas de caja de cada dimensión se observa que la varianza es más grande en las respuestas de los estudiantes de la universidad brasileña (verde), mientras que las respuestas de los estudiantes de la universidad mexicana (rojo) responden con valores más homogéneos.

.. **Vigor** …. **Dedicación** **Absorción**




En términos de la correlación como se observa en la Tabla 2, las respuestas de los estudiantes de ambas universidades permiten encontrar que a mayor vigor, mayor absorción

y a mayor dedicación mayor absorción. Siendo que el tema de la dedicación representa los valores más altos ambos países.

Tabla 2. Correlaciones

| **Correlaciones** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Vigor | Dedicación | Absorción |
| Vigor | Correlación de Pearson | 1 | .730** | .846** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 | .000 |
| | N | 205 | 205 | 205 |
| Dedicación | Correlación de Pearson | .730** | 1 | .842** |
| | Sig. (bilateral) | .000 | | .000 |
| | N | 205 | 205 | 205 |
| Absorción | Correlación de Pearson | .846** | .842** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | |
| | N | 205 | 205 | 205 |
| ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

La aplicación y análisis de datos integran el primer paso para una intervención basada en variables positivas, procurando el beneficio de una valoración rápida y eficiente, que lleve

a establecer las estrategias correspondientes y elevar el nivel del engagement del estudiante universitario con miras al desarrollo de la cultura emprendedora en ellos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Los autores postulan que el *engagement* es un concepto que se debe medir en el proceso de definición de acciones orientadas para la formación emprendedora en los universitarios. El incremento del engagement en los estudiantes logrará impactar a la sociedad derivando en comportamientos que transmitan confianza, seguridad y compromiso. Este comportamiento podría derivar en la mejora de la cultura emprendedora entre otros alcances.

A partir de la evidencia encontrada en la aplicación del instrumento, se determina que el nivel de engagement en los grupos estudiados es mayor en los mexicanos y que la dedicación destaca como la dimensión más alta en términos de engagement. Lo que representa que los estudiantes de administración en las instituciones de educacion superior en cuestión, tienen un buen nivel de involucramiento que podría potenciarse con el acercamiento de oportunidades que representen desafíos más allá del aprendizaje en aulas. Sin embargo, en términos generales se encuentra que aún falta mucho por hacer para fortalecer el grado de implicación de los estudiantes hacia el emprendimiento

Sólo resta señalar que el presente trabajo es únicamente un aporte de lo que en nuestras universidades en cuestión podría empezarse a impulsar. Esto es, un trabajo conjunto en el que se puedan compartir las acciones que se estén desarrollando de manera particular así como los resultados provenientes de los diversos procesos de mejora, que en el tiempo se harían evidentes.

## REFERENCIAS


- Alcaraz R., R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

- Baaken, T. y Rossano S. (2016). *Academic entrepreneurship: a science-to-business marketing prospective*. Knowledge and technology transfer in México and Germany. (pp. 99-115) México-Alemania:UAEH.
- Brenes E. R. y Harr J. (2017). *El futuro del emprendimiento en Latinoamérica*. México: Cengage Learning.
- Fayolle, A. y Liñán, F. (2015). *The future of research on entrepreneurial intentions*. Journal of Business Research, Vol. 67, Num. 5, pp. 663-666.
- Ferreira Merina, L., y González Fernández, L. (2010). *La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional*. Recuperado de http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm.
- Formichella, M. M (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Monografía. Argentina:Tres Arroyos.
- Garrosa Hernández, E., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. & Sanz Vergel, A. I. (2008). *La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el desgaste profesional y en el engagement*. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es
- Guevara Agüero, Miguel Ángel y Gamboa Calderón, Oscar (2009). *Experiencias de incorporación de emprendedurismo en instituciones de educación superior*. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (56-57): 171-182
- Juárez, L.F. (2012). *Principios de contabilidad*. Enfoque emprendedor. México: Cengage
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* Academy of Management Journal (33). 692-724.
- Lisboa, A., Morales, J. F. & Palaci, F. J. (2009). *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. Recuperado de http://www.ijpsy.com.
- Leite, E. (2015). *Empreendedorismo, inovaçào e incubação de empresas e startups*. *Lei de inovaçào*. Recife: BAGAÇO.
- McCracken, G. Oullier, O. Zoëga, T. (2014). *The Science of Engagement An exploration into the true nature of engagement- what it means and what causes it*. Grounded in science, not fiction.
- Rey, L., Durán, A. & Extremera Pacheco, N. (2004). *La inteligencia emocional percibida y su nivel de influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement*

*en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual*. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es.

- Romero, A. y Milone, M. (2016). *El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos*. DOI 10.3232GCG.2016.V10.N1.05. GCG Georgetown University-Universia Enero-Abril 2016 Vol. 10 Num 1 ISSN 1988-7116 Universia:España pp 95-109.
- Rueda, I, Fernández, A, y Herrero, A. (2012). *Estudiantes universitarios y emprendimiento: determinantes psicológicos de la intención de creación de un negocio propio*. En: Faedpyme international review, vol. 1, n. 2. Cartagena, Murcia: Fundación Faedpyme, 2012. p. 9-15. ISSN: 2255-078X.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Shaufeli, W. B. (2001). *Exposición de las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol del modulador de la autoeficacia profesional*. Recuperado de http://www.fss.uu.nl.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). *Burnout and engagement in university students: A cross national study*. Journal of Cross-Cultural Psychology.
- Schaufeli WB. (2005). *Burnout en profesores: Una perspectiva social del Intercambio*. Rev Psicol Trab Organ.
- Quintanilla, M, M.B. (2013). *¡No aguanto más!. Prevenir el burnout y promover el engagement*. México:IPADE.
- Salanova Soria, M., Martínez Martínez, I., Bresó Esteve, E., Llorens Gumbau, S., & Grau Gumbau, R. (2005). *Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). *Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout*. Recuperado de http://www.cop.es/papeles.
- Urbano, D. & Toledano, N. (2008). *Los sistemas de formación universitaria y su influencia en las actitudes empresariales de los estudiantes: un estudio de casos múltiples*. Revista Oikos. 12 (25). 87-103

# EMPRENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

**ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL RESPONSIBILITY: ANALYSIS FROM A GENDER PERSPECTIVE FOCUSING ON COMPANY COMPETITIVENESS.**

**AUTORES:**

**María Dolores Sánchez-Fernández, Doctora, Universidade da Coruña, msanchezf@udc.es**

**Emanuel Leite, Doctor, Universidad de Pernanbuco, emanueleite@hotmail.com**

**Martha Ríos-Manríquez, Doctora, Universidad de Guanajuato, mrm2000mx@gmail.com, martha@ugto.mx**

**RESUMEN**

En este trabajo se analiza la propensión de los futuros emprendedores a implementar valores socialmente responsables en las organizaciones desde la perspectiva de género bajo el enfoque de la competitividad de la empresa. En este trabajo se analiza el emprendimiento y la responsabilidad social en el paradigma del marco teórico. En el análisis empírico se realiza un estudio exploratorio cuantitativo. Para la recogida de datos se desarrolló un cuestionario estructurado conformado por diferentes secciones: categorización y medición del contexto socialmente responsable de los futuros emprendedores en base a la escala de Likert. Los datos fueron analizados utilizando técnicas multivariantes (estadístico descriptivo) mediante el software estadístico SPSS. Permitiendo estas técnicas estudiar en profundidad el conjunto de variables que influyen en los valores socialmente responsables de los emprendedores bajo la perspectiva de género. Estos resultados se estima que permitirán emprender medidas para el

impulso de valores sociales en las organizaciones, así como identificar los puntos débiles, pudiendo derivar en actuaciones positivas llevadas a cabo por los principales organismos institucionales para contrarrestar los aspectos negativos descubiertos en esta investigación e implementar valores competitivos en la misma.
**Palabras clave**: análisis factorial, Emprendimiento, emprendedores, género, responsabilidad social, SPSS, competitividad.

## ABSTRACT

This study analyses the propensity of future entrepreneurs to implement socially responsible values in organizations from a gender perspective focusing on company competitiveness. This study analyses entrepreneurship and social responsibility in the theoretical framework paradigm. In the empirical analysis a quantitative exploratory study is carried out. For data collection, a structured questionnaire with different sections was drawn up: categorization and measurement of the socially responsible context of future entrepreneurs based on the Likert scale. The data was analyzed using multivariate techniques (descriptive statistical) using SPSS statistical software. These techniques make it possible to study the set of variables that influence the socially responsible values of entrepreneurs under the gender perspective in depth. It is considered that these results will make it possible to undertake measures for promoting social values in organizations, as well as identifying weak points, possibly deriving in positive actions carried out by the main institutional organisms to counteract the negative aspects discovered in this study and implement competitive values in it.
**Keywords:** factor analysis, Entrepreneurship, entrepreneurs, gender, social responsibility, SPSS, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La "feminización" de los emprendimientos es inevitable. Estamos en víspera de una revolución industrial. El siglo XXI podría no ser el siglo de las mujeres, pero seguramente será de menos participación por parte de los hombres. Hoy en el mundo de los negocios los inversores no observan el género de quien emprende. Leite (2015). Esto ha llevado a las mujeres a arriesgar y crear, muchas de ellas obteniendo el éxito, desarrollando un negocio

propio. Las oportunidades para las mujeres que crean su propio negocio son mayores, no hay hombres con 20 años de experiencia profesional solicitando el empleo que la mujer esté deseando. Las evidencias demuestran esta tesis, como todo, en el ramo de las nuevas empresas, cambia tan rápidamente, las nuevas oportunidades tardan menos en surgir que las orientadas a los campos de las empresas tradicionales. El crecimiento lento inhibe la transformación. Las empresas nacen y crecen rápidamente, lo que interesa es la competencia de sus emprendedoras. Leite (2012). Existe, por supuesto, una barrera importante a la entrada en el campo de los negocios, la cual tiene poco que ver con el sexo: el nivel de instrucción. Lemos (2012). Es necesario tener una sólida formación intelectual. Las emprendedoras necesitan invertir masivamente en su formación profesional para poder desarrollar la innovación y el espíritu empresarial. Drucker (1985).

En el área de los negocios tradicionales las empresas se encaran con naturalidad, En lo que respecta a los negocios que involucran la alta tecnología, todavía hay una desconfianza en las capacidades y habilidades de la mujer, las cuales hay que vencer. Aún existen personas que consideran como masculinos el desarrollo y la preocupación por la innovación, dos características del mercado cada vez más competitivo. Isacson, Walter (2014).

Emprendedora es una palabra de raíz francesa, emprendedor, es aquella persona que emprende la creación por cuenta propia, en su beneficio, asumiendo riesgos, o aquel que se lanza a la realización de un producto y/o servicio cualquiera. La emprendedora es una hija de la revolución del saber, del conocimiento y de la responsabilidad social, que cada día aumenta su visión, volcada hacia el emprendimiento social. Es necesario que las emprendedoras practiquen la responsabilidad social, sean aptas para tomar las riendas de los negocios, preparados para asumir las complejas responsabilidades de administración, en el siglo XXI, turbulento, competitivo, globalizado, desafiante, pues sólo pueden sobrevivir las mejores empresas, aquellas que cultivan la excelencia y tengan una perspectiva orientada hacia lo social. Por último, cabe destacar que, existen muy pocos estudios realizados acerca de como los hombres y mujeres dentro de una organización y la toma de decisiones en temas de RSE. A pesar de que se ha establecido la importancia de los valores de igualdad, equidad y democracia sin discriminación, se sigue viendo los efectos en las organizaciones y como incluso la mujer directiva, que bien opta más por considerar estos valores a comparación de

los hombres, no puede hacer la diferenciación efectiva por limitación de cultura empresarial y estereotipos de género (Martínez León, Arcas Lario, & García Hernández, 2011). Por ello, en este trabajo se busca indagar más sobre los valores de RSE de los emprendedores desde una perspectiva de género. Para así entender cómo es que la falta de los mismos afecta en las organizaciones y así concluir la importancia de la implementación de estos valores para el desarrollo de una buena economía (Martínez León et al., 2011).

Este capítulo está dividido en ocho bloques. En el primero se introduce este capítulo y los tres siguientes primeros bloques abarcan la revisión de la literatura del emprendimiento en femenino, la responsabilidad social empresarial y la relación entre el emprendimiento en femenino y la responsabilidad social. El quinto bloque abarca la metodología, seguidamente se presentan los resultados y a continuación las conclusiones. Finalmente, en el último bloque se presentan las referencias bibliográficas.

## 1. Emprendimiento en femenino

La lucha de la mujer emprendedora, por su espacio en el mundo empresarial, es un fenómeno que se viene observando en el mundo entero. Estamos viviendo la revolución femenina. Las representantes del llamado sexo frágil están estudiando y trabajando más y mejor que los hombres y se adaptan, con más facilidad, a las grandes transformaciones que sucede en el mundo, que los hombres. Mackey (2014). Discretamente, como conviene en una revolución de esa naturaleza, y con mucha tenacidad, las mujeres en el mundo occidental ocupan, lenta y sistemáticamente, las posiciones, profesiones y cargos, antes reservados a los hombres. Hay quien predice el fin del dominio masculino en el mundo de los negocios. Las mujeres emprendedoras vienen pisando fuerte y no hay quienes las paren. El número de mujeres que desean experimentar una experiencia empresarial, crece día a día, muchas de ellas impulsadas por ejemplos de mujeres emprendedoras exitosas. El fenómeno del emprendedorismo femenino, viene extendiéndose por los cuatro rincones del mundo, a ritmo cada vez más alucinante. La candidata a la emprendedora tiene que vencer una verdadera carrera de obstáculos para poder concretar el sueño de ser dueña de su propio negocio. Esperamos que la lectura de este texto, al mismo tiempo que discurre sobre el espíritu empresarial, despierte en el lector femenino especialmente, la fuerza del espíritu emprendedor, como opción de vida.

Podemos afirmar que, hasta hace poco, emprendedora era una palabra que poco significaba para la mayoría de las personas. Sin embargo, hoy la figura de la mujer emprendedora ya es bastante conocida. Tal vez no fuera el objetivo de las atenciones de la opinión pública, como es en la actualidad, pues su papel es de gran importancia en el desarrollo económico y social como generador de empleo y renta. La mujer emprendedora es uno de los personajes de mayor relevancia en la historia reciente de la humanidad, siendo la maestra de una de las instituciones más importantes de la sociedad moderna: la empresa. Pero si la figura de la emprendedora es tan importante, ¿por qué su historia nunca ha sido debidamente estudiada? Básicamente es la historia social de la emprendedora. A medida que la competencia económica y la necesidad de crear puestos de trabajo van creciendo, la figura de la emprendedora es cada vez más fundamental. El mundo necesita que miles de emprendedores tengan ganas de emprender en el momento en que cada vez menos trabajo y más trabajo. Siempre existió en el ser humano un deseo y un interés incuestionable por crecer y progresar, esto ha impulsado el emprendedorismo, el surgimiento de emprendedoras que desarrollan acciones, se transforman en una opción de vida donde buscan en la práctica toda su capacidad de creación y de innovación. Mentalidad positiva, firmeza de propósito, conciencia de que el objetivo de cualquier negocio es crear, mantener y fidelizar clientes permiten a la emprendedora anhelar el éxito. Vance (2015). Ser emprendedora significa tener capacidad de iniciativa, imaginación fértil para concebir las ideas, flexibilidad para adaptarlas, creatividad para transformarlas en una oportunidad de negocio, motivación para pensar conceptualmente, y la capacidad para ver y percibir el cambio como una oportunidad, como consecuencia de tomar en serio la gestión de su negocio. La empresa crea nuevos productos, servicios, empleos y nunca se detiene. Las emprendedoras no crean porque quieren, sino porque tienen una gran necesidad de realización. Schumpeter (1939). En la concepción del economista austriaco Joseph Alois Schumpeter, la emprendedora puede ser descrita como un agente de cambio de transformación del ciclo económico del desarrollo. Ellas disponen de ideas que combinan capital y trabajo, y hace algo verdaderamente innovador, con capacidad de iniciativa y de riesgo. Schumpeter (1984). El emprendedorismo será la alternativa profesional para muchas mujeres en ese siglo XXI. Vivimos la era del poder de la información, de los negocios en línea, de la

fuerza de las ideas audaces y de la suerte. Las ideas son la nueva moneda del mundo empresarial. Schumpeter (1984).

Los emprendedores no nacen, se forman y desarrollan su visión de negocio, siempre teniendo en mente el objetivo de hacer lo mejor, gestionan su negocio de forma simple, eficiente y eficaz, pero el éxito es fruto no sólo de las prácticas de buena gestión y de una postura conductual fundamentada en el espíritu emprendedor. Vogelstein (2013). En toda la historia de la humanidad, el término emprendedor era atribuido a los individuos que desafiaban la sabiduría tradicional para poder ver lo que pocos son capaces. Con la revolución y transformación del mundo en mercados globales en las últimas décadas, la capacidad de Internet y de la "nueva economía" en potenciar los emprendimientos, donde la geografía ya no es el destino ni el lugar, no sólo en las actividades humanas y en el mundo de los negocios, emprender es saber calcular riesgos. Thiel (2014). Las innovadoras y emprendedoras exitosas tienen algo en común "no son personas que corren riesgos". Lo que caracteriza a estas emprendedoras es la capacidad que tienen de definir los riesgos que tienen que correr y minimizarlos tanto como sea posible, de otro modo ninguno de ellos tendría éxito. Kidpatrick (2010). Los emprendedores son individuos capaces de soñar y de transformar sueños en realidad, de identificar oportunidades y transformarse en negocios, correr riesgos y mucho sudor, que el tino empresarial es el factor fundamental para que el emprendimiento venga, prospere y tenga éxito, y los fracasos resultan de valiosas lecciones para nuevos intentos. Gallo (2010). Los estudiosos traen conceptos a la realidad cotidiana, como Schumpeter, uno de los primeros en estudiar este fenómeno que define al emprendedor como un ser iluminado, especial para detectar y aprovechar las posibilidades, capaz de crear nuevos ciclos económicos, nuevos cambios tecnológicos introduciendo procesos innovadores de producción, abriendo nuevos mercados, agregando fuentes de materias primas y estructurando organizaciones. Thiel (2014). Drucker tiene una visión más moderada, define el "emprendedorismo como un comportamiento y no un rasgo de la personalidad", que las personas pueden aprender a actuar como emprendedoras, usando las herramientas basadas en el interés en buscar cambios, reaccionar a ellas y explotarlas como oportunidades de negocios. Anderson (2013). Drucker introduce el concepto de riesgo, en el que afirma que, la persona emprendedora necesita arriesgarse en algún negocio. Drucker (1969). Según este

autor entiende que, en el emprendedor denota a alguien que está en un emprendimiento por cuenta propia, que organiza, administra y asume el riesgo de la gestión del negocio, o sea, un individuo que efectúa aplicaciones monetarias teniendo en cuenta capacidad de producir riqueza. Drucker (1969).

Drucker valoriza la innovación y considera que, el emprendedorismo debería ser una disciplina como cualquier otra en todos los niveles educativos. Drucker (1977). David McClelland, psicólogo norteamericano, entiende que, el emprendedor se configura como alguien que ejerce cierto control sobre los medios de distribución y produce más de lo que puede consumir con el objetivo de venderlo (o cambiarlo) para obtener una renta. Para este autor el emprendedor acepta moderadamente el riesgo, desarrolla una actividad instrumental vigorosa y tiene una gran responsabilidad individual, además, la principal fuerza que lo guía es la necesidad de realización. La cuestión de la motivación (acción) es un asunto fascinante, para que suceda es necesario que haya un motivo que lleve a la acción. La emprendedora necesita identificar lo que la motiva, a tener la iniciativa emprendedora. McClelland (1961). La realidad a la que se enfrenta por la emprendedora está basada en una perspectiva donde la creatividad no depende de inspiración, sino de estudio arduo: un acto de voluntad y una búsqueda premeditada de oportunidades para innovar. Senge (1990)

Las empresas exitosas saben cómo identificar y aprovechar las oportunidades a medida que se presentan. Dyer (2013). Se percibe claramente que las emprendedoras deben tener una verdadera obsesión por escuchar y entender los deseos y las necesidades de los clientes, reaccionar rápidamente para atender a las exigencias de los clientes; tener una estrategia de atención bien definida e inspirada en el cliente. El significativo crecimiento del número de mujeres, ejerciendo una actividad fuera del hogar, ha creado un nuevo y diferente campo de investigación. Está claro que hombres y mujeres emprendedores tienen mucho en común y, al mismo tiempo, significantes diferencias. Drucker (1957).

La mujer emprendedora con responsabilidad social tiene cada vez más marcando su presencia en el mundo de los negocios. Es el emprendimiento en femenino el que dicta la pauta en el espíritu emprendedor. Entre las motivaciones que animan a una emprendedora a establecer su propio negocio es el deseo de una mayor independencia, la necesidad de equilibrar su

proyecto profesional y su vida privada, la reacción ante experiencias laborales negativas o la búsqueda de un estilo de vida más desafiante. Contribuir a la responsabilidad social es una de sus preocupaciones. Curiosamente, el beneficio financiero no parece ser una causa determinante.

## 2. Responsabilidad Social

Cada vez más, las empresas buscan adoptar políticas empresariales para ser Socialmente Responsables, sea por decisiones filantrópicas, de competitividad, por presión de ciertos grupos de interés, entre otros motivos (Ríos, Ferrer, & López, 2013). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) basa sus actividades, valores y actitudes en la ética; centrada principalmente hacía tres ejes: económico, social y medio ambiente (Ríos, et al., 2013; Ríos López-Salazar, & López-Mateo, 2015; Sánchez-Fernández, Ríos, & Leite, 2017). Por lo que a grandes rasgos la RSE busca que las empresas logren sus resultados de manera congruente y consistente, considerando las expectativas de todos sus participantes, de manera que por obligación moral y responsabilidad empresarial respete el entorno interno y externo en el que se desarrolla la empresa, sea desde la búsqueda de una ideología de concepto socioeconómico o desde la maximización de las utilidades (García, 2007; Ríos, et al., 2013; Sánchez-Fernández et al., 2017).

Ser socialmente responsable aporta a la empresa ventajas enormes que le ayudan a mejorar su competitividad. La RSE ayuda a aumentar la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados; disminuir la rotación de los trabajadores y por lo tanto también el costo de reclutamiento; aumentar la calidad en los productos y por ende la satisfacción y mantenimiento de los clientes; mejora de en la imagen de la empresa, que puede llevar al acceso a nuevos mercados; incrementar el apoyo por parte de la comunidad y las autoridades locales; fomentar la reducción, el reciclaje y la reutilización de los recursos que a su vez mejoran las utilidades mediante el ahorro. En general la RSE apoya el logro de las metas de la empresa (Ríos, et al., 2013), lo que lleva a las empresas ha de adoptar estrategias de RSE. Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas, limitan la adopción de la RSE principalmente por la falta de recursos para su implementación. Aunque las MiPymes son importantes para la economía de cada país, y es esencial la RSE desde la creación de las mismas, no cuentan con los recursos necesarios para ello. Pese a su moral, principios, valores,

ética, filosofía que le indican su deber de ser Socialmente Responsable y en este sentido se pronuncia Gámez y Abreu (2017), al indicar que la ética, la moral, la honestidad, la justicia, la reflexión filosófica, y la responsabilidad son valores fundamentales de un líder micro empresario (emprendedor micro). Y aunque la actitud y el propósito lo tienen claro, sin embargo no cuentan con recursos para diseñar e implantar estrategias de responsabilidad social, dejando en la indefensión al empresario que invierte todos sus recursos en emprender una empresa.

### 2.1.Responsabilidad social empresarial en femenino

Entendiendo que un emprendedor es aquel que tiene una idea de negocio y crean una empresa para llevarla a cabo. Definiéndolo según Ibarra (2000, pág. 3) "individuos con visión empresarial que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuya fuente es la innovación, con talento y creatividad de bienes y servicios", o como lo define Hernández y Arano (2015:36 ). "es una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no sólo para sus propietarios, sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos como empleados, clientes, proveedores y sociedad en general, pues un negocio fortalecido y en crecimiento genera oportunidad de trabajo [….] desarrollando una cadena de oportunidad y de generación de riqueza". Pudiendo establecer que los emprendedores son individuos que descubren oportunidades de negocio, la ponen en marcha y son creadores de empleo, generando riqueza para ellos, sus empleados, socios comerciales, y contribuyendo con impuestos al gobierno, beneficiándose la comunidad, región y país.

## 3. Responsabilidad social empresarial y emprendimiento femenino

Por tanto muchas son las razones que le llevan a una persona a emprender un negocio. Es por ello que una cultura emprendedora es necesaria en la sociedad para que los emprendedores

se concienticen desde un inicio sobre la importancia de adopción de diferentes temas como lo es la RSE para ser competitivos y lograr crecer y desarrollar sus empresas, esto empieza desde la generación de valores a través de la educación, mediante las Universidades (De la Red Vega, 2009). Es incluso importante establecer una educación de emprendimiento que inspire tanto a hombres como a mujeres, ya que mientras el hombre puede decidir emprender por cuestión de enfrentar nuevos retos, la mujer lo hace más buscando iniciativa, creatividad y autoconfianza. Es importante considerar que es mayor la cantidad de hombres que emprenden a comparación a las mujeres, principalmente debido al miedo al fracaso (Fuentes García & Sánchez Canizarez, 2010).

Por otro lado, las decisiones de los emprendedores de adoptar la RSE en sus políticas empresariales puede estar incluso ligada a una cuestión de género. En el estudio realizado por Guadalupe et al., (2013)), en México, se obtuvo que las mujeres empresarias tienen mayores políticas de diversidad y flexibilidad respecto a elección de horarios y fórmulas de trabajo, lo que habla de una adopción mayor de RSE comparada con respecto a los hombres. Esto no pasa desapercibido con los estudios realizados por Arredondo, Maldonado, & De la Garza (2011)), demostrando que la Mujer adulta actual como consumidora es más decidida en contra de las empresas que no actúan bajo la RSE.

## 4. Metodología

Tras la revisión de la literatura se encuentra que es de gran interés el abordar el estudio de la interiorización y aplicación de la Responsabilidad Social según el género. Las administraciones públicas en Galicia (España) están llevando a cabo iniciativas para dar apoyo a iniciativas emprendedoras y por otra parte, a las empresas en funcionamiento, a iniciativas que orientan incorporar valores sociales y sostenibles en las organizaciones. Especialmente estas organizaciones están potenciando el emprendimiento femenino y entre el colectivo de los jóvenes.

En base a los argumentos anteriormente expuestos se ha desarrollado en este trabajo un estudio cuantitativo en el que se recoge la información mediante un cuestionario estructurado. El objeto de estudio son los estudiantes universitarios procedentes de las titulaciones universitarias de grado de Administración y Dirección de Empresas y Economía de la

Universidade da Coruña (Galicia – España). El cuestionario ha sido adaptado para esta investigación elaborada en base a la revisión de la literatura. Este está conformado por tres secciones. El primer apartado recoge la información sociodemográfica del encuestado y el segundo bloque recoge la información relativa al contexto Institucional, se presenta una escala de likert (1 a 5), la cual está adaptada a esta investigación, procedente de otros estudios, los cuales ya han la validado (Kostova & Roth, 2002; Llamas-Sánchez, García-Morales & Martín-Tapia, 2013; Vargas-Sánchez & Riquel-Ligero, 2015; Sánchez-Fernández, Vaca-Acosta & Vargas-Sánchez, 2016). La escala incluye ítems de las tres presiones institucionales (coercitiva, normativa y mimética) identificadas por DiMaggio & Powell (1991). La tercera sección contiene la escala likert de RSE, validada por Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2013). Esta ha sido adaptada para el objeto de estudio en esta investigación. Este apartado está conformado, estructurado en base a las tres dimensiones de la responsabilidad social: social, económica y ambiental (Elkington, 1997). Los datos se han recogido entre los meses de enero y mayo de 2016. Se trata de un cuestionario autoadministrado en el cual se ha obtenido una tasa de respuesta del 80%, descartándose el 1% de los cuestinarios recogidos, por no ser válidos.

El objetivo enmarcado en este estudio es descubrir lo que motiva e influencia al objeto de estudio a implementar prácticas de RSE. Las preguntas planteadas en esta investigación son: ¿Cuáles son las prácticas de RSE a las que otorgan los futuros emprendedores según el género mayor relevancia? ¿Cuál es la presión institucional que ejerce mayor influencia para implementar prácticas de RSE en los futuros emprendedores según el género?

Con el fin de poder resolver y dar respuesta a las preguntas se ha propuesto un estudio estadístico descriptivo para recoger una idea lo más precisa posible de las características de las variables, en el que se analizaron tres aspectos básicos: la dispersión, la tendencia central y la forma de distribución.

## 5. Resultados

En primer lugar se expone el perfil de los encuestados en la tabla 1 según el género.

Tabla 1: Perfil de los encuestados

| Variables | | Género | |
|---|---|---|---|
| | | **Hombre** | **Mujer** |
| Género (%) | | 57 | 43 |
| Estudios finalizados (%) | COU, Bachiller,ciclo superior o FP2 | 100 | 100 |
| Edad (%) | 18-20 | 72 | 83 |
| | 21-23 | 23 | 11 |
| | 24-26 | 5 | 6 |
| Vínculo con el mercado laboral (%) | Desempleado | 77 | 83 |
| | Empleado | 23 | 17 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, existe una pequeña diferencia de porcentajes en cuanto al género, en este caso los hombres adquieren mayor representación que las mujeres, todo el alumnado procede de un mismo nivel de estudios (bachiller o ciclo superior). En cuanto a la franja de edad, el mayor porcentaje corresponde a edades comprendidas entre 18-20 años y con referencia al vínculo con el mercado laboral, en un porcentaje elevado están desempleados.

### 5.1.Análisis estadístico descriptivo

Con el fin de obtener una idea lo más precisa posible de las características de los items, se realizó un estudio estadístico descriptivo. En este apartado se analizan tres aspectos básicos, la dispersión, la tendencia central y la forma de distribución. Se exponen en la tabla 2 y 3 los resultados de los estadísticos descriptivos de las tres presiones institucionales (coercitiva, normativa y mimética) y las tres dimensiones de la responsabilidad social (social, económica y medioambiental) según el género.

Tabla 2: Estadísticos Descriptivos según el género: Hombre

| Estadísticos Descriptivos del Contexto Institucional | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Presión coercitiva** | | | | **Presión Normativa** | | | **Presión mimética** | | | | | |
| **Variables** | **Ci1** | **Ci2** | **Ci3** | **Ci4** | **Ci5** | **Ci6** | **Ci7** | **Ci8** | **Ci9** | **Ci10** | **Ci11** | **Ci12** | **Ci13** |
| MODA | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| CURTOSIS | 2,5 | -0,4 | -1,1 | -1,3 | -0,2 | 1,3 | -1,0 | 1,3 | -1,6 | 0,2 | -0,8 | 0,5 | -0,5 |
| MINIMO | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,8 | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 1,0 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 1,0 | 0,9 | 0,9 | 0,8 |
| MEDIA | 4,4 | 4,6 | 4,1 | 4,1 | 4,0 | 4,3 | 4,2 | 4,3 | 4,0 | 3,4 | 3,7 | 4,2 | 4,0 |
| MEDIANA | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| COEF ASIM | -1,6 | -0,8 | -0,2 | -0,3 | -0,9 | -1,0 | -0,4 | -1,0 | -0,1 | -0,5 | -0,2 | -1,2 | -0,5 |
| Coercitiva: Ci1: Leyes vigentes; Ci2: Leyes y normas; Ci3: Organismos reguladores; Ci4: Leyes o acuerdos | | | | | | | | | | | | | |

Normativa: Ci5. Obligación moral; Ci6: Coherencia entre los valores; Ci7: Coherencia entre las normas

Mimética: Ci8: Práctica guía de implantación; Ci9: Modelo a seguir; Ci10: Imitación de prácticas; Ci11: Experiencias exitosas de otros; Ci12: Apoyo y reconocimiento para implantar prácticas; Ci13: Valores organizacionales congruentes.

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Social

| **Variables** | **So1** | **So2** | **So3** | **So4** | **So5** | **So6** | **So7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| CURTOSIS | 4,49 | 5,91 | 1,91 | -0,61 | 1,01 | 0,76 | -0,49 |
| MINIMO | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,87 | 0,82 | 0,65 | 0,60 | 0,73 | 0,67 | 0,68 |
| MEDIA | 4,27 | 4,39 | 4,23 | 4,34 | 4,31 | 4,54 | 4,37 |
| MEDIANA | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| COEF ASIM | -1,9 | -2,2 | -0,9 | -0,4 | -1,1 | -1,4 | -0,8 |

So1: Mejora de la calidad de vida de los empleados; So2: Relación salarios competencias y rendimientos; So3: Comprometidos con la creación de empleo; So4: Fomento de la formación y el desarrollo profesional; So5:Políticas de flexibilidad laboral para la conciliación; So6:Igualdad de oportunidades; So7: Mecanismos de diálogo con los empleados

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Económica

| **Variables** | **Ec8** | **Ec9** | **Ec10** | **Ec11** | **Ec12** |
|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CURTOSIS | 0,039 | 1,596 | 0,76 | 1,92 | -0,49 |
| MINIMO | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,523 | 0,593 | 0,76 | 0,79 | 0,68 |
| MEDIA | 4,606 | 4,615 | 4,32 | 4,33 | 4,37 |
| MEDIANA | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| COEF ASIM | -1,05 | -1,6 | -1,15 | -1,5 | -0,79 |

Ec8:Productos y servicios de alta calidad; Ec9: Cumplimiento de estándares; Ec10: Relación calidad precio; Ec11: Información completa y precisa; Ec12: Eje prioritario derechos de los consumidores

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Medioambiental

| **Variables** | **Ma13** | **Ma14** | **Ma15** | **Ma16** | **Ma17** | **Ma18** | **Ma19** | **Ma20** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| CURTOSIS | -0,63 | 0,454 | 0,53 | -0,6 | 0,45 | 2,285 | -1,2 | 6,615 |
| MINIMO | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 1,091 | 0,981 | 0,75 | 0,74 | 0,85 | 0,68 | 0,9 | 0,796 |
| MEDIA | 3,969 | 3,708 | 4,24 | 4,36 | 4,22 | 4,405 | 4,04 | 4,376 |
| MEDIANA | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| COEF ASIM | -0,92 | -0,85 | -0,93 | -0,9 | -1,11 | -1,35 | -0,5 | -2,19 |

Ma13: Minimizar el impacto ambiental; Ma14: Uso de productos de bajo impacto ambiental; Ma15: Ahorro de energía para lograr mayor nivel de eficiencia; Ma16:

| |
|---|
| Introducción de fuentes de energía alternativa; Ma17: Planificación de inversiones de bajo impacto ambiental; Ma18: Reducción de emisiones y reciclaje de materiales; Ma19: Utilización de artículos ecológicos; Ma20: Uso de envases y embalajes reciclables |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Estadísticos Descriptivos según el género: Mujer

| Estadísticos Descriptivos del Contexto Institucional | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Presión coercitiva** | | | | **Presión Normativa** | | | **Presión mimética** | | | | | |
| **Variables** | **Ci1** | **Ci2** | **Ci3** | **Ci4** | **Ci5** | **Ci6** | **Ci7** | **Ci8** | **Ci9** | **Ci10** | **Ci11** | **Ci12** | **Ci13** |
| MODA | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| CURTOSIS | 4,9 | 0,8 | 2,6 | 4,3 | 0,6 | -0,9 | 0,0 | -0,7 | -0,8 | -0,7 | -0,5 | -0,6 | -0,7 |
| MINIMO | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 0,9 | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,7 | 0,7 |
| MEDIA | 4,5 | 4,6 | 4,3 | 4,0 | 4,2 | 4,4 | 4,5 | 4,3 | 3,8 | 3,6 | 3,8 | 4,3 | 4,3 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MEDIANA | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| COEF ASIM | -2,1 | -1,3 | -1,2 | -1,7 | -0,9 | -0,2 | -1,0 | -0,8 | -0,1 | -0,1 | -0,3 | -0,7 | -0,7 |

Coercitiva: Ci1: Leyes vigentes; Ci2: Leyes y normas; Ci3: Organismos reguladores; Ci4: Leyes o acuerdos

Normativa: Ci5. Obligación moral; Ci6: Coherencia entre los valores; Ci7: Coherencia entre las normas

Mimética: Ci8: Práctica guía de implantación; Ci9: Modelo a seguir; Ci10: Imitación de prácticas; Ci11: Experiencias exitosas de otros; Ci12: Apoyo y reconocimiento para implantar prácticas; Ci13: Valores organizacionales congruentes.

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Social

| **Variables** | **So1** | **So2** | **So3** | **So4** | **So5** | **So6** | **So7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| CURTOSIS | -0,69 | 0,022 | -0,542 | 0,758 | -0,59 | -0,03 | -0,7 |
| MINIMO | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,437 | 0,649 | 0,599 | 0,531 | 0,63 | 0,55 | 0,66 |
| MEDIA | 4,721 | 4,462 | 4,385 | 4,623 | 4,294 | 4,56 | 4,23 |
| MEDIANA | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| COEF ASIM | -1,16 | -1,04 | -0,544 | -1,28 | -0,44 | -0,97 | -0,4 |

So1: Mejora de la calidad de vida de los empleados; So2: Relación salarios competencias y rendimientos; So3: Comprometidos con la creación de empleo; So4: Fomento de la formación y el desarrollo profesional; So5:Políticas de flexibilidad laboral para la

conciliación; So6:Igualdad de oportunidades; So7: Mecanismos de diálogo con los empleados

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Económica

| **Variables** | **Ec8** | **Ec9** | **Ec10** | **Ec11** | **Ec12** |
|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| CURTOSIS | -1,38 | 1,308 | -2,091 | -1,93 | -1,62 |
| MINIMO | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,464 | 0,522 | 0,498 | 0,49 | 0,475 |
| MEDIA | 4,661 | 4,653 | 4,515 | 4,573 | 4,632 |
| MEDIANA | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| COEF ASIM | -0,84 | -1,45 | -0,18 | -0,43 | -0,69 |

Ec8:Productos y servicios de alta calidad; Ec9: Cumplimiento de estándares; Ec10: Relación calidad precio; Ec11: Información completa y precisa; Ec12: Eje prioritario derechos de los consumidores

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Medioambiental

| **Variables** | **Ma13** | **Ma14** | **Ma15** | **Ma16** | **Ma17** | **Ma18** | **Ma19** | **Ma20** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MODA | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| CURTOSIS | 0,668 | 0,529 | -0,544 | -0,24 | 1,668 | 2 | -0,3 | 0,76 |
| MINIMO | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| MAXIMO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| DESV T | 0,791 | 0,845 | 0,728 | 0,732 | 0,769 | 0,51 | 0,65 | 0,53 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MEDIA | 4,256 | 4,068 | 4,361 | 4,417 | 4,374 | 4,68 | 4,41 | 4,62 |
| MEDIANA | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| COEF ASIM | -1,08 | -0,94 | -0,899 | -1,09 | -1,43 | -1,64 | -0,8 | -1,28 |
| Ma13: Minimizar el impacto ambiental; Ma14: Uso de productos de bajo impacto ambiental; Ma15: Ahorro de energía para lograr mayor nivel de eficiencia; Ma16: Introducción de fuentes de energía alternativa; Ma17: Planificación de inversiones de bajo impacto ambiental; Ma18: Reducción de emisiones y reciclaje de materiales; Ma19: Utilización de artículos ecológicos; Ma20: Uso de envases y embalajes reciclables | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

En el contexto institucional los elementos más valiosos son los relacionados con la presión coercitiva, ejercen mayor presión el cumplimiento de las leyes y las normas vigentes tanto por hombres como por mujeres. Los elementos que ejercen menor presión, para ambos géneros, son los relacionados con la presión mimética, la imitación de prácticas y la aplicación de experiencias exitosas desarrolladas por otros. En la dimensión social, la igualdad de oportunidades es la práctica que otorga mayor importancia de los futuros emprendedores hombres, sin embargo la mejora de la calidad de vida de los empleados es para las mujeres. La práctica más penalizada para los hombres es el compromiso con la creación de empleo, a diferencia de las mujeres que, son los mecanismos de diálogo con los empleados. Con referencia a la dimensión económica, las futuras emprendedoras reflejan gran importancia a la oferta de producto y servicios de alta calidad y para los hombres, el cumplimiento de los estándares. Sin embargo, la práctica más penalizada para ambos géneros es la relación de la calidad con el precio. En la dimensión ambiental, la práctica menos valorada por los futuros emprendedores de ambos géneros es el uso de productos de bajo impacto ambiental. En la práctica que otorgan mayor importancia existen diferencias, para las futuras emprendedoras mujeres es la reducción de emisiones y reciclaje de materiales y para los hombres, la utilización de envases y embalajes reciclables.

**CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos, en el contexto institucional, la presión que ejerce más influencia en los futuros emprendedores, tanto para hombres como mujeres, es la coercitiva. Esta presión también es la que más representación adquiere en el estudio realizado por Riquel (2010) dirigida a los responsables de los campos de golf en Andalucía (España) y alinea con los resultados obtenidos por Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez y Remoaldo (2014), modelo aplicado a los directivos de los hoteles ubicados en el Norte de Portugal (Portugal). El segundo lugar de influencia lo ejerce la presión normativa. La presión que ejerce menor intensidad es la mimética. Con referencia a la responsabilidad social, los mejores estadísticos son los pertenecientes a la dimensión económica, a la cual le dan mayor importancia los encuestados. La dimensión social es la segunda en intensidad, a la cual los futuros emprendedores le dan importancia. La dimensión medioambiental adquiere menor importancia para los encuestados. Por consiguiente, aquellas iniciativas medioambientales que pretendan implementarse en la empresa mediante la presión ejercida por las instituciones, serán aplicadas con mayor probabilidad si estas se relacionan con el ahorro económico, para del beneficio medioambiental.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Anderson, Chris (2013). A nova revolução industrial: Makers. Tradução Afonso Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Arredondo Trapero, F. G., Maldonado De Lozada, V. del C., & De la Garza García, J. (2011). E l consumidor ante la responsabilidad social corporativa. Actitudes según edad y género. *Cuadernos de Administación*, *24*(43), 285–305.

Arredondo Trapero, F. G., Velázquez Sánchez, L. M., & De la Garza García, J. (2013). social empresarial . Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, *29*(127), 161–166.

De la Red Vega, N. (2009). Necesidades Emergentes y Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Alternativas*. *Cuadernos de Trabajo Social*, *16*, 65–76.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In W. W. Powell &

P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63–82). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Drucker, Peter F (1957). Landmarks of Tomorrow. New York: Harper & Row.

Drucker, Peter F. (1969). The Age od Discontinuity. New York: Harper & Row.

Drucker, Peter F. (1977) The best of Peter Drucker on Management. New York: Harper & Row, p. 182.

Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row. p. 150.

Dyer, Jeff. (2013). The Innovator´s DNA - mastering the five skills of disruptive innovation´s. New York, Harvard Business Review Press.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (2nd ed.). Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd.

Fuentes García, F., & Sánchez Canizarez, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor : una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, *28*(3), 1–27.

Gámez, F. y J. L. Abreu (2007). Valores que un emprendedor debe ejercer al crear una empresa. Daena: International Journal of Good Conscience. 2(2) : 124-148. Septiembre.

García, A. A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible Alina Alea García. *Revista Futuros*, *5*(17).

Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M. I., & Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validation of an instrument for measuring the orientation relationship between corporate social responsibility and other strategic variables of the company. Journal of Accounting. *Spanish Accounting Review*, *6*(1), 11–23.

Gallo, Carmine (2010). Arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. Tradução Carlos Szlak

Hernández, R. C., Arano, C. R. (2015). El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial. Ciencia

Administrativa 1:28-37.

Ibarra, E. (2000). Los primeros pasos al mundo empresarial, México. Ed. Prentice Hall.

Isacson, Walter (2014). Os inovadores: Uma bibliografia da revolução digital.Tradução de Berilo Vargas.1ªed. São Paulo: Campanhia de Letras.

Kidpatrick, David (2010). O efeito facebook. Tradução Maria Intrínseca.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 215–243. doi:10.2307/3069293

Leite, Emanuel F.(2015) Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e Startup - Recife: Edições Bagaço..

Leite, Emanuel. (2012). O Fenômeno do Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva.

Lemos, Paulo. (2012) Universidades e ecossistemas de empreendedorismo: a gestão orientada por ecossistemas e o empreendedorismo da Unicamp. Campinas. Editora da Unicamp.

Llamas-Sanchez, R., Garcia-Morales, V., & Martin-Tapia, I. (2013). Factors affecting institutional change: A study of the adoption of Local Agenda 21 in Spain. *Journal of Organizational Change Management*, *26*(6), 1045–1070. doi:10.1108/JOCM-03-2012-0037

Martínez León, I. M., Arcas Lario, N., & García Hernández, M. (2011). La influencia del género sobre la repsonsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. *REVESCO*. *Revista de Estudios Cooperativos*, (105), 143–172.

Mackey, John (2014). Conscious capitalism- Liberating the heroic spirit of business. New York, Harvard Business Review Press

McClelland, D. C. (1961) The Achieving Society. New York: D. Van Nostrand Company, pp. 205-258.

Ríos Manríquez, M., Ferrer Guerra, J., & López Salazar, A. (2013). Participación de las empresas familiares en actividades de responsabilidad sostenible. *Revista Panorama*

*Adminisitrativo*, *12*(7), 35–46.

Ríos Manríquez, M., López-Salazar, A., & López-Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *HOLOS*, *3*(31), 308–320.

Riquel Ligero, F. J. (2010). Institutional analysis of environmental management practices of the Andalusian golf courses (Doctoral dissertation). University of Huelva, Spain.

Sánchez-Fernández, M. D., Ríos Manríquez, M., & Leite, E. (2017). Responsabilidad social empresarial: el espiritu emprendedor competitivo. In *Licoes de Empreendedorismo*. Brasil: Universidad de Pernambuco.

Sánchez-Fernández, M. D., Vaca-Acosta, R. M., & Vargas-Sánchez, A. (2016). Socially Responsible Practices in Hotels: A Gender Perspective. In L. Guliani & S. Rizwan (Eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 28–45). Hershey, PA: Business Science Reference.

Sánchez-Fernández, M.D, Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional context and hotel social responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4): 413-426.

Schumpeter, J. Alois. (1939).Business Cycles. New York, McGrow Hill, 1939.

Schumpeter, J. Alois. (1984). Capitalismo, Socialismo e Democracia, Tradução Sérgio Gós de Paula, Rio de Janeiro, Zahar, pp. 98-211.

Senge, Peter. (1990) The Fifth Discipline 3/4 The Art & Pratice of the Leraning Organization, New York, Currency Doubleday.

Thiel, Peter, De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Tradução Ivo Korytowski.1ª ed. Rio Janeiro: Objetiva, 2014.

Toffler, Alvin. (1980). A terceira onda, Rio de Janeiro. Record, 491p.

Vance, Ashlee. (2015). Elon Musk: Como o CEO bilionário da Space X e da Tesla está moldando nosso futuro. Tradução Bruno Casorti, 1ªed. Rio de Janeiro. Intrínseca.

Vargas-Sánchez, A., & Riquel-Ligero, F. (2015). Golf tourism, its institutional setting, and environmental management: A longitudinal analysis. *European Journal of Tourism Research, 9*, 41–56.

Velázquez, L. M. (2008). *Desarrollo profesional de la mujer y políticas de concilación*. Universidad de Deusto.

Vogelstein, Fred (2013). Dogfight: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution. New York. Farrar, Staus and Giroux.

# PROPUESTA DE MEJORA EN LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UAEM VALLE DE CHALCO

**AUTORES:**

**Lic. en E. AURA ALVAREZ NIETO Universidad Autónoma del Estado de México - Valle de**
**Chalco**
**Lic. en A. VICENTA RUFINA BEDOLLA BRAVO Universidad Autónoma del Estado de México – Valle de Chalco**
**M. en C. LUIS MIGUEL DE LA CRUZ FLORES Universidad Autónoma del Estado de México-Valle de Chalco**

**RESUMEN**

Hoy por hoy la universidad se ha dado a la tarea de cumplir con el nuevo papel de universidad emprendedora, siendo el caso de la Universidad Autónoma del Estado de México, quien ha implementado una red de incubadoras que apoyan tanto a la comunidad universitaria como a la comunidad externa a desarrollar diferentes ideas de negocio.

Sin embargo, actualmente los procedimientos que se llevan a cabo para la elaboración de un plan de negocios siguen desarrollándose de forma manual, lo que ocasiona que los emprendedores – empresarios hagan un uso excesivo de recursos financieros y de tiempo, provocando una alta deserción.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal optimizar los procesos que llevan a cabo los emprendedores en la elaboración del plan de negocios; mediante la automatización de la etapa Diagnóstica del área de Incubación del CIGEM (Centro de Incubación de Negocios y Gestión Empresarial) del Centro Universitario UAEM Valle de Chalco.

Por tanto, se propone la creación de un sistema que permita resolver los cuestionarios de la Fase de Diagnóstico, crear una base de datos y calcular los puntajes correspondientes para la elaboración de un Informe Final; y así poder agilizar y optimizar los tiempos en esta fase. Con la finalidad de disminuir la deserción de emprendedores y esto les permita concluir satisfactoriamente su plan de negocios y crear empresas en el menor tiempo posible.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue en primera instancia de campo ya que se realizó y aplicó un cuestionario tipo Likert a los emprendedores para detectar sus necesidades; además de ser un trabajo multidisciplinario ya que se involucraron diversas áreas para el desarrollo del sistema automatizado.

**Palabras clave:** emprendimiento, automatización, universidad.

## ABSTRACT

Nowadays, the university has taken on the task of fulfilling the new role of entrepreneurial university, being the case of the Autonomous University of the State of Mexico, which has implemented a network of incubators that support both the university community and the external community to develop different business ideas.

However, currently the procedures that are carried out for the elaboration of a business plan continue to be developed manually, which causes entrepreneur to make excessive use of financial resources and time, causing a high drop out.

For this reason, the main objective of this research is to optimize the processes carried out by entrepreneurs in the preparation of the business plan; through the automation of the Diagnostic stage of the Incubation area of the CIGEM (Business Incubation and Business Management Center) of the Centro Universitario UAEM Valle de Chalco.

Therefore, it is proposed to create a system that allows to solve the questionnaires of the Diagnostic Phase, to create a database and to calculate the corresponding scores for the elaboration of a Final Report; and thus be able to streamline and optimize the times in this

phase. With the purpose of reducing the desertion of entrepreneurs and this allows them to successfully complete their business plan and create companies in the shortest possible time.

The type of research that was carried out was in the first instance of field since a questionnaire was made and type Likert to the entrepreneurs to detect their needs; besides being a multidisciplinary work since several areas were involved for the development of the automated system.

**Key words:** entrepreneurship, automation, university.

## INTRODUCCIÓN

Según la ENAPROCE (Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas) de poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. (INEGI, 2016). Sin embargo, este tipo de empresas presentas dos problemáticas preocupantes.

Por un lado, es de destacarse que la productividad de las microempresas está muy por debajo comparada con la de empresas medianas y grandes; en gran parte, debido a que la creación de nuevas empresas se lleva a cabo de manera intuitiva. Por otro lado, en México fracasan el 75% de los emprendimientos debido a la falta de objetivos y a una planeación deficiente. Es por ello que instituciones como el Instituto Nacional Emprendedor se encuentran preocupados por resolver esta problemática y se ha vuelto su prioridad resolver la falta de productividad y competitividad de los emprendimientos. (López, 2016)

Es por ello que surge la necesidad en diversas estancias como las incubadoras de empresas en dotar a los emprendedores de las herramientas necesarias para que las ideas de negocio se gesten de forma adecuada. El plan de negocios se convierte así en la guía para el emprendedor sobre el rumbo que debe tomar su futura empresa y con ello minimizar los riesgos de emprender. Sin embargo, a lo largo del tiempo han surgido diversos modelos y metodologías para la elaboración del plan de negocios; en particular, la Universidad Autónoma del Estado de México utiliza en su red de incubadoras el modelo Incubask.

El modelo Inkubask consiste en que una idea de negocios desarrolle cinco etapas: diagnóstico, administración, mercadotecnia, estudio técnico y finanzas. Y cada una de ellas presenta sus respectivos procesos. Es así que el presente trabajo se centra en el análisis de los procesos utilizados en la metodología que llevan las incubadoras de empresas de la Universidad Autónoma del Estado de México. Dentro del cual se detectó que estos procesos para desarrollar las diferentes etapas del Plan de Negocios pueden ser más eficientes y reducir el tiempo en la elaboración del plan, lo cual beneficiaría ampliamente al emprendedor. Sin embargo dada la extensión de las etapas del Plan de negocios, el presente trabajo se enfocará en únicamente en el proceso del Diagnóstico; en particular en el subnivel 5 llamado "Guía Diagnóstico del proyecto".

La importancia de analizar y hacer una propuesta de mejora para el subnivel 5 de la etapa Diagnóstica es debido a que desde el inicio se puede detectar si una idea de negocio es factible y viable para el emprendedor. Ya que, en la mayoría de los casos, se pide al interesado que desarrolle su plan de negocios completo y exista la probabilidad de que su negocio no resulte rentable, lo que le generaría pérdida de tiempo y recursos financieros. Por tanto, con la propuesta de mejora se espera que el emprendedor pueda mejorar o cambiar su idea desde el inicio.

## METODOLOGÍA

Para lograr lo anterior, se llevará acabo la siguiente metodología. En primer lugar, se describen las funciones de la incubadora de empresas del centro universitario UAEM Valle de Chalco y se presenta de manera esquemática sus funciones. A continuación se dan a conocer las etapas del plan de negocios. Posteriormente se enfocará este trabajo en la etapa Diagnóstica, mostrando el diagrama de flujo del proceso que se lleva a cabo en esta parte. Es aquí donde se desarrolla la parte medular del presente trabajo ya que se diseñará una interfaz electrónica para que facilite la interacción entre emprendedor e incubadora haciendo más eficiente la "Guía Diagnóstica del proyecto".

**DESARROLLO**

De acuerdo con diversos autores los planes de negocios surgen en los años 70 bajo el nombre de programas de mejoramiento y con características un tanto diferentes a las de un plan de negocios como lo conocemos actualmente. Andía y Paucara (2013) mencionan que han existido tres olas en los programas de mejoramiento, la primera se enfocaba básicamente en el mejoramiento de los procesos productivos, el resultado fue favorable pero con algunas desventajas importantes entre las cuales se pueden señalar que la mayoría de los problemas tenían que ser resueltos por la gerencia, que estaba enfocado hacia tareas individuales y que era un programa muy costoso, por este motivo surgió la segunda ola de mejoramiento.

La segunda ola consistió en el uso de la tecnología de la información como medio para hacer más eficientes sus procesos; sin embargo, falló debido a que la automatización en sus inicios hacía que las empresas cometieran más errores. Por ese motivo se dio paso a una tercera ola, un nuevo método denominado Mejoramiento de los Procesos de Negocios. Consiste en cuatro enfoques diferentes, diseñados para mejorar la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad de los procesos administrativos de negocios. Estos cuatro enfoques son: la Técnica de Solución de Análisis Rápido, el Punto de Comparación (Benchmarking), el Rediseño y la Reingeniería de los Procesos. Con este nuevo método, las organizaciones pudieron alcanzar mejoramientos significativos en el desempeño total de sus diferentes áreas y un periodo relativamente corto.

Este nuevo método que surgió en la tercera ola de mejoramiento ha comenzado a ganar aceptación. Actualmente recibe el nombre de Mejoramiento de los Sistemas de Negocios, el cual evalúa la integración de los procesos para apoyar los sistemas claves dentro de las organizaciones. Sin embargo se sigue enfocando en mejorar sistemas y procesos de empresas ya establecidas, y no en el análisis para la creación de nuevas empresas.

Hoy por hoy, la creación de micro y pequeñas empresas son de gran relevancia para la economía mexicana debido a que constituyen una fuente de ingresos primaria de muchas familias, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo

adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas; sin embargo, cabe resaltar que esto se lleva a cabo de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

Es por ello que surge la importancia de contar con una herramienta que permita evaluar la viabilidad de una idea de negocio, la cual consiste en la elaboración, desarrollo de un Plan de Negocio. Para autores como Andía y Paucara (2013) un plan de negocios es "un documento que muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos". De igual forma se puede explicar un plan de negocios como "un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor o empresario implemente un negocio; todo plan tiene etapas predecibles que involucran una serie de tareas delimitadas en un tiempo". (CEASE, 2011)

Por tanto, el Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales: determinar la viabilidad económico- financiera del proyecto empresarial, y supone la primera imagen de la empresa ante terceras personas. En este mismo orden de ideas Barrientos (2003; citado en García, 2008) menciona que un plan de negocios "consiste en recolectar la información suficiente para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto con el propósito de disminuir los riesgos que conlleva el manejo de una empresa".

Hoy en día existen diferentes modelos de planes de negocios y diversas herramientas para hacer uso de ellos, porque las características de las empresas difieren ya sea por el sector al que pertenecen, el tamaño y por su contexto. Por tanto, no todos los modelos de plan de negocios son idóneos o cumplen con lo necesario para crear una empresa ya que algunos están enfocados en la capitalización de los empresarios y no en un modelo de estrategia para el crecimiento o desarrollo de un negocio. Algunos otros modelos pueden enfocarse solo a la búsqueda de recursos y financiamientos; además de considerar que los modelos son creados en otros países, por lo que cambia la terminología en aspectos legales, tributarios y contables.

Como lo menciona Herrera (2006), en los inicios de los Planes de Negocio había un modelo llamado EVA que era el Método del Valor Económico Agregado, el cual solo

contaba con cuatro elementos para los procesos de negocios: gerencia de mercadeo, gerencia de operaciones, logística y administración. Dicho modelo se centra básicamente en el análisis y desempeño financiero de una empresa, con la finalidad de evidenciar el beneficio económico real de una empresa.

Con el paso del tiempo se fueron creando nuevos y mejores modelos de planeación, como el caso del Modelo de Siegel, Ford y Bornstein quienes, toma en consideración nueve elementos para la realización del plan de negocios; para estos autores estos elementos son de vital importancia para el buen funcionamiento de la nueva empresa. (García, 2008)

- Índice
- Resumen ejecutivo
- Descripción General de la Compañía
- Productos y Servicios
- Plan de Mercadotecnia
- Plan operativo
- Administración y organización
- Estructura y Capital
- Plan Financiero

Posteriormente surge el modelo CANVAS, el cual es una interesante metodología diseñada por Alexander Osterwalder. Este modelo consiste en desarrollar un lienzo con nueve elementos donde se detalla desde la idea de negocio hasta los diferentes factores que influyen en ella para que tenga éxito o no. "Esta herramienta holística permite esquematizar de una manera práctica el concepto de negocio, permite fomentar el análisis, la creatividad, la discusión en equipo y además proporciona elementos para la congruencia e integración entre las variables que se vayan trabajando a lo largo de la investigación". (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011). Los nueve pasos son del modelo CANVAS son:

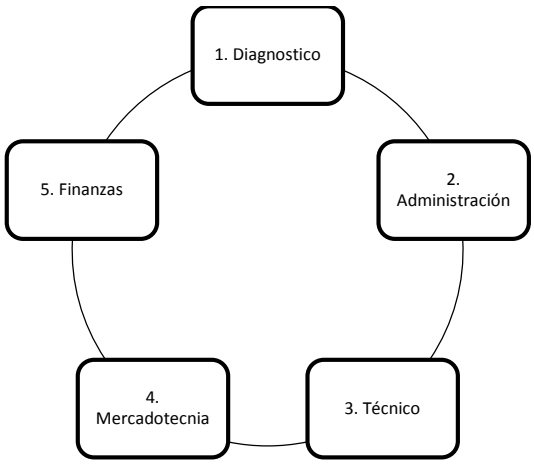
- Propuesta de Valor
- Segmentación de mercado

- Relación con clientes
- Actividades Clave
- Socios Clave
- Recursos Clave
- Canales de Distribución
- Fuentes de ingresos
- Estructura de Costos

Debido a que la mayoría de los negocios emprendedores inician sus actividades sin tener claro su proyecto, su visión, misión, y la falta de objetivos organizacionales, es por lo que las incubadoras en México son un apoyo para aquellos emprendedores que no saben cómo realizar un plan de negocios para el inicio, crecimiento o fortalecimiento de sus empresas. Es importante mencionar que las incubadoras tienen sus propios modelos implementados para la elaboración de planes de negocios, y a través de talleres y bajo la dirección de asesores especializados, se desarrolla la capacitación que tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias para la elaboración del plan de negocios y ejercer una eficiente gestión empresarial.

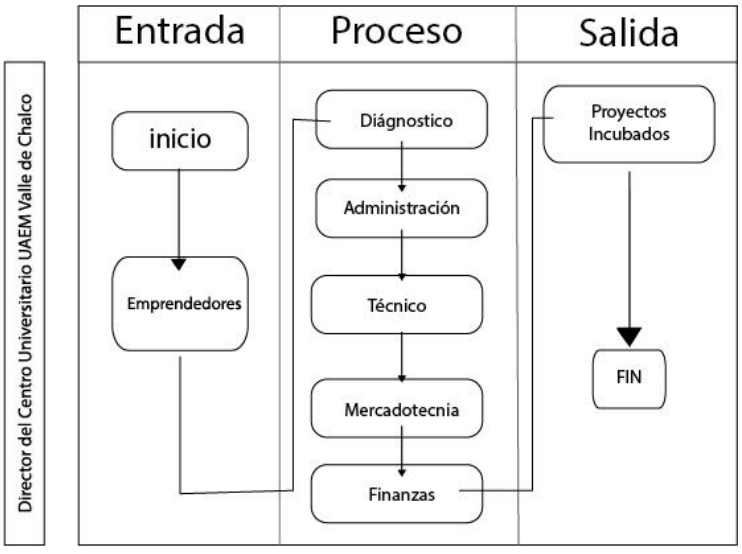
Por su parte, la Universidad Autónoma del estado de México, a través de la Secretaría de Extensión y Vinculación y de la Dirección de Desarrollo Empresarial crean una red de Centros de Incubación de Negocios y Gestión Empresarial (incubadoras de empresas) para ayudar a tanto a la comunidad estudiantil como a la comunidad externa interesados en ejecutar una idea de negocio.

La incubadora de empresas del Centro Universitario UAEM Valle de Chalco (CIGEM) es un centro de incubación que da soporte a la transformación de emprendedores potenciales en empresarios consolidados, así como la formación de empresas crecientes y lucrativas, ayudando a reducir los riesgos durante el período inicial de formación de una empresa. El proceso de incubación consta de las siguientes etapas:



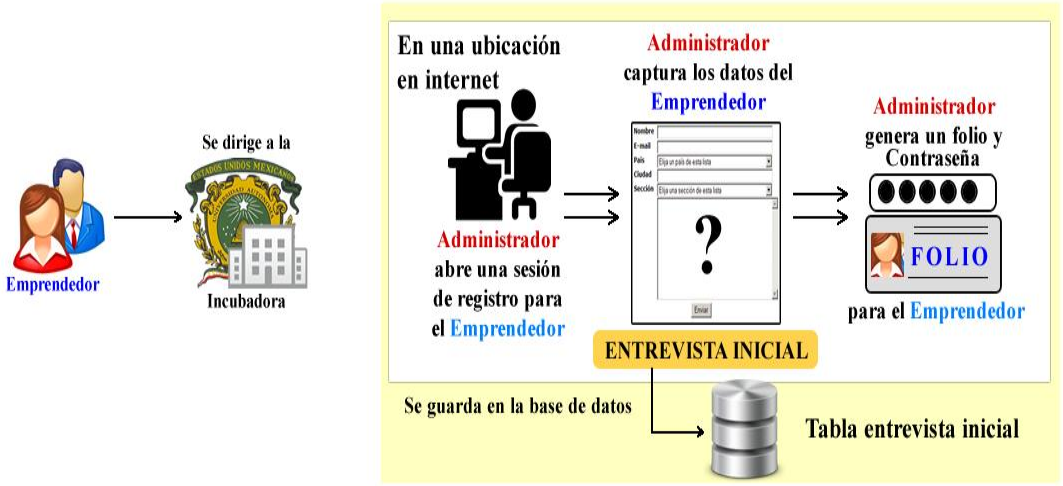

Las funciones de la incubadora de empresas se concentran en dar apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial (Plan de negocio, Marketing, Finanzas, etc.) como en el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, etc.). Con este apoyo la Incubadora de Empresas pretende disminuir el riesgo a la creación de un nuevo negocio.

El período de incubación varía según el proyecto, puede ser de 4 a 24 meses. En el caso de que esta etapa resulte exitosa, se pasa a la etapa de crecimiento en la que se requiere financiación adicional. Antes de conocer el mapeo de proceso de cada uno de las etapas que conforma el proceso de incubación, se describen los puntos clave para la descripción de la Incubadora de Empresas.



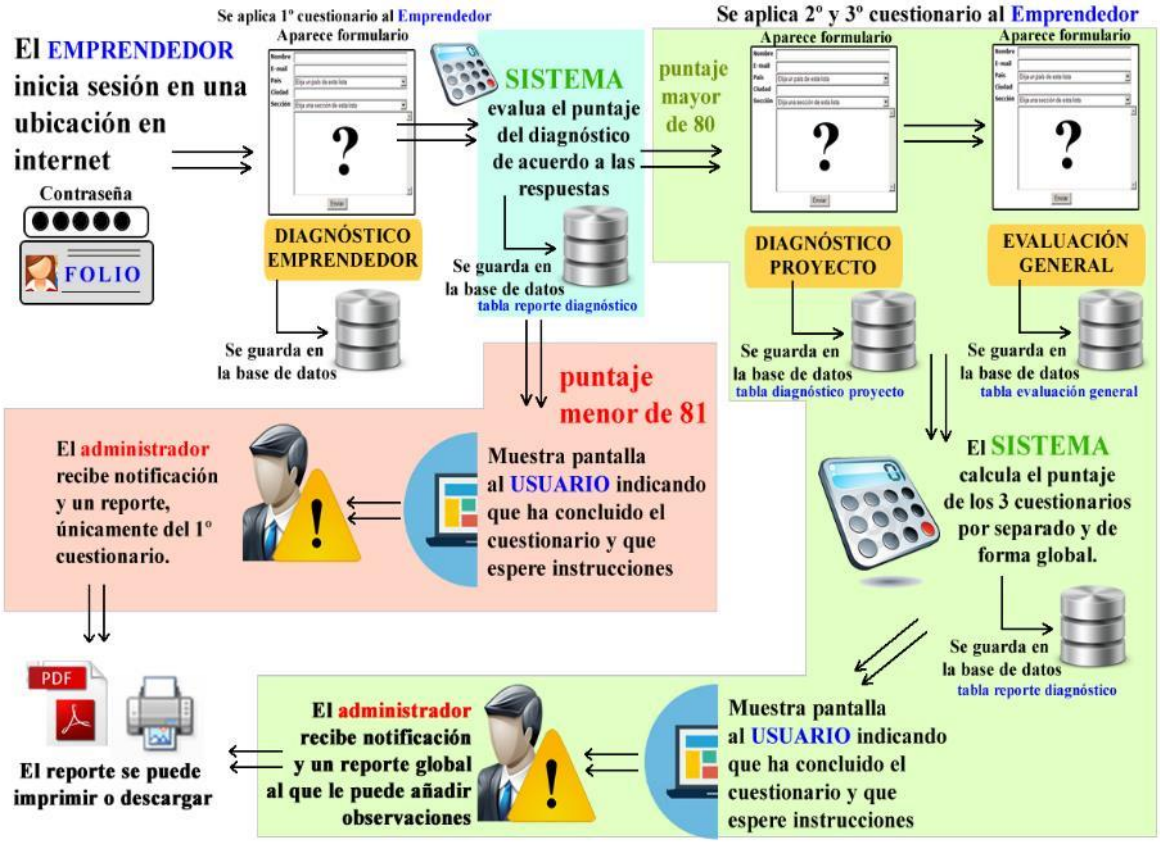
La entrada es la llegada del emprendedor a las instalaciones de la incubadora de empresas. Posteriormente se inicia el proceso que consiste en la elaboración del Plan de Negocios desarrollando las cinco etapas. Para finalizar con la salida que es la incubación del proyecto.

**DISEÑO DEL SISTEMA**




ETAPA 1. El emprendedor se dirige a la incubadora una vez en la incubadora hay un administrador del sistema y él recoge los datos del emprendedor y le genera un folio. El folio es su usuario para el sistema. El folio será exclusivo del usuario y se le genera su contraseña. En esta etapa el Administrador es quien ejecuta el sistema.

ETAPA 2. El emprendedor tiene dos posibilidades, resolverlo en la misma incubadora o en otro lugar (externo). En esta etapa el usuario usando el folio y contraseña accesa al sistema y le aparece el primer cuestionario "Diagnóstico del Emprendedor". El sistema lo evalúa y determina si puede continuar respondiendo los siguientes cuestionarios o se muestra una pantalla donde se le informa que espere instrucciones del tutor.




ETAPA 2.1 En caso de que el usuario no obtenga el puntaje requerido en el cuestionario "Diagnóstico del Emprendedor", el sistema muestra una pantalla de finalización y le indica al emprendedor que espere instrucciones, mientras tanto el Administrador recibe una notificación junto con el Reporte de Resultados y se toma la decisión de canalizar al área de Capacitación.

ETAPA 2.2 En caso de que el usuario obtenga el puntaje requerido en el primer cuestionario el sistema le permitirá responder los cuestionarios restantes.

ETAPA 3. Una vez concluidos los tres cuestionarios el sistema calcula los porcentajes y genera un reporte "Reporte de Diagnóstico" para el jefe de incubación.

***Definición de conceptos***

Base datos: es un paquete que contiene toda la información necesaria para el funcionamiento de un sistema o proyecto. Cada base de datos es un almacén donde se guarda información sobre un conjunto completo de información relacionada necesaria para que un sistema funcione. (Beati, 2011)

Tabla: cada uno de los conceptos (La entrevista Inicial, el cuestionario 1, 2 y 3, los usuarios y contraseñas) sobre los cuales necesitamos guardar datos corresponderá a una tabla. (Beati, 2011)

Campos: la estructura de una tabla se define por la cantidad de campos en que se fraccione la información que guarda. Cada campo tendrá definido un tipo de dato que limitará lo que podrá almacenarse en él. Y también le definiremos a cada campo una longitud máxima; es decir la cantidad máxima de caracteres que prevemos almacenar en ese campo. (Beati, 2011)

**CONCLUSIONES**

Es necesaria la automatización de diversos procedimientos que llevan a cabo las organizaciones tanto públicas como privadas; en especial las instituciones públicas tienen la necesidad y el compromiso de actualizar y modernizar los diversos procesos que le permiten su funcionamiento.

Se considera relevante que la Incubadora de Empresas del centro universitario muestre una cara modernizadora para alentar a las nuevas empresas a iniciar sus actividades con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la telecomunicación; más aun contando la universidad con carreras como Informática Administrativa e Ingeniería en Computación.

Hoy por hoy existen diversos recursos que permiten llevar a cabo el diseño y la puesta en marcha de diversos diseños informáticos que no implican costos exorbitantes y pueden llegar a ser viables y factibles.

**REFERENCIAS**

Aldana, E. Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 19, Núm. 26, julio – diciembre, 2011, pp. 185 – 201. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

Andía, W. y Paucara, E. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, Vol. 16, Núm. 1, enero – junio 2013, pp. 80 -84 Universidad Mayor de San Marcos, Perú.

Basilio, J. (2003). Breve historia de la Unidad Académica Profesional Valle de Chalco. XXVII Boetín Informativo del Colegio de Cronistas Tercera Época. Dirección de Identidad Universitaria. UAEM. Recuperado de http://web.uaemex.mx/identidad/boletines%202003/IdnBol27.html

Beati, H. (2011). PHP Creación de páginas web dinámicas. Alfaomega. Grupo Editor Argentino.

CANVAS (2017). Manual para el desarrollo del modelo CANVAS. Proporcionado por la Incubadora de empresas UAEM Valle de Chalco.

CEASE, (2011). Consultado el 27 de mayo de 2017 y Recuperado de http://www.fondoitaloperuano.org/wpcontent/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3n-plan-de-negocio-para-MYPE.pdf

Fernández, C. (2013). Diagrama de Flujo de Datos. Consultado el 04 de junio de 2017 y Recuperado de http://blogdecandyfernandez.blogspot.mx/2013/03/diagrama-de-flujo-de-datos-nivel-0_8257.html

García, M. (2008). Desarrollo de un plan de negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administración de Unimep*, Vol. 6, Núm. 2, mayo – agosto 2008. Pp. 137 – 176. Brasil

Herrera, H. (2006). ¿Es el EVA, realmente un indicador del valor económico agregado? *AD – minister*, Núm. 9, julio – diciembre 2006, pp. 38 – 61, Universidad EAFIT, Colombia.

(2017) www.uamex.mx

(2017). www.iimas.unam.mx/~cursos/Objetos/Cap17/cap17.html

# PROGRAMA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y PROFESIONAL (EBEP) SESI - SENAI EN UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

**PROGRAM OF BASIC EDUCATION AND PROFESSIONAL EDUCATION (EBEP) SESI - SENAI WITH EMPHASIS IN ENTREPRENEURSHIP**

**AUTORES:**

**Anderson Góis M. da Cunha[1], Emanuel F. Leite[2], José Luiz Alves[3]**

**[1]Mestrando FCAP/UPE GDLS, Brazil y agmcunha10@hotmail.com,**

**[2]Pós-Doutor em Inovação e Empreendedorismo (Universidade de Aveiro, Portugal) y profesor adjunto da FCAP/UPE y emanuelleite@hotmail.com,**

**[3]Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (2011), Mestre em Geografia pelo Centro de Filosofia e Ciências Humanas (1989) e y profesor adjunto da FCAP/UPE y luiz.alves@upe.br**

**RESUMEN**

Este texto tiene como objetivo observar el desarrollo de un modelo de institución de educación empresarial en el entorno post-moderno a través de la caracterización de los resultados del Programa de Educación Básica y Educación Profesional (EBEP) de una asociación entre *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI), *Serviço Social da Indústria* (SESI), *Ministério da Educação* (MEC), *Ministério da Fazenda* (MF) y la *Confederação Nacional da Indústria* (CNI) el 22 de julio de 2008, la construcción y fundaciones permiten la difusión a gran escala con este tipo de comportamiento y modelo de aprendizaje, forma de ser, cómo hacer frente a la realidad de la enseñanza y el aprendizaje en la vida cotidiana. Las propuestas de proyectos se presentarán utilizando esta metodología

en diferentes unidades que componen la unidad didáctica. La investigación tiene carácter de una revisión de la literatura mediante la consulta de los artículos científicos seleccionados de la búsqueda en la base de datos SciELO, CAPES periódicos y *Google Scholar*, legislación y otras fuentes de las prácticas educativas y modelos empresariales. Este es un análisis de las tendencias y patrones educativos basados en el modelo EBEP, el análisis de los estudios que vinculan la aplicación y la iniciativa empresarial en apoyo del éxito de la carrera de los futuros profesionales.
**Palabras clave:** Educación Empreendedora, SESI, SENAI, Empresas de Tecnología, Trabajabilidad.

## ABSTRACT

This text expands the debate about the development of a model of entrepreneurial teaching institution in the postmodern scenario through the characterization of the Basic Education and Vocational Education Program as a result of the partnership between *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI) and *Serviço Social da Indústria* (SESI), *Ministério da Educação* (MEC), *Ministério da Fazenda* (MF) and *Confederação Nacional da Indústria* (CNI) on July 22, 2008, whose construction and foundations allow the large-scale dissemination of this type of behavior and model of teaching, way of being, how to face the reality of teaching-learning in everyday life. Proposals are presented for projects that use such methodology in different units that make up the teaching unit. The research has the character of bibliographical review backed by specialized literature through consultation of scientific articles selected from the search in SciELO database, CAPES journals and Google Academic, current legislation and other sources on educational practices and entrepreneurial models. It is the analysis of educational trends and patterns, analyzing studies that point out the application of entrepreneurship in favor of career and success of future professionals.

**Keywords:** Entrepreneurial Education, SESI, SENAI, Technological enterprises, Workability.



## INTRODUÇÃO

Educação básica sempre foi o maior desafio das nações, principalmente no Brasil, país em desenvolvimento.

Educação básica sempre foi o maior desafio das nações, principalmente no Brasil, considerado potência emergente[66], o qual vem sofrendo transformações significativas em questões socioeconômicas e políticas nos últimos anos. (IPEA, 2016).

Construir um patamar educacional com qualidade, atrelando novas tecnologias de comunicação e informação, adotando um modelo e sistema voltado a uma educação inclusiva, empreendedora e sustentável é algo crucial para as bases do desenvolvimento do ser humano.

Além disto, esse molde traz de suas capacidades cognitivas, que dizem respeito à construção do conhecimento e assume papel dinâmico neste processo. Enfatizar a noção de construtivismo atrelado à dinâmica da cognição piagetiana é eficaz, onde o ser é agente social de mudanças e lida com informações complexas diariamente. Esta temática influi diretamente em transformações sociais ativas no cenário global e local visando um padrão de ensino consolidado (MORETO, 2014, p. 43; FISS, TASCHETTO e SILVA, 2014, p.6; MEC, 2013).

A educação profissional traduz-se numa necessidade constante e atual na inserção no mundo do trabalho de jovens e adultos na dimensão competitiva, através de geração de emprego e renda, numa dinâmica socioeconômica e cultural voltada ao trabalho digno e educação empreendedora.

Tendo em vista que a educação em sua caracterização mais essencial traz a dinâmica da aprendizagem e da conscientização ideológica como peças principais na transformação de pessoas e realidades, enfatizando o aprendizado contínuo enquanto trabalhadores sociais que tem apetite pela mudança social. (Cunha, 2008; Freire, 1981).

Uma expressão crescente nesse universo da educação empreendedora e que denota uma tendência moderna é a trabalhabilidade ou *Workability*, como também é conhecida, oriunda das transformações econômicas do século XXI e fruto da globalização e alta competitividade no ramo empresarial; esse novo conceito teoriza algo inédito e original que

[66] Conceito extraído do capítulo 8, referenciando a discussão estabelecida pelo artigo O Brasil emergente e a integração Sul-americana de Walter Antonio Desiderá Neto e Pedro Silva Barros compilado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA em 2015 no Projeto Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro.

visa o desenvolvimento continuado de competências e habilidades pessoais e profissionais. (Krausz, 1999; Bulhões, Vasconcelos & Leite, 2016).

O conceito de trabalhabilidade remete em sua aplicação direta no molde da educação básica e no ensino articulado à profissionalização do Programa de Educação Básica e Ensino Profissional (EBEP) que estimula essas características-chave nos chamados empreendedores de sucesso, no caso deste estudo, os jovens que são inseridos nessa dinâmica do mundo do trabalho no repensar das suas próprias carreiras. (Krausz, 1999; Bulhões, Vasconcelos & Leite, 2016)

Este modelo de educação básica junto à profissional veio quebrar paradigmas no processo pedagógico de ensino-aprendizagem, trazendo um cenário dinâmico, construtivo e transversal no desenvolvimento do conhecimento técnico, competências pessoais e profissionais. O ensino profissional vem crescentemente sendo experimentado e alinhado à formação básica devido a resultados positivos na performance de jovens e adultos no mundo do trabalho pós-moderno.

A promoção desta educação empreendedora com práticas e pensamento mais crítico e reflexivo, onde o aluno tem maior chance de experimentar a realidade e ter o "sabor pelo saber e pela atitude do fazer", não apenas exercendo o "aprender", e "apreendendo" a informação em prol de transformar esse conhecimento em algo agregado, numa dimensão de problematizar as questões diárias, com maior compreensão do exposto, pois o empreendedorismo mais o conhecimento são iguais à criação de riquezas (MORIN, 2007, p. 68; ANASTASIOU, 1998; LEITE, 2012).

Essa revolução do ensino traz uma aprendizagem baseada na capacidade empreendedora que é voltada a assumir novos desafios, estar ciente do conhecimento de cenários de mercado, promover atitudes e trabalhar conceitos em prol da mobilização e construção da educação para um ensino empreendedor onde há o compartilhamento da informação, com a vantagem da troca inovadora e comprometida deste saber experiencial, sólido e criativo.

Este estudo visa observar práticas e caracterizar o modelo conhecido como Educação Básica e Educação Profissional (EBEP), promovido pelas instituições Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e SESI (Serviço Social da Indústria) no cenário nacional brasileiro trata-se de algo pioneiro e inovador que traz as bases do empreendedorismo para a

educação de jovens em formação regular e na dinâmica da profissionalização destes, tendo em vista que empreendedorismo é busca

Este trabalho enquadra-se no âmbito da reflexão dinamizada pelo autor com vistas a tornar as instituições de ensino em entidades empreendedoras. Logo, pretende-se que o mesmo venha a contribuir para a consolidação das instituições de ensino como ente empreendedor, capaz de dar resposta, em tempo hábil, às legitimas aspirações da sociedade moderna (McClelland, 1976; Leite, 2000).

Essa iniciativa traz a preparação empreendedora e o caráter crucial na integração socioeconômica de jovens no cenário mercadológico global de forma dinâmico e multidisciplinar. Essa iniciativa já traz uma ação balizadora voltada à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) nos chamados Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que trazem 17 objetivos e 169 metas em prol do desenvolvimento sustentável. Sendo "(...) um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade". (ONU, 2016)

O grande caos mundial e o não acesso a uma educação empreendedora com compartilhamento da informação na sociedade do conhecimento são discussões envolvidas no processo dos ODS. Neste contexto, a Educação de qualidade é um dos tema-meta desta Agenda transformadora global.

> O acesso à educação aumentou consideravelmente tanto para meninos quanto para meninas. A disseminação da informação e das tecnologias da comunicação e interconectividade global tem um grande potencial para acelerar o progresso humano, para eliminar o fosso digital e para o desenvolvimento de sociedades do conhecimento, assim como a inovação científica e tecnológica em áreas tão diversas como medicina e energia. (ONU, 2016)

Essa máxima da educação empreendedora e de qualidade é afirmada em todo documento e mais especificamente por intermédio direto do objetivo de número quatro o qual enfatiza que se deve **"**assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos" (ONU, 2016)

Assim, instituições com solidez no mercado, como SESI, SENAI e órgãos competentes como o Ministério da Educação, Secretarias de Educação buscam priorizar esse movimento inclusivo e em prol dessa educação básica e de formação tecnológica de qualidade com maior aplicabilidade.

Com base nesta realidade e na percepção desse programa e seus impactos positivos junto a estes jovens, pesquisa recente, efetuada pelo SENAI, num levantamento estatístico pioneiro junto à 2002 jovens brasileiros, observa que mais de 72% dos entrevistados, com idades entre 13 e 18 anos atribuem o sucesso de carreira, a facilidade de inserção profissional e uma maior absorção destes jovens neste cenário de mercado à formação com educação profissional inserida. (FIEPE, 2016)

Nesta pesquisa foi atribuída a oportunidade de planejamento de vida e carreira, com altíssima possibilidade de uma carreira de sucesso ao jovem devido a experiência e aplicação prática da formação profissional no Brasil. Nesse contexto mais amplo e abrangente que o empreendedorismo figura como opção de vida dos cidadãos e traz ao jovem maior possibilidade de trabalhar suas competências e descobrir. (FIEPE, 2016; Leite, 2012).

Vale ressaltar que os avanços atuais tanto na educação básica quanto profissional carecem de mais estudos para que seja debruçado um molde mais justo e que traga essa educação empreendedora que oportunize uma aprendizagem dirigida ao desenvolvimento global, principalmente no tocante aos países em desenvolvimento.

## METODOLOGIA

Na pesquisa sobre o Serviço Social da Indústria (SESI) remeteu-se a 73 periódicos no Portal Capes, Já na busca pela Educação Básica e Educação Profissional trouxe 300 informações para tratamento prévio sobre a temática. E na busca pelo termo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) pontos de partida da pesquisa trouxe 86 informações a serem tratadas.

A pesquisa é centrada em referencial bibliográfico e de periódicos contidos nas plataformas Capes, SciELO e Google Acadêmico que tratam do assunto da educação básica e educação profissional, tratando num enfoque empreendedor aplicado.

## 1 O EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO TRADICIONAL

O empreendedorismo não é uma receita, mas uma necessidade do mercado. As instituições precisam formar esses profissionais empreendedores e a sociedade como um todo necessita de empreendedores. Pois o cenário socioeconômico atual é baseado no conhecimento, logo esses agentes que possuem o espírito empreendedor demonstram que esta é baseada na inovação, e o sucesso vem para quem rompe paradigmas que existem tanto no velho sistema produtivo em massa e na era das novas tecnologias da informação (LEITE, 2012; DRUCKER, 1985).

Há uma tendência atual na banalização das formações de ensino. Hoje, há uma crise violenta de diplomas do ensino superior, bem como na formação profissional e tecnológica. Há milhares de desempregados licenciados no Brasil. Mas o maior problema está em saber se a Instituição de Ensino é capaz de construir respostas educativas adaptadas às diferentes expectativas, necessidades, características pessoais, projetos de vida dos nossos jovens. Isso é tão importante quanto a diplomação (RIFKIN, 1997; LEITE, 2000).

A realidade hoje está mudando em ritmo vertiginoso. Ao nível do trabalho, das profissões, das empresas. Essas mudanças são tão aceleradas que estão a questionar aquilo que é o contributo de cada pessoa para a sociedade, o que é ter um trabalho, o que é um emprego, o que é o lazer, e até o que é momento de estudo ao longo da vida. Isso traz a noção da Trabalhabilidade, que hoje faz parte do novo conceito empreendedor, onde a estabilidade do emprego torna-se cada vez mais uma condição distanciada da nossa realidade, e a maior mudança passa a ser a materialização do sucesso do negócio pelas competências individuais de cada empreendedor (DRUCKER, 1986; BULHÕES, VASCONCELOS & LEITE, 2016).

A dicotomia trabalho e emprego sempre trouxe um panorama mais acirrado no cenário mundial. Nacionalmente, observa-se a busca por algo novo, por modelos que prestigiem essa dinâmica. Assim, os sistemas educacionais andam em descompasso diante das transformações sociais e, com isso, faz-se necessário o preparo das novas gerações para essa adaptação ao mundo do trabalho e a economia do conhecimento, impregnada de grande incerteza, e caracterizada pela inovação técnica, flexibilidade laboral e globalização

econômica. Seguindo esse ritmo acelerado, a educação profissional passa a ser alternativa para quem busca um maior foco e preparação para o mundo do trabalho (FIESC, 2017; SEXTON, 1991).

Esses novos modelos e sistemas de ensino, da educação básica aos demais níveis, configuram um preparo urgente dos futuros empreendedores para uma maior mobilidade profissional, para uma maior rotatividade entre as várias opções de negócios, para as alternâncias criar-falir empreendimentos, face à "incerteza" e à "imprevisibilidade" do mundo atual (LEITE, 2000).

Em recente pesquisa, o IBGE, corrobora essa temática empreendedora e de desenvolvimento local quando aponta que mais de 90% das pessoas que fizeram algum curso de qualificação profissional afirmam que foi um diferencial competitivo em suas carreiras pessoais e profissionais (FIESC, 2017). Na instituição de ensino tradicional, principalmente no tocante ao ensino superior, as atividades fim de ensino, pesquisa e inovação estão voltadas prioritariamente para a produção de conhecimentos e a formação de especialistas (SEXTON & VAN AUKEN, 1981).

A Educação básica e tradicional evolui seus moldes para modelos voltados ao empreendedorismo, como é o exemplo do programa EBEP. Segue a sistemática basilar de Comenius[67] da difusão e do acesso irrestrito à informação. Foi um marco da história, que legou uma abordagem moderna pedagógica inclusiva, onde os questionamentos são levantados, a inclusão e o acesso à informação de forma ampla são prestigiados. Neste ensejo, a Educação Básica articulada à Educação Profissional e Tecnológica surge de forma qualitativa no cenário pós-moderno da Educação Mundial.

O modelo do programa EBEP é inovador, pois prestigia o acesso às informações e prioriza o desenvolvimento de elementos cognitivos que, segundo Porto & Régnier (2003), trata que o "(...) acesso ao ensino em níveis mais elevados não é apenas uma exigência econômica, é também um indicador do grau de democracia e justiça social". E isso apenas torna-se possível a partir de uma eficiente didática de ensino-aprendizagem adotada pelas

[67] Iohannis Amos Comenius (1592-1670) foi um pedagogo, cientista e bispo protestante nascido em Nivnitz, atual República Checa. Seguiu a doutrina de "ensinar tudo a todos" em sua obra matriz - Didática Magna. (SANTANA, 2016)

Instituições parceiras que fomentam o programa EBEP junto a seu público-alvo (colaboradores, discentes e sociedade em geral).

Essa moderna abordagem da didática de ensino, com total acessibilidade à informação pelas pessoas, traz os aspectos necessários para julgamento desta informação, e, quanto mais democrática e participativamente esta é replicada, as pessoas passam a evoluir sua consciência na compreensão do contexto global de diversos assuntos do conhecimento e suas variáveis envolvidas. Isso permite uma cultura voltada a não alienação e passa a ser um mecanismo libertador para um conhecimento racionalizado. Isso excede tempo e espaço, vai além da estrutura física da sala de aula, transcende arestas e quebra paradigmas nas relações aluno-professor.

Com base em Libâneo (2001): "O didático se refere especificamente à teoria e prática do ensino e aprendizagem, considerando o ensino como um tipo de prática educativa, vale dizer, uma modalidade de trabalho pedagógico". Precisa-se da atuação, da ação, da prática e vivência dos conteúdos, e isto é a proposta característica da Educação Básica articulada com a Profissionalização, com uma boa teoria sistematizada e desenvolvida em seu caráter pedagógico mais basilar.

Libâneo (2001) ainda aponta que: "(...) precisamos imensamente de professores bem preparados, eticamente comprometidos, que tenham um envolvimento no projeto da escola". Logo, deve-se prestigiar a interdisciplinaridade e profissionais transformadores que usem sua capacidade empreendedora para desenvolver com sucesso o capital intelectual envolvido em todo o processo de ensino, dessa forma excede-se a teoria e são trazidos novos exemplos e vivência na didática no contexto da Educação global.

Daí a importância da didática empreendedora na formação de profissionais da educação e na aplicação deste molde em seus envolvidos, agindo diretamente no pensamento crítico e cognição das pessoas.

O programa EBEP traz em sua essência a complementaridade entre as ações de criar, inovar e descobrir numa cultura mais criticista e transformacional das relações entre os agentes envolvidos – docentes, discentes, profissionais da pedagogia e aqueles que aplicam

e se utilizam das metodologias didático-pedagógicas de forma ampla, fazendo uso de teorias e práticas vivenciadas no modelo proposto.

## 2 O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO BÁSICA E ENSINO PROFISSIONAL (EBEP)

Tendo em vista a necessidade atual de instituições empreendedoras formando profissionais visionários no mundo do trabalho. O programa de Educação Básica e Ensino Profissional (EBEP) trata de uma articulação SESI-SENAI em cumprimento ao Protocolo de compromisso firmado entre as instituições privadas SESI e SENAI, o Ministério da Educação (MEC), Ministério da Fazenda (MF) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 22 de julho de 2008. Nesta oferta se prestigiou o acesso à educação destinado a pessoas de baixa renda, onde há busca por uma parceria empreendedora e alunos são efetivados no chamado ensino regular (Ensino Médio no Brasil) pela Instituição SESI num turno e integram outro curso de caráter Técnico Profissionalizante em outro turno na Instituição SENAI, ambos prestigiados pela gratuidade que o programa EBEP oferta. (SESI, 2016; FIEPB, 2016).

O EBEP visa a preparação do aluno para o mercado de trabalho. No modelo atual é executada uma seleção de candidatos num processo de caráter eliminatório e classificatório com provas objetivas subdivididas em duas etapas: a primeira consta 20 questões da língua originária do país (Língua Portuguesa), que engloba interpretação textual e gramática (conjunto de normas que permeiam a língua falada e escrita) e 20 questões de Matemática, abrangendo cálculo simples e análise lógica de sentenças. (FIEPB, 2016).

Para se candidatar no ensino básico regular do SESI os futuros alunos devem ter no máximo 16 anos de idade e devem possuir a modalidade do Ensino Fundamental completo ou em fase de conclusão. Os alunos são ingressados no 1 ano do Ensino Médio e traz essa proposta de formação integral com maior preparação para o mundo do trabalho, com ênfase na cidadania, no desenvolvimento do espírito empreendedor e maior qualidade diante das expectativas e necessidades do cenário de mercado atual. (FIEPB, 2016; FIEMG, 2016)

Os alunos são inseridos no programa EBEP no curso das disciplinas matrizes da carga horária regular exigida pelas normas de educação e pacto firmados no acordo do Governo Federal e Sistema S, e normas do SESI, bem como competências transversais com foco

profissionalizante e técnico do SENAI. Esta habilita os mesmos na atuação das diversificadas demandas do segmento industrial no mundo do trabalho. E ainda pode-se afirmar que estende a outras demandas de outros segmentos empreendedores do mundo global.

O EBEP tem foco principal na combinação de elementos do universo do trabalho às disciplinas cursadas ao longo do ensino regular (SESI, 2016) e nessa dinâmica adoção de aulas mais participativas, integradoras e transversais prestigiam o desenvolvimento de profissionais empreendedores, que consigam reinventar seus modos de pensar e agir.

Neste modelo de programa em instituições que prezam pelo ensino empreendedor, exemplificado na parceria de sucesso entre SESI e SENAI junto ao MEC pelo EBEP, agrega-se ao tradicional os aspectos da tecnologia (geração, adoção e transferência) e da formação de novos empreendedores, em resposta às demandas da sociedade, em permanente estado de transformação (Leite, 2000).

O SESI e o SENAI são instituições que prestigiam o pensamento crítico em seu corpo discente com uma educação voltada para o mundo do trabalho, alinhando empreendedorismo, visando maior acesso à tecnologia básica e aplicada nos moldes de ensino atuais. Como exemplo disto a adoção de programas e softwares aplicados em cursos de ensino técnico e práticas com robótica prestigiam a interação homem-dispositivos inteligentes.

O uso dessa ferramenta inteligível da robótica, bem como outras tecnologias aplicadas como softwares didáticos, recursos audiovisuais, workshops, oficinas temáticas, estratégias de gamificação e de criação de modelos de negócios nas aulas traz a transversalidade e permite a contextualização maior das técnicas de ensino-aprendizagem com mais inovação, modernização e competitividade de vanguarda.

Numa primeira abordagem e no tratante do ensino básico regular prestigiado pelo SESI, o aluno sai capacitado para as diversas demandas e situações do mundo do trabalho, compreendendo as ciências exatas e da natureza, as letras e artes, a evolução dos aspectos socioculturais e econômicos, aspectos da comunicação trabalhando o autodesenvolvimento da língua oralizada e escrita do país de origem e de outras línguas através do estudo categorizado de outras nações que figuram e dinamizam o cenário global pós-moderno (SESI, 2016; SENAI, 2016).

Numa segunda vivência do programa, na experiência SENAI, prestigia cursos de várias modalidades e áreas do conhecimento conforme Quadro 1 a seguir, onde são organizados em módulos que formalizam as etapas formativas de cada curso ofertado. Ao finalizar o módulo básico, o aluno avança para outras etapas intermediárias e específicas com maior complexidade na dimensão de cada curso e que prestigiam práticas profissionais simuladas para cada modalidade. (SESI, 2016)

Na etapa final o aluno opta pelo Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ou estagio supervisionado, prestigiando vínculo com a instituição firmado de até 05 anos contados da data de início do vínculo ao programa EBEP. O aluno perderá o vínculo automaticamente do programa ao finalizar com a entrega efetiva do TCC ou do chamado relatório de estágio onde faz a descrição sumária e detalhada das atividades propostas pelo programa junto à empresa fruto de seu estágio, recebendo assim o grau profissional de Técnico de Nível Médio. (SESI, 2016; SENAI, 2016)

Ao término do ensino regular o aluno sai com duas certificações: o da educação básica e o da educação profissional, sendo positivo a variável tempo de investimento na carreira e somando um ingresso mais preparado no mundo do trabalho e na educação superior. (SESI, 2016)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que o sucesso do programa EBEP está voltado à interdisciplinaridade e a ênfase no empreendedorismo e em conceitos como trabalhabilidade que vem substituindo as bases pré-condicionadas pelo cenário do mundo do trabalho atual, onde a necessidade de atuação numa área do conhecimento profissional com assertividade e autonomia da reflexão empreendedora é maior que simplesmente a operacionalidade e o exercer de uma função dentro de uma estrutura hierarquicamente formal.

Diante disto, percebe-se que o pensamento pós-moderno da educação da básica e do ensino profissional está mais voltado ao caráter prático e lúdico do saber, a parte experiencial proporcionada na interação discente-docente, na resposta imediata aos desafios propostos pelas instituições de ensino empreendedoras SESI e SENAI, mediante modelo de programa

de ensino tecnologicamente facilitadores do aprendizado e agregadores de valor para a formação pessoal e profissional de seus adeptos.

Estruturalmente requer investimento em novos pensamentos e novas tecnologias como a adoção da robótica no aprendizado, a geração de modelos de negócio inovadores fazendo rodar as competências de uma organização sólida, complexa e organizada na mente deste público jovem ou adulto, mas prioritariamente empreendedor, isso aumenta vertiginosamente a possibilidade de inserção no mundo do trabalho, e traz resultados satisfatórios e motivadores para desenvolvimento da economia local em diversos cenários de atuação.

O programa precisa de participação mais efetiva de órgãos e instituições públicas para ter mais efetividade, pois apesar das instituições SESI e SENAI terem autonomia e solidez no mercado de aplicação das diretrizes e bases da educação básica e profissional, balizados pelo órgão máximo federal da educação, ainda carece de maior amplitude e incentivos.

## REFERÊNCIAS


ANASTASIOU, L. G. C (Outubro, 2016). Ensinar, Aprender, Apreender e Processo de Ensinagem. Recuperado de: <http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Oficina-3-Desafios-do-trabalho-docente-na-avaliacao-processual-Conteudo-utilizado-1.pdf>

**BULHÕES, D. S. LEITE, E. F. & VASCONCELOS, A. B. L. (2016). Workability: the path to entrepreneurship. JPBReview: 01 (01).**

CUNHA, A. G. M. (2008). A formação do administrador de empresas: métodos aplicados na graduação versus visão de mercado. Revista FAFIRE, Recife, 01 (02), p.23-30, jul./dez..

DRUCKER, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 58(2): 67-72, May/June.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução Carlos Malferrari. Pioneira, São Paulo, 1986.

FIEPB (Dezembro, 2016). EBEP está com matrículas abertas para mais de 500 vagas na Paraíba. Recuperado de: <http://www.fiepb.com.br/5/noticias/2016/11/21/ebep_esta_com_matriculas_abertas_para_mais_de_500_vagas_na_paraiba>.

FIEPB (Janeiro, 2017). Seleção EBEP 2016 - 2017. Recuperado de: http://www.fiepb.com.br/1/noticias/2015/11/16/inscricoes_abertas_para_o_processo_seletivo_do_ebep_2016_2017

FIEPE (Janeiro, 2017). Pesquisa FIEPE: Jovens apontam Educação Profissional como melhor caminho para o primeiro emprego. Recuperado de: <http://www1.fiepe.org.br/fiepe/noticias/arq/0045.html>

FIEMG (2016). Produto EBEP – Educação Básica e Educação Profissional. Disponível em: http://www7.fiemg.com.br/produto/ebep.

FISS, Dóris Maria Luzzardi; TASCHETTO, Leonidas Roberto; SILVA, Gilberto Ferreira da. Currículo sem fronteiras: revista para uma educação crítica e emancipatória. Vol. 14, n. 1 (jan. /abr. 2014), p. 5-17. Recuperado de: < http://www.curriculosemfronteiras.org/vol14iss1articles/apresentacao.pdf>.

FREIRE, P (1981). Ação cultural para a liberdade. (5a ed.) Rio de Janeiro, Paz e Terra.

Capacidades estatais em países emergentes: o Brasil em perspectiva comparada / Editores Alexandre de Ávila Gomide, Renato Raul Boschi. - Rio de Janeiro : Ipea, 2016.

KRAUSZ, R. R. (1999). Trabalhabilidade. São Paulo, SP: Nobel.

LEITE, E. F. (2000) O Fenômeno do Empreendedorismo - Criando Riquezas. Recife: Edições Bagaço, 2ª tiragem, 503 p.

_____. (2012) *O fenômeno do empreendedorismo*. (1a.ed.) São Paulo: Saraiva, 01. 396p.

_____. *Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas e Startups: lei de inovação*. (1. ed.) Recife: Bagaço Design, 2015. 552p.

LRL Tecnologia (Janeiro, 2017). Ficha online de Inscrição – Programa EBEP. Recuperado de: <http://www.lrl.com.br/ebep/insc.php>

McCLELLAND, D. C. (1976) Power is the great motivator. Harvard Business Review. 45(6): 284-296, March/April.

MEC. Educação brasileira: indicadores e desafios: documentos de consulta / Organizado pelo Fórum Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva, Secretaria Executiva Adjunta, 2013. 95 p.

MORETTO, Vasco Pedro. Planejamento: planejando a educação para o desenvolvimento de competências. 10. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MORIN, Edgar. Educação e complexidade: Os sete saberes e outros ensaios. – 4 ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

ONU (Novembro, 2016). Agenda 2030 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/.>

ONU (Novembro, 2016). Educação de Qualidade. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods4/>

Portal da Indústria (Outubro, 2016). EBEP – Educação básica articulada com educação profissional. Recuperado de: http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/iniciativas/programas/sistema-sesi-de-ensino/2012/05/1,2879/ebep-educacao-basica-articulada-com-educacao-profissional.html?parent=Modalidades%20de%20ensino

PORTO, Claudio Porto; RÉGNIER, Karla. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 – Uma abordagem Exploratória. Recuperado de: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>

RIFKIN, J. (1995) O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força de trabalho. Tradução Ruth Bahr. Markron Books, São Paulo.

SANTANA, Ana Lucia. Jan Amos Comenius. Disponível em: <http://www.infoescola.com/biografias/jan-amos-comenius/> Acesso em: 15 set. 2016.

SEXTON, D.L (1991). Entrepreneurship: creativity and growth. New York: Macmillan.

SEXTON, D. L. & VAN AUKEN, P. M. (1981) Entrepreneurship education. Waco: Baylor University Press.

# DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS DE LOS ESTUDIANTES DE LAS UNIVERSIDADES EN LA ZONA CENTRO DE LA REPÚBLICA MEXICANA

**AUTORES:**

**Dra. en C. Ed. Jenny Alvarez Botello** **uapci.logistica@gmail.com**

**Dr. en C. Econ. Marco Antonio Piña Sandoval** **uapci.actuaria@gmail.com**

**Maestro Enoc Gutiérrez Pallares** **uapci.negocios@gmail.com**

**Universidad Autónoma del Estado de México**

**RESUMEN**

La presente investigación pretende realizar un diagnóstico que nos permita identificar el nivel de efectividad que tiene el esfuerzo de aquellas universidades de la zona centro del país que mantienen acciones académicas por formar emprendedores y realizar acciones para la conformación de empresas mediante Centros de Desarrollo empresarial, incubadoras de negocios, aceleradoras de negocios, y otros modelos (llamadas Universidades Emprendedoras) que permitirían generar un impacto social y económico en la región. Es necesario identificar los objetivos que persiguen estas universidades y poder identificar si existe un crecimiento en los estudiantes en términos de emprendedurismo.

**ABSTRACT**

This research makes a diagnosis that allows us to identify the level of effectiveness of the

efforts of universities in the central area of the country that maintain academic actions to train entrepreneurs and carry out actions for the formation of companies through Business Development Centers, business incubators, business accelerators, and other models that generate a social and economic impact in the region. It is necessary to identify the objectives pursued by these universities and to be able to identify if there is a growth in the students in terms of entrepreneurs.

**RESUMO**

Esta pesquisa pretende fazer um diagnóstico que nos permita identificar o nível de eficácia que o esforço dessas universidades na área central do país que mantém ações acadêmicas para formar empresários e realizar ações para a formação de empresas através de Centros de Desenvolvimento de Negócios, incubadoras aceleradores de negócios e outros modelos (denominados Universidades Empreendedoras) que gerariam um impacto social e econômico na região. É necessário identificar os objetivos perseguidos por essas universidades e poder identificar se há um crescimento nos estudantes em termos de a companhia.

**INTRODUCCION**

El desarrollo del emprendedurismo en las universidades son de vital importancia como fuerzas impulsoras para el fomento de habilidades que ayudaran a los estudiantes a generar conocimientos y experiencias para aplicarlas en el desarrollo de nuevos proyectos y empresas así como la manera en que estas universidades lo hacen, desde talleres, planes de estudio, programas e incubadoras hasta la relación que se tiene con otras instituciones públicas y privadas , esto con el fin de generar practicas innovadoras con el objeto de crear empresas que contribuyan al desarrollo y crecimiento del país.

El emprendedurismo es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento económico de un país, pero solo se crearán estas aptitudes que determinarán el desarrollo del emprendedurismo en una persona dependiendo de diversos agentes como las universidades, las empresas, la

familia etc. Así como de factores como el contexto social, cultural o económico del país por mencionar algunos.

Un agente de vital importancia que llega a determinar este tipo de aptitudes, son las universidades que actúan como fuerzas impulsoras para el fomento de habilidades que ayudaran a los estudiantes a generar conocimientos y experiencias para aplicarlas en el desarrollo de nuevos proyectos y empresas.

En este contexto es importante analizar el cómo las universidades determinan la manera en como desarrollan estas habilidades en los estudiantes a partir de talleres, planes de estudio, programas e incubadoras, hasta la relación que se tiene con otras instituciones públicas y privadas, esto con el fin de crear un perfil en los estudiantes que genere las habilidades y las competencias necesarias dentro del mercado.

## METODOLOGIA

Con el presente trabajo se llevará a cabo una investigación con diseño cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal, generando investigaciones documentales y principalmente de campo en la región centro-sur.

### Instrumento

Se realizará un levantamiento mediante el uso de técnicas como la encuesta utilizando escala likert para el manejo del cuestionario y la obtención masiva de información, se utilizará el paquete SPSS para la captura y análisis de datos generando estudios e interpretaciones en base a estadísticos descriptivos.

El instrumento fue validado anteriormente por el Dr. Julio Alvarez (2017) y se realizó una confirmación del Instrumento en SPSS considerando las siguientes pruebas, por reducción de dimensiones factor KMO y prueba de Bartlett; también se realizó el análisis de fiabilidad por el modelo Alfa y se concluye que el instrumento se valida al presentar resultados mayores al 0.5; determinando objetividad y fiabilidad de estos instrumentos.

El estudio se restringe a la región centro-sur del país que incluye los estados de Guerrero, Hidalgo, México, Puebla, Querétaro y Tlaxcala de acuerdo a ANUIES, debido al interés específico de este cuerpo académico de generar estudios en la región y por tanto pudiendo realizar de manera simultánea diversos levantamientos y análisis de la información local, para en un segundo momento generar estudio comparados que permitan diagnósticas los situación en la que se de acuerdo a los resultados de las diferentes instituciones de la zona centro del país.

**Población y Muestra**

Actualmente se tiene el dato de 843,357 estudiantes de nivel superior (licenciatura) según ANUIES (2016) en toda la región centro-sur, la cual tomaremos como la población a estudiar con la finalidad de poder calcular una muestra representativa.

La muestra será de 384 estudiantes con un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 0.05.; lo que nos permitirá determinar el análisis de los datos de una forma confiable en cada uno de los estados que conforman la región.

Con el presente trabajo se llevará a cabo una investigación con diseño cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal, generando investigaciones documentales y principalmente de campo en la región centro-sur.

En la descripción y operacionalización de las variables Daniel Mavila y otros (2009) en su estudio sobre factores influyentes en la capacidad emprendedora concluye lo siguiente “Los resultados permitieron establecer cuatro factores que explican la capacidad de emprendimiento de jóvenes ingresantes a la UNMSM: capacidad de relacionarse socialmente, creatividad, capacidad de planificación y capacidad de realización personal”.

En base a lo anterior podemos identificar cuatro dimensiones que pueden explicar la capacidad emprendedora, a saber:

La variable independiente estará manifestada por la “Capacidad Emprendedora” en los estudiantes.

Las dimensiones de la variable estarán dadas por:

• Capacidad de relacionamiento social

• Capacidad de Creatividad e innovación

• Capacidad de Planificación

• Capacidad de realización personal




Se realizará un levantamiento mediante el uso de técnicas como la encuesta utilizando escala likert para el manejo del cuestionario y la obtención masiva de información, se utilizará el paquete SPSS para la captura y análisis de datos generando estudios e interpretaciones de las diferentes frecuencias en base a estadísticos descriptivos.

## DESARROLLO DEL TEMA

### Marco Teórico

El concepto emprendedor apareció hace un par de siglos sin embargo su aplicación siempre ha existido desde que el hombre comenzó a tener raciocinio, prueba evidente de ello, es la invención de la rueda, con el fin de transportar algún objeto o persona de una manera más fácil y así empezando a destacar en la historia este tipo de acciones enfocadas a emprender.

Posteriormente en cada periodo se empezaron a generar prácticas emprendedoras, ejemplo de ello, es en la antigüedad clásica en la cual empezaron a crear negocios los mercaderes fenicios, o el sin fin de comercios y mercados que se crearon en la roma clásica, hasta en el renacimiento en donde existían comerciantes que se dedicaban al trueque, mientras que otros incursionaban en startup´s como la imprenta

El emprendedurismo fue usado por primera vez con un sentido económico en el siglo XVIII por Richard Cantillon, él lo describe como “el agente que asume riesgos en el mercado combinando factores productivos para ofrecer un nuevo producto” (Burnett, 2011) (Formichella, 2011) (Ramos Rodriguez, 2008).

Casson (2001) menciona varios autores que aportaron una definición más completa de lo que es ser un emprendedor los cuales se mencionaran en el siguiente listado:

- En la teoría de desarrollo económico (Schumpeter, 1926), la figura del emprendedor tiene un rol central en los negocios, subrayando sobre todo el papel de conductor interno del mecanismo de cambio en la economía del capitalismo. Mientras que en 1942 agrega a la definición que el empresario debe de tener una visión innovadora.
- Knight (1948) menciona que es preciso arriesgar los recursos para alcanzar los beneficios y es algo que tiene que caracterizar a un emprendedor.
- Veciana (1988) clasifica los factores relacionados con la decisión de crear una empresa en 4 grupos:

I. Los antecedentes del empresario tanto familiares y como los valores personales y los elementos que afectan la decisión de crear una empresa.

II. La organización incubadora que relaciona los conocimientos adquiridos, su tamaño y localización geográfica.

III. Los atributos personales tales como las motivaciones de logro, los rasgos psicológicos y la experiencia profesional.

IV. Los factores relacionados con el entorno, donde destaca la disponibilidad de financiamiento, el mercado y las actitudes favorables de la sociedad hacia el emprendedor.

Clark (2004) definió el concepto de emprendimiento universitario como *"la organización donde el riesgo es un fenómeno normal y las nuevas prácticas de innovación son iniciadas y continúan hasta llegar a una etapa de comercialización y explotación de utilidades"*.

Las universidades han fortalecido su rol estratégico dentro del desarrollo económico de las regiones, a partir del conocimiento y la innovación. Son identificadas ya como un tercer factor de la producción, además de la mano de obra y el capital (O'Shea, Allen, Morse, O 'Gorman y Roche, 2007).

Maribel Guerrero y David Urbán (2012) realizaron un estudio de las mejores prácticas generadas por las universidades emprendedoras de España encontrando diversos hallazgos

que podrían ser muy útiles para confirmar si las buenas prácticas en ciertos entornos son replicables y utilizadas con resultados similares en otros entornos.

En Colombia, Chile, Perú y México el apoyo a las start ups está pasando de una fase de experimentación a una de consolidación. Cuando se llevaron a cabo las consultas y la investigación para el reporte Start-up América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región (OCDE, 2013), los países estaban empezando a introducir programas de apoyo focalizado a las empresas innovadoras. En 2010 Chile introdujo Start-up Chile; en 2012 Colombia lanzó iNNpulsa Colombia y Perú Start-up Perú, y en 2013, México creó INADEM.

Frank Gutiérrez Sivira (2006) realiza un estudio donde identifica el papel de las universidades y la formación de la cultura emprendedora desde una perspectiva de desarrollo local. "El estudio tiene como propósito crear bases para el desarrollo endógeno por medio del fomento de la cultura emprendedora y de la innovación tanto en estudiantes como en los pobladores de comunidades del entorno de la universidad", indica el autor.

Daniel Mavila (2009) nos indica respecto de su investigación sobre la capacidad emprendedora en estudiantes de la Universidad Nacional Masyor de San Marcos, en el Perú, los siguiente: "El propósito de la presente investigación fue determinar los posibles factores que explicarían la capacidad de emprendimiento de los alumnos de la UNMSM, y a partir de ello contribuir a la formulación de los lineamientos que permitan a la Universidad desarrollar las bases educativas y formativas que fomenten la mentalidad empresarial de sus alumnos

Gustavo E. Fischman (2011) realiza una investigación donde estudia 26 años de desarrollo de las universidades en los Estados Unidos y manifiesta 3 tipos de universidad, una de las cuales, la más dominante de hecho es la del "Emprendedorismo educativo", aunque habrá que decir muy mencionado tanto por sus menciones positivas como negativas.

En el caso del Consorcio Universitario del Cauca, los profesores Oscar Alvarado Muñoz y Wilfred F. Rivera Martínez (2011) nos dan una serie de ideas y líneas concretas de investigación para poder estudiar la pertinencia de la educación que se brindan en las Universidades Emprendedoras comparado con las necesidades de la comunidad empresarial de la región.

Emanuel Leite y Ericé Correia (2015) nos dan un acercamiento del pensamiento emprendedor en Brasil, importante aportación del país con más desarrollo emprendedor por las dimensiones que este tiene y las problemáticas por las que atraviesa.

Eduardo Restrepo y otros (2016) estudian la universidad de Caldas, Colombia el perfil emprendedor en base a las características sociodemográficas y habilidades para el emprendimiento, esto lo realizan con un tipo específico de formación profesional y llegando a la siguiente conclusión "se concluye que los estudiantes disponen de niveles medios y altos en gran parte de las habilidades que requiere un emprendedor exitoso como liderazgo, disciplina, autocontrol, habilidad para relacionarse con otros, responsabilidad, entre otras. Sin embargo, también existen deficiencias en cuanto al desarrollo de actividades con altos niveles de riesgo e incertidumbre".

Existiendo diversas investigaciones en el caso mexicano solo se referenciará por el momento un estudio al respecto para fines de apoyo a los antecedentes y justificación de la presente investigación, es el caso del estudio realizado por Marco Alberto Núñez y otros (2014), donde se estudia las habilidades emprendedoras en estudiantes de la Universidad de Guadalajara, México

Gustavo E. Fischman (2011) realiza una investigación donde estudia 26 años de desarrollo de las universidades en los Estados Unidos y manifiesta 3 tipos de universidad, una de las cuales, la más dominante de hecho es la del "Emprendedurismo educativo", aunque habrá que decir muy mencionado tanto por sus menciones positivas como negativas.

Así también Maribel Guerrero y David Urbán (2012) un estudio de las mejores prácticas generadas por las universidades emprendedoras de España encontrando diversos hallazgos que podrán ser muy útiles para la actual investigación, y con esto podremos confirmar o no si las buenas prácticas en ciertos entornos son replicables y utilizadas con resultados similares en otros entornos.

En el caso del Consorcio Universitario del Cauca, los profesores Oscar Alvarado Muñoz y Wilfred F. Rivera Martínez (2011) nos dan una serie de ideas y líneas concretas de investigación para poder estudiar la pertinencia de la educación que se brindan en las Universidades Emprendedoras comparado con las necesidades de la comunidad empresarial

de la región.

Sergio Andrés Pulgarín y Marleny Cardona Acevedo (2011) realizaron un estudio con un perfil similar al estudio Colombiano, este realizado en la Universidad del Rosario en Argentina, encontrando caracterizaciones de comportamiento emprendedor en estudiantes de esta universidad, es por tanto importante reconocer la recurrencia de estos estudios en los ambientes locales, pretendemos poder bajo un mismo instrumento poder realizar un estudio comparativo entre localidades, regiones y estados, para identificar estos comportamientos emprendedores y poder concluir si se tiene un perfil de formación emprendedora general o si lo que tenemos son perfiles regionales. Eduardo Restrepo y otros (2016) estudian en la Universidad de Caldas, Colombia el perfil emprendedor en base a características sociodemográficas y habilidades para el emprendimiento, esto lo realizan con un tipo específico de formación profesional y llegando a la siguiente conclusión "se concluye que los estudiantes disponen de niveles medios y altos en gran parte de las habilidades que requiere un emprendedor exitoso como liderazgo, disciplina, autocontrol, habilidad para relacionarse con otros, responsabilidad, entre otras. Sin embargo, también existen deficiencias en cuanto al desarrollo de actividades con altos niveles de riesgo e incertidumbre".

Frank Gutiérrez Sivira (2006) realiza un estudio donde identifica el papel de las universidades y la formación de la cultura emprendedora desde una perspectiva de desarrollo local. "El estudio tiene como propósito crear bases para el desarrollo endógeno por medio del fomento de la cultura emprendedora y de la innovación tanto en estudiantes como en los pobladores de comunidades del entorno de la universidad", indica el autor.

Daniel Mavila (2009) nos indica respecto de su investigación sobre la capacidad emprendedora en estudiantes de la Universidad Nacional Masyor de San Marcos, en el Perú, los siguiente: "El propósito de la presente investigación fue determinar los posibles factores que explicarían la capacidad de emprendimiento de los alumnos de la UNMSM, y a partir de ello contribuir a la formulación de los lineamientos que permitan a la Universidad desarrollar las bases educativas y formativas que fomenten la mentalidad empresarial de sus alumnos

Emanuel Leite y Ericé Correia (2015) nos dan un acercamiento del pensamiento

emprendedor en Brasil, importante aportación del país con más desarrollo emprendedor por las dimensiones que este tiene y las problemáticas por las que atraviesa.

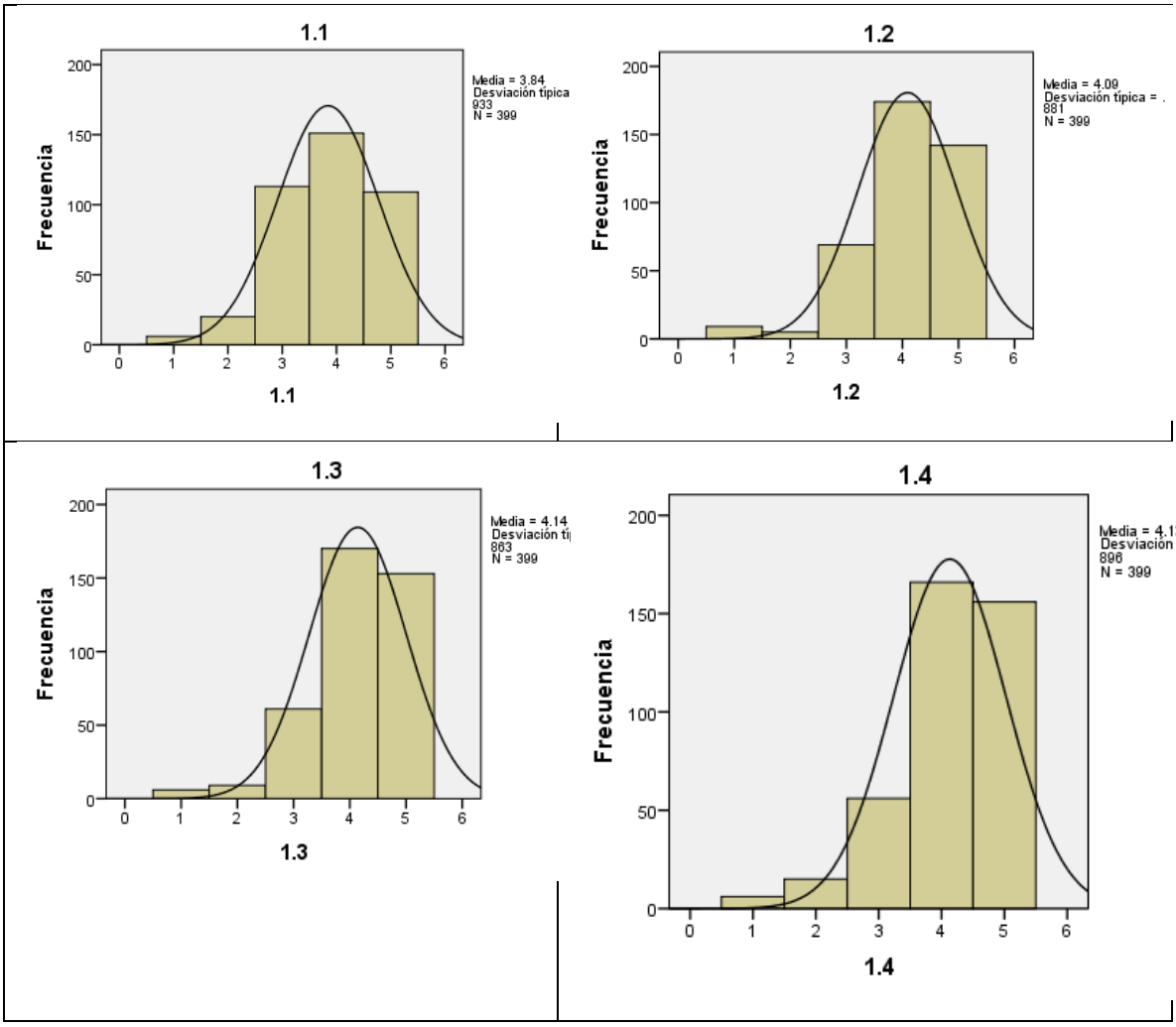
Existiendo diversas investigaciones en el caso mexicano solo se referenciará por el momento un estudio al respecto para fines de apoyo a los antecedentes y justificación de la presente investigación, es el caso del estudio realizado por Marco Alberto Núñez y otros (2014), donde se estudia las habilidades emprendedoras en estudiantes de la Universidad de Guadalajara, México

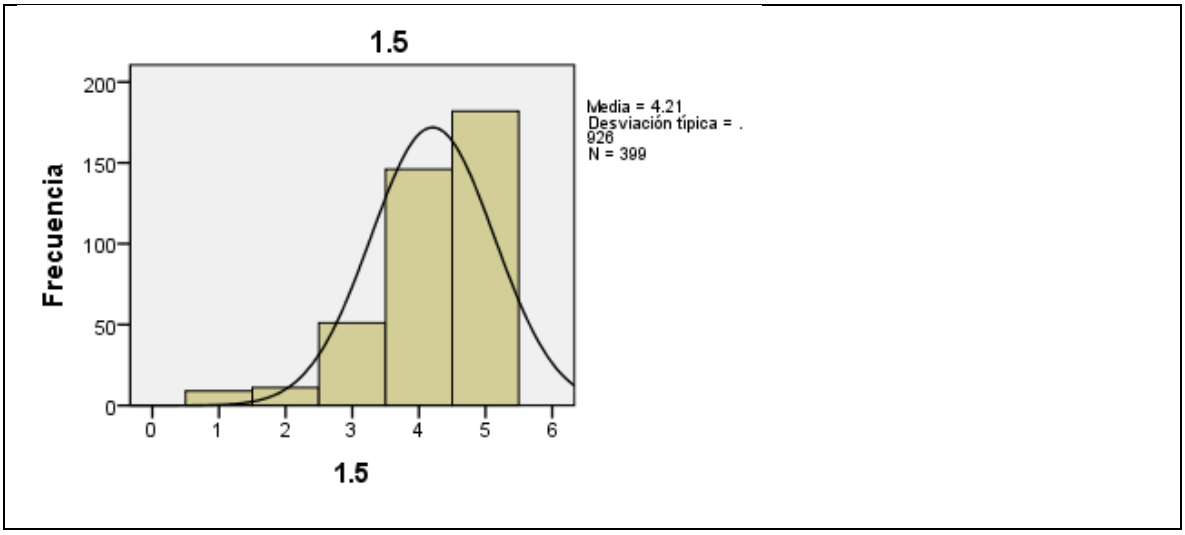
**Diagnostico del Estado de México**

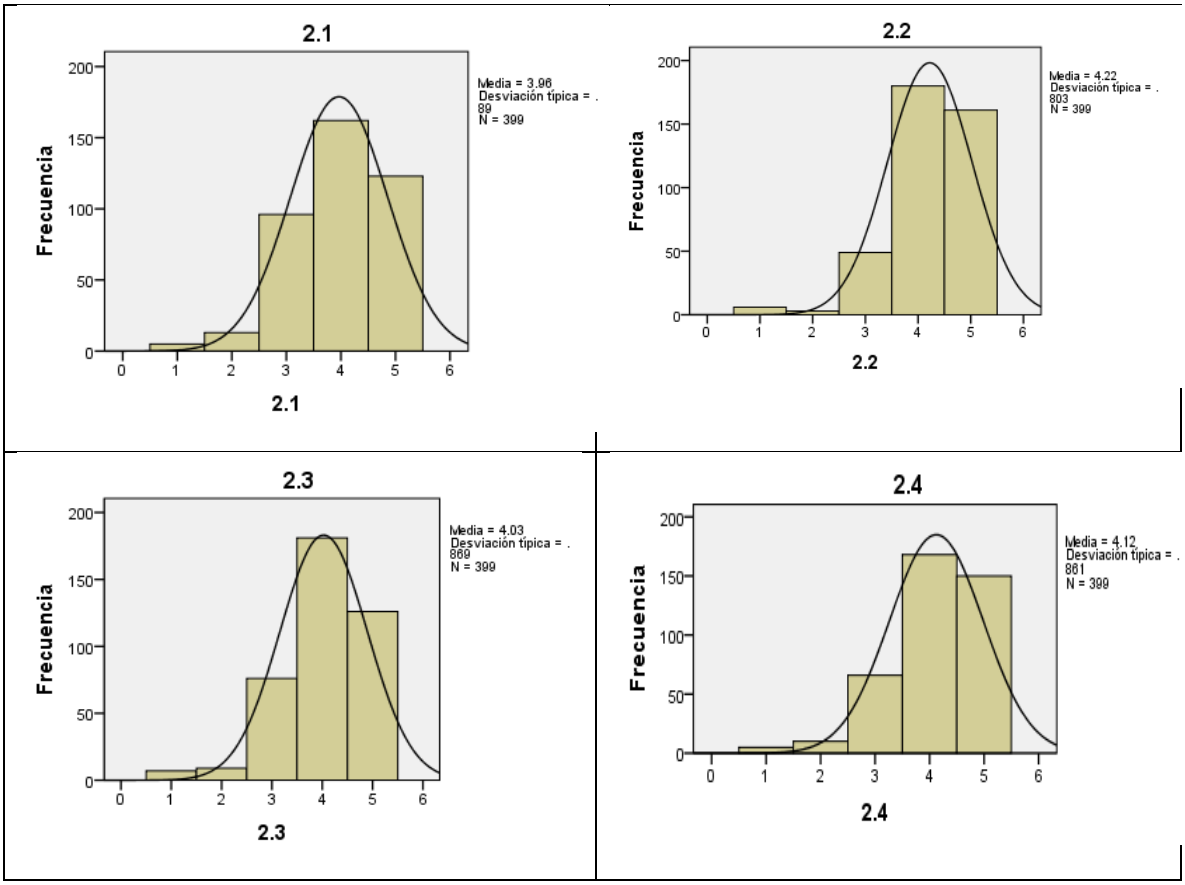
| *México* | total |
|---|---|
| *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TLALNEPANTLA* | *5,414* |
| *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TOLUCA* | *5,160* |
| *TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN* | *4,661* |
| *TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI* | *5,012* |
| *TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ECATEPEC* | *7,034* |
| *TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO* | *2,854* |
| *UNIVERSIDAD ANÁHUAC* | *10,416* |
| *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO* | *4,944* |
| *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO* | *54,228* |
| *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL VALLE DE MÉXICO* | *4,894* |
| *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NEZAHUALCÓYOTL* | *5,754* |
| *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TECÁMAC* | *6,216* |
| *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DE TOLUCA* | *4,451* |
| ***UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELAZQUEZ*** | ***7,053*** |

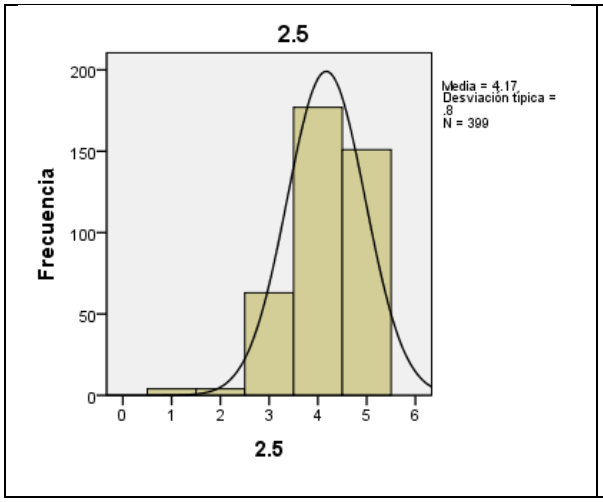
**RESULTADOS INICIALES DE LA ZONA NORTE DEL ESTADO DE MÉXICO**

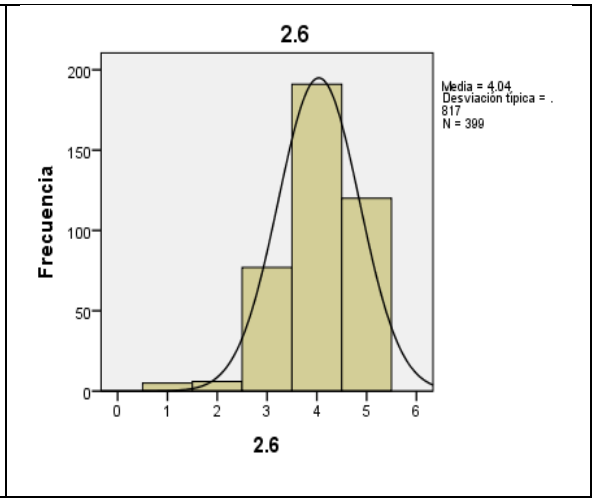
Se aplicaron 400 cuestionarios a diversas Instituciones de Educación Superior perteneciente a la zona norte del Estado de México y se analizó la frecuencia de cada una de las preguntas generadas por la encuesta y se presentan los histogramas de las mismas:

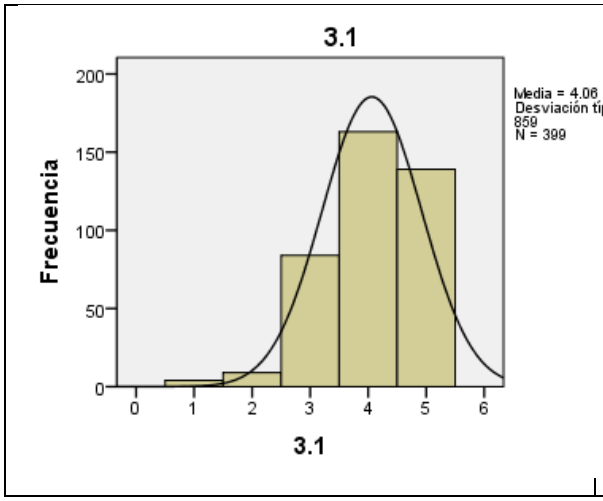


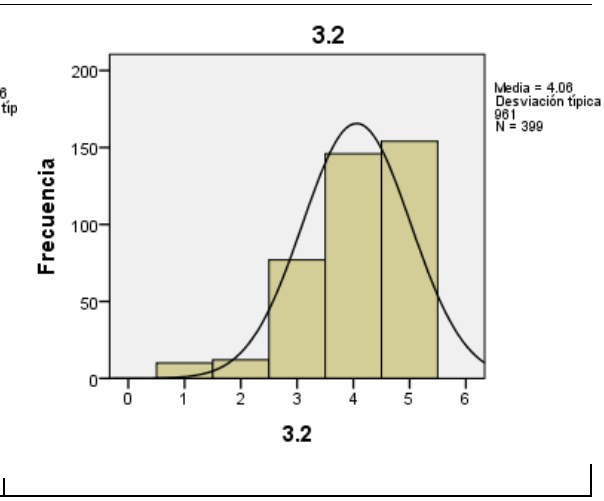

1.5
Frecuencia
Media = 4,21
Desviación típica = ,926
N = 399
1.5

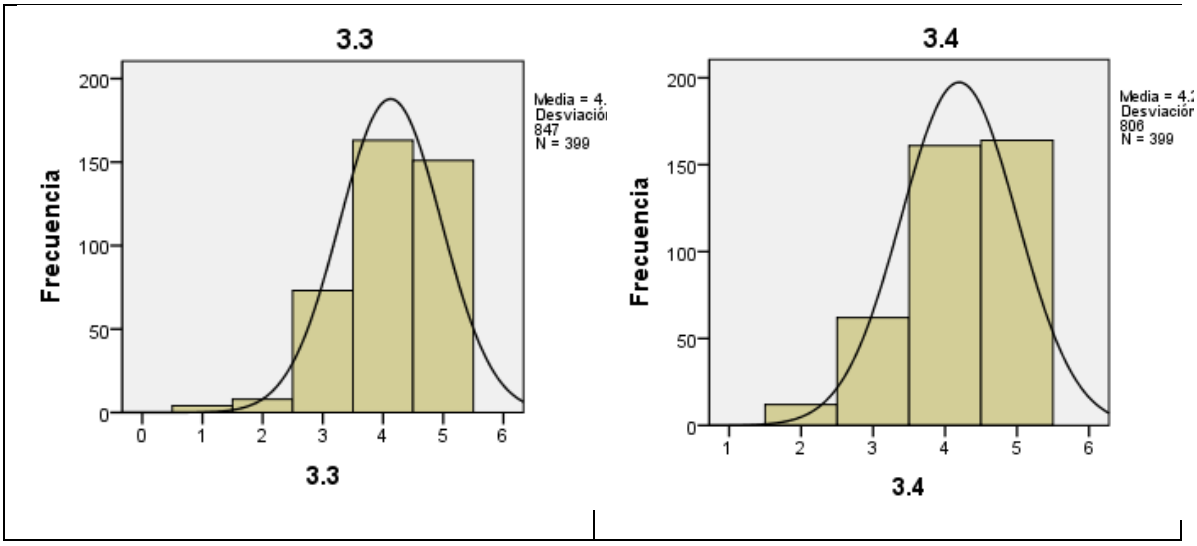

2.1
Frecuencia
Media = 3,96
Desviación típica = ,89
N = 399
2.1
2.2
Frecuencia
Media = 4,22
Desviación típica = ,803
N = 399
2.2
2.3
Frecuencia
Media = 4,03
Desviación típica = ,869
N = 399
2.3
2.4
Frecuencia
Media = 4,12
Desviación típica = ,861
N = 399
2.4

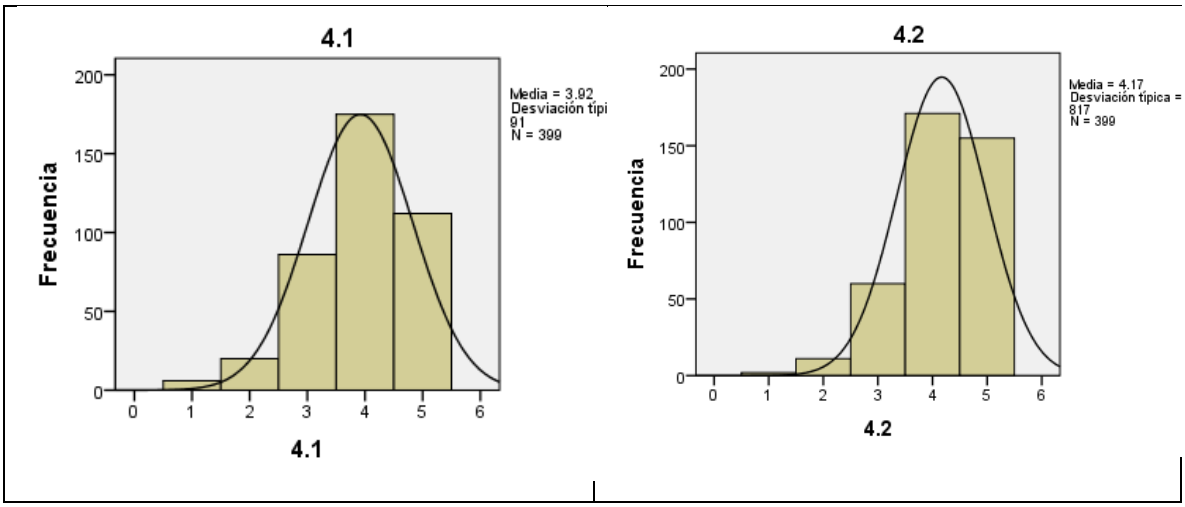

2.5
Media = 4.17
Desviación típica = .8
N = 399
Frecuencia
2.5

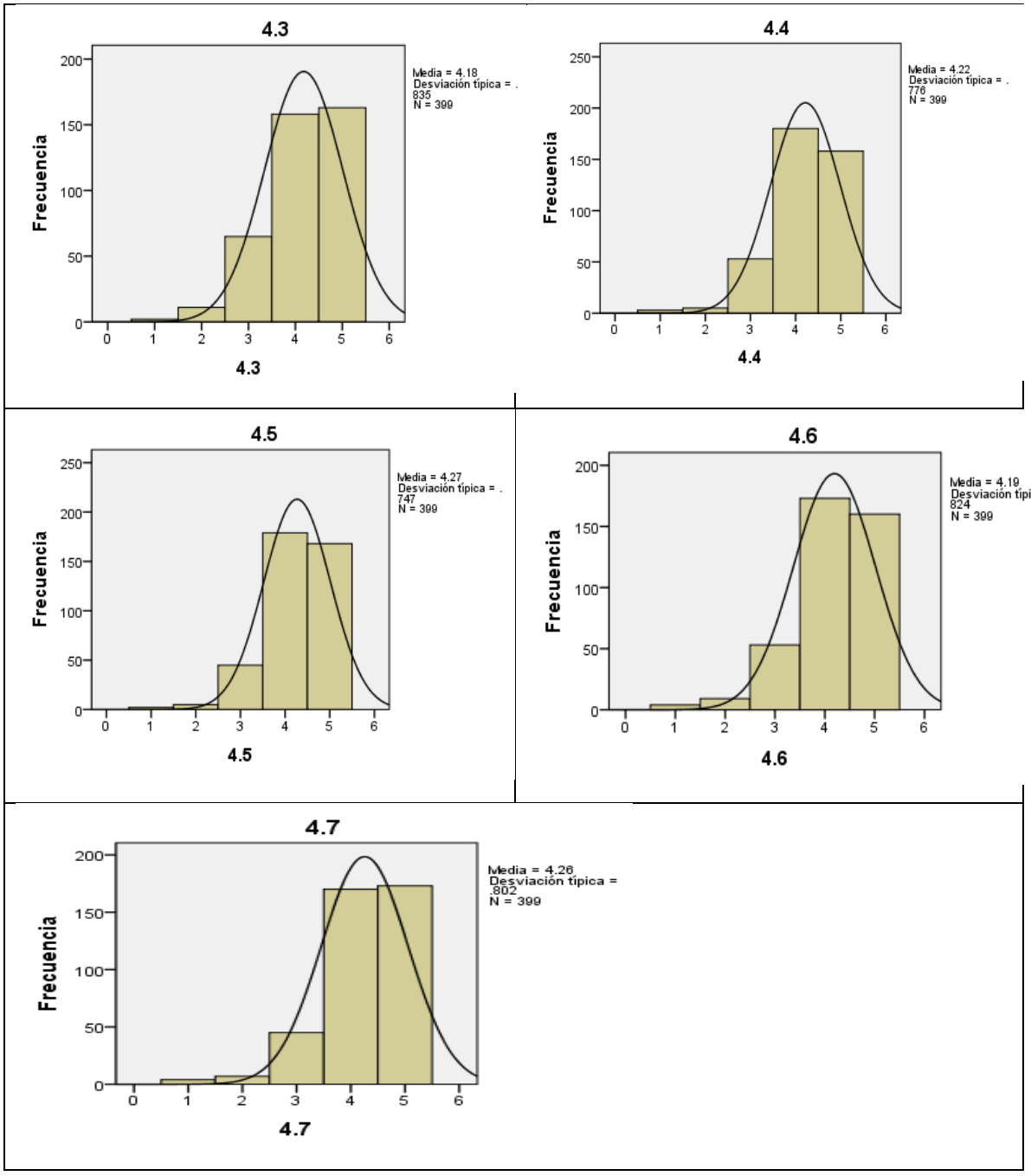

2.6
Media = 4.04
Desviación típica = .817
N = 399
Frecuencia
2.6


3.1
Media = 4.06
Desviación típ
859
N = 399
Frecuencia
3.1


3.2
Media = 4.06
Desviación típica
961
N = 399
Frecuencia
3.2


3.3
Frecuencia
Media = 4.
Desviación
847
N = 399
3.3
3.4
Frecuencia
Media = 4.
Desviación
806
N = 399
3.4


4.1
Frecuencia
Media = 3.92
Desviación típi
91
N = 399
4.1
4.2
Frecuencia
Media = 4.17
Desviación típica =
817
N = 399
4.2




En las imágenes presentadas podemos observar que en cada una de las dimensiones de la variable se presenta una mayoría considerable entre los aspectos 4 y 5 que manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en cada una de las capacidades analizadas por lo que se concluye que los estudiantes consideran un alto trabajo en sus estudios universitarios relacionados a las capacidades desarrolladas durante sus estudios en los siguientes ambitos:

• Capacidad de relacionamiento social
• Capacidad de Creatividad e innovación
• Capacidad de Planificación
• Capacidad de realización personal

## CONCLUSIONES

La necesidad de autorrealización por parte de los universitarios requiere contribuir al desarrollo de una sociedad, conforme a programas que fomenten estas actitudes de emprendedurismo lo cual es aceptado por los estudiantes de la zona norte del estado de México.

Los estudiantes desarrollan habilidades que están relacionadas con el emprendedurismo, debido a los planes de estudio enfocados a las habilidades requeridas para fortalecer una nueva forma de pensamiento para la creación y exploración de nuevas oportunidades.

El nivel de aprendizaje de acuerdo a esta muestra varía dependiendo los planes educativos de cada institución, ya que el conocimiento financiero es el principal insumo para fortalecer el crecimiento económico dentro de la sociedad, esto apoyándose de la tecnología y la capacidad competitiva que cada universidad lo que deberá analizarse en un segundo estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bonilla, J. C. (2013). Los emprendedores y la creación de empresas. En J. C. Bonilla. Autor-Editor.

Cajina, G. (2010). Coaching para emprender. En G. Cajina. Díaz de Santos.

E. B. CORREIA, E. L. (2015). El espíritu emprendedor: condicionantes para la innovación. Redalyc, págs. 278-291.

Lallana F. (2015). Emprender o no emprender. España: CELYA.

Jacques Filion. L. (2011). Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson educación.

Núñez Ramírez M. (2014). Autoestima y habilidades emprendedoras en estudiantes de ciencias económico-administrativas de la universidad de Guadalajara- México.

Restrepo Salgado E. (2016). Perfil emprendedor de estudiantes de la tecnología en gestión agropecuaria, universidad de caldas.

Alcaraz Rodríguez R. (2011). Emprendedor de éxito. México: Mc Graw Hill.

# AMBIENTES INOVADORES E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA EMPREENDEDORA

**AUTOR:**

**ALMEIDA, Ricardo José Vieira de**

## INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um estudo sobre a influência do ambiente físico inovador para a economia criativa e empreendedora e, principalmente, quais fatores relevantes, determinantes e convergentes precisam existir para a criação de tais ambientes ou, de outra forma, para que eles se tornem perenes e sustentáveis.

Nosso objetivo é identificar esses fatores, mapeá-los e correlacioná-los, criando uma documentação que apresente esses aspectos das políticas públicas econômicas e sociais, dos ambientes acadêmico e empresarial, das infraestruturas tecnológica e urbana, dos aspectos sociais e culturais que possam servir como base para a reflexão político-econômica em busca de criar novos e perenes ambientes de inovação e empreendedorismo em outras regiões do país.

Em um ambiente cada vez mais em rede, onde pessoas se conectam e interagem de diversas formas, entender a relevância de determinados ambientes físicos torna-se essencial para a criação de um ecossistema voltado à inovação e ao empreendedorismo, uma vez que esses convergem em organizações, políticas públicas, conhecimento e tecnologia.

Primordialmente, é necessário entender que existem regiões tanto do Brasil como do mundo que se destacam pela produção de determinada atividade econômica. Tal fato pode ser comprovado ao se analisar o ABCD Paulista, região tradicionalmente industrial do Estado de São Paulo e berço dos movimentos sindicais que mudaram o Brasil a partir do final da década de 70; a "Matopiba", localidade de 73 milhões de hectares entre os estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, que conta com 324 mil estabelecimentos agrícolas e foi responsável pela produção de 9,4% dos grãos do país na safra 2014/2015; o Vale do Maipo, no Chile,

área situada próxima à capital, Santiago, e que se destaca pela produção vinícola de excelente qualidade; em termos de economia criativa, pode-se destacar desde a "indústria" do carnaval no Brasil ao modelo econômico russo de valorização do seu famoso ballet clássico.

Ao pensar na indústria voltada à tecnologia, destaca-se a cidade de Seul, na Coréia do Sul, sede das gigantes em eletrônicos Samsung e LG, e também de empresas menores, como a Hyundai e a Kia da indústria automobilista. Por fim, no contexto de inovação e empreendedorismo, sobressaem-se o Porto Digital (Recife, Brasil) e a região do Vale do Silício (Palo Alto, Estados Unidos).

A relevância do tema, para o contexto das políticas públicas e dos aspectos ambientais, é que, com ele, ter-se-á um estudo detalhado, apontando fatores críticos de sucesso e panoramas econômicos, político, sociais e ambientais que favorecem a criação, o desenvolvimento sustentável e perene de ambientes que fomentam a inovação e empreendedorismo. Servirá, também, de base para estudos de viabilidade voltados a criação de novos ambientes inovadores e empreendedores no País.

## OBJETIVOS

### f) Objetivo Geral da Pesquisa

Identificar quais fatores econômicos, políticos, sociais, ambientais e infraestruturais possibilitaram o sucesso de espaços empreendedores e inovadores, como o Porto Digital e o Vale do Silício.

### g) Objetivos Específicos

- Justificar a importância da existência de espaços físicos inovadores que favoreçam o desenvolvimento de uma economia empreendedora e criativa, associada a fatores políticos, culturais, sociais e infraestruturais próprios da região onde este espaço está inserido.
- O impacto da academia para um ambiente empreendedor;
- Políticas públicas que favoreçam o ambiente inovador e o empreendedorismo;
- Infraestruturas tecnológica e urbana;
- O impacto dos investimentos privados na inovação e sua relação com o espaço físico.

## METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa qualitativa e, predominantemente, bibliográfica. Por meio de livros, artigos, periódicos e internet, fez-se uma análise minuciosa sobre cases de sucesso, relativos ao crescimento da inovação e do empreendedorismo no Vale do Silício e no Porto Digital.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No estudo sobre as particularidades do processo inovativo e das suas consequências para o desenvolvimento, os autores Lastres, Cassiolato e Arroio (2015, p.34) afirmam que a inovação passou a ser entendida como uma variável ainda mais estratégica para a competitividade das organizações e dos países. Ainda segundo eles, esses países vêm enfrentando as mudanças de diversas formas, de acordo com suas singularidades históricas e socioeconômicas e características geopolíticas.

O estudo do impacto da inovação, inserida no contexto econômico, teve início na década de 1960 com Joseph Schumpeter, economista e cientista político austríaco. Seu estudo sobre as fontes importantes da inovação sempre polarizavam entre a importância do desenvolvimento científico (*science push*) e as pressões para a demanda por novas tecnologias (*demand pull*). Tais conceitos passaram a ser revistos a partir de dois grandes programas de pesquisas empíricas: o Projeto SAPPHO realizado pela Universidade de Sussex (Brighton, Inglaterra) e a Yale Innovation Survey – YIS realizado pela Universidade de Yale (Connecticut, EUA). A primeira pesquisa comparou 50 inovações bem-sucedidas com outras que não obtiveram êxito e, consequentemente, não se concretizaram, chegando-se à conclusão de que o fator determinante para o sucesso foi a conexão das firmas com as fontes externas de informação científica e tecnológica, através de processos interativos e cooperativos. Por outro lado, a segunda pesquisa concentrou-se no entendimento das estratégias empresarias norte-americanas para o desenvolvimento de novos produtos e processos. Esse estudo evidenciou a importância das fontes de informação externas à firma, principalmente à cadeia de conhecimento entre agentes produtivos da mesma cadeia de produção e, em menor escala, das universidades. Concluiu-se também que a frequência de tais interações cooperativas

dependiam, significativamente, de políticas públicas direta ou indiretamente voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico.

> O "sistema de inovação" é conceituado como um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país, região, setor ou localidade – e também o afetam.
>
> Constituem-se de elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso do conhecimento. A ideia básica do conceito de sistemas de inovação é que o desempenho inovativo depende não apenas do desempenho de empresas e organizações de ensino e pesquisa, mas também de como elas interagem entre si e com vários outros atores, e como as instituições – inclusive as políticas – afetam o desenvolvimento dos sistemas. Entende-se, deste modo, que os processos de inovação que ocorrem no âmbito da empresa são, em geral, gerados e sustentados por suas relações com outras empresas e organizações, ou seja, a inovação consiste em um fenômeno sistêmico e interativo, caracterizado por diferentes tipos de cooperação. (CASSIOLATO e LASTRES, 2005, p.37)

Meira (2013, p.32) afirma: "Já faz muito tempo que o cenário para qualquer tipo de empreendimento é o mercado". O entendimento aparentemente óbvio dessa afirmativa parece não ser percebido como princípio básico para inúmeros centros de inovação que ainda tratam inovação tecnológica como algo separado do mercado. Esse conceito de mercado precisa ser estabelecido dentro de uma nova perspectiva, em um mundo conectado em rede, em uma economia onde a riqueza passou a ser redefinida e controlada "por quem gerasse, detivesse, organizasse, conectasse, distribuísse e melhor negociasse informação e conhecimento" (MEIRA, 2013, p.34).

O texto abaixo foi escrito no artigo *Fast Cities 201,1* publicado na revista Fast Company, por Hagel e Seely Brown (2011), que afirmam:

> Apesar de estarmos na economia do conhecimento [e inclusive por causa disso], as tecnologias de informação e comunicação provavelmente deverão aumentar a importância das cidades [principalmente as muito densas] e aumentar o fluxo de pessoas para tais lugares. O mundo não é plano, mas cheio de picos; e os picos vão se tornar ainda mais altos e distintos em relação ao resto, que passaríamos a chamar de plano [mesmo].

Essa afirmação implica em dizer que nas economias de escala, um pequeno número de cidades ou regiões seria privilegiado de uma forma ou outra, atraindo para si muito mais conhecimento, pessoas, informação e riqueza. Essas regiões podem ser vistas como picos de empreendedorismo e inovação comparando-se com outras que não possuem tal característica de atratividade socioeconômica. Esses picos podem ser identificados no Vale do Silício ou no Porto Digital que se tornaram cada vez mais importantes para o mercado da tecnologia da informação desde o início da era das redes de comunicação virtual. É natural imaginar que, a médio ou longo prazo, a economia em rede poderia destruir o conceito de picos de cidade, tornando o mundo efetivamente mais plano, mas, na prática, isso não acontece. De forma semelhante à tecnologia da informação, outros lugares são referências para a indústria automobilística (ABCD Paulista), energia solar (Berkeley, EUA), e finanças (Wall Street). Vale ressaltar, por fim, que a relevância desse tipo de espaços sempre foi fundamental para o crescimento dos mercados.

Ainda segundo Meira (2013, p.44):

> As redes mudaram o mundo, é certo; mas ainda não ao ponto onde só e somente as redes são o mundo. Se este fosse o caso, não seriam apenas poucas cidades que estariam capturando quase todo o valor gerado no mundo abstrato. Pense Seattle [Microsoft e Amazon] e o próprio Vale do Silício [de Intel a Google e a Oracle, passando por Facebook e Twitter].



**DISCUSSÃO**

Empreender em um país como o Brasil não é simples. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em pesquisa realizada no mês de setembro de 2016, a vida útil das empresas brasileiras caiu de forma significativa na última década. Pelos números apresentados, três em cada cinco empresas decretam falência após o quinto ano de vida. Essa taxa de sobrevivência, que já foi de 81% em 1998, chegou a apenas 39,6% em 2014. O gráfico abaixo apresenta detalhadamente esse estudo:




Fonte: Revista Época/IBGE

De acordo com tal pesquisa, é válido ressaltar que:

- A taxa de sobrevivência das empresas torna-se mais elevada quanto maior for o porte da empresa;
- As atividades que demonstraram maior taxa de sobrevivência foram saúde humana e serviço social, ambas com 55,3%;
- Pela primeira vez, desde o ano de 2008, a quantidade de fechamentos de empresas (944 mil) foi superior ao quantitativo de aberturas (726,3 mil);
- Apesar de o Brasil ter aprimorado políticas públicas voltadas à abertura de novos empreendimentos, com a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (2006), do Microempreendedor Individual (2009) e dos limites de faturamento do Simples Nacional (2012), tais práticas ainda são insuficientes para viabilizar os negócios a longo prazo.

O início do empreendedorismo no Brasil se deu a partir da década de 1990 e teve como principais marcos a criação da SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) e o aumento da atuação de apoio ao empreendedor do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas). Outras ações públicas posteriormente foram criadas, como o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, no final da presente década.

O crescimento do empreendedorismo no Brasil é marcante. Pode-se afirmar que o país é uma pátria de empreendedores, pois o número de brasileiros que abrem o próprio negócio cresce a cada ano. Conforme pesquisa realizada, em 2013, pelo Global Entrepeneurship Monitor – GEM, coordenada pela London Business School da Inglaterra e pelo Babson College dos Estados Unidos, dentre uma lista de 34 países, o Brasil está entre os sete que mais empreendem e criam novas empresas. Outrossim, dentre as empresas regularmente formais, cerca de 99% caracterizam-se como micro ou pequenas empresas - empregando um total de 35 milhões de pessoas com carteira de trabalho assinada.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2006), também referenda os números dessa pesquisa, constatando que a cada ano, no Brasil, são constituídas em torno de 470 mil novas empresas.

O lado preocupante desse perfil empreendedor brasileiro é que a falta de emprego consiste no principal motivo que leva as pessoas a se tornarem empreendedoras. Criam-se empresas geradas por líderes que não possuem, assim, um mínimo preparo educacional para se inserirem no mercado de forma autônoma. Esse fator, muito provavelmente, é o principal motivo para a alta taxa de mortalidade das empresas, que costumam ir à falência com menos de um ano de funcionamento.

- **Educação e Empreendedorismo**

Diante do cenário posto acima, percebe-se que existe descaso entre as competências empreendedoras e as bases estruturantes da educação brasileira. Não há uma atitude empreendedora por parte dos professores tanto nas escolas, como nas universidades.

Segundo Sílvio Meira (2013), o sistema educacional brasileiro "é um conjunto de estruturas e práticas extremamente ortodoxas". As universidades, durante muito tempo, foram a última etapa no processo de formação do indivíduo para a sociedade. Após a graduação, inicia-se a prática. Essa necessidade de se obter novos conhecimentos de forma rápida e barata faz com que novas alternativas surjam, colocando em cheque o modelo milenar clássico das universidades, vindas da Academia de Platão fundada por volta do ano de 387 a.C.

Em 1993, pode-se resgatar as ideias do austríaco Peter Drucker, pai da Administração Moderna, que afirmava que "o conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas". Assim, ele deixa claro que a obtenção de informações qualificadas sobre o mercado passa a ser o diferencial competitivo para o desenvolvimento da nação.

Nas universidades públicas, principais centros de excelência do país, o modelo mais comum de contratação de professores é o de dedicação exclusiva. Isso provoca, inequivocamente, uma separação natural entre a academia e o mercado. Torna-se muito comum a existência de estudantes de Contabilidade sendo capacitados e formados por professores que sequer assinaram um balancete de uma empresa, da mesma forma que graduandos em Administração, possuem professores que nunca administraram uma lojinha de miudezas. Esse problema não deve ter como responsável os professores, mas sim o modelo estrutural das universidades em geral.

Outro ponto relevante nesse contexto é a pesquisa voltada à inovação. Nela, observa-se que a academia incentiva alunos do ensino superior, desde a graduação, para a escrita e publicação de artigos através de bolsas para pós-graduação ou participação em simpósios e congressos que são as benesses mais praticadas aos alunos que se dedicam à publicação científica. Pouco ou nenhum incentivo ou direcionamento é dado para o pensamento inovador, capaz de transformar ideias em patentes de produto e serviços, materializando-se monetariamente em royaltes ou transferência da sua titularidade para alguma indústria.

Em 1974, surge o Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O CIn é considerado um dos maiores formadores de mão-de-obra em Tecnologia da Informação do país. Em sua página no Facebook, podem ser encontradas informações relevantes sobre a instituição:

> A consolidação do CIn como centro de referência, aconteceu no novo século. Em 2000, foi elaborada a última reforma curricular. No mesmo ano, o curso foi avaliado pela comissão de especialistas do Ministério da Educação (MEC) e obteve conceito A (o maior conceito) em todos os itens de avaliação (corpo docente, laboratórios, biblioteca, plano pedagógico, laboratórios).
>
> O CIn continua buscando melhorar e se aprimorar, a fim de oferecer sempre a melhor formação, que prepare os alunos tanto para o mercado de trabalho quanto para a carreira acadêmica. No entanto, as mudanças não visam apenas melhorias para os estudantes, mas também para o corpo docente, os funcionários e todos os membros da família CIn. (CENTRO DE INFORMÁTICA, 2017)

O Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R) é um polo de pesquisa e inovação sediado no Recife que foi fundado por três professores do próprio CIn. O propósito maior de sua fundação foi promover a aproximação entre a academia e o mercado. Hoje, o C.E.S.A.R é a instituição âncora do Porto Digital, espaço físico inovador e um dos maiores

parques tecnológicos do Brasil, tendo recebido vários prêmios nacionais e internacionais de inovação.

Entretanto, não podemos considerar, apenas, esse tipo de modelo educacional, que aproxima a pesquisa ao mercado, fomenta a criação de startups e provoca a formação de estudantes com espírito empreendedor; sendo essa a única força motriz que justifica a criação de espaços inovadores que estimulam o empreendedorismo.

- **Políticas Públicas e Empreendedorismo**

O governo - em todas as suas esferas: municipal, estadual e federal - tem importância fundamental na formação de espaços inovadores que incentivem o empreendedorismo em seus cidadãos. De forma conjunta ou separada, o desenvolvimento de políticas públicas nessas esferas é essencial para que os contextos empreendedores sejam maximizados.

Alguns pontos foram essenciais para a criação do Porto Digital, no Recife. Antes de tudo, o Porto Digital é uma política pública estadual criada em 2000, que teve como missão inserir Pernambuco no cenário tecnológico e inovador do mundo. De uma forma mais restrita, tal prática pode ser encarada como uma política para o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no estado. Em uma iniciativa que envolveu empresários, acadêmicos e representantes do setor público, o Porto Digital foi criado com um aporte de R$ 33 milhões vindos do cofre do governo estadual e destinados à montagem de sua infraestrutura, R$ 10 milhões vindos da iniciativa privada para que as empresas pudessem se instalar no novo Parque Tecnológico e R$ 1 milhão provenientes das empresas de telefonia para criação de um backbone de comunicação que suportasse o volume do tráfego de dados e voz no novo espaço. Portanto, essa iniciativa teve como diferencial a participação conjunta do governo, da sociedade empresarial e de outros stakeholders que, anteriormente, atuavam de forma independente e isolada.

> A abordagem da Hélice Tríplice, desenvolvida por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff, é baseada na perspectiva da Universidade como indutora das relações com as Empresas (setor produtivo de bens e serviços) e o Governo (setor regulador e fomentador da atividade econômica), visando à

> produção de novos conhecimentos, a inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico. A inovação é compreendida como resultante de um processo complexo e dinâmico de experiências nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas universidades, nas empresas e nos governos, em uma espiral de "transições sem fim". (TRIPLE HELICE RESEARCH GROUP BRASIL, 2013).

Baseado na abordagem da ``Hélice Tríplice´´, foi criado o Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), no formato jurídico de uma Organização Social (OS). O núcleo é o administrador do parque tecnológico e tem como objetivo buscar novos investimentos para a região e propiciar um ambiente favorável ao crescimento competitivo das empresas instaladas no seu território físico. É composto de uma área de 149 hectares, ocupa todo o bairro do Recife, uma parte menor do bairro de Santo Amaro e, existe, ainda, atualmente, um apêndice do Porto Digital na cidade de Caruaru, no agreste pernambucano.

As políticas públicas municipais inseridas neste contexto, basicamente, foram direcionadas ao incentivo à instalação das empresas na região do Parque Tecnológico. Tais políticas foram estruturadas em reduções de taxas e impostos, principalmente no IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e no ISS (Imposto Sobre Serviços). Como grande parte das empresas estabelecidas no Porto Digital são de serviços, essas isenções e reduções fiscais tornam-se bastante atrativas.

As políticas públicas do Governo Federal estão voltadas a práticas de incentivo à inovação dentro das empresas, como a liberação de linhas de crédito, financiamentos, projetos de subvenção econômica e outros tipos de subsídios. Essas políticas fomentadoras têm sua relevância principalmente para as empresas startups, que são aquelas que iniciam com muitas ideias e pouco capital. No Brasil, o apoio à inovação por meio de subvenção econômica foi inicialmente instituído pela Lei 10.332/2001, que estabeleceu os mecanismos de financiamento de incentivo à pesquisa nas empresas.

Em relação a esse tipo de política de incentivo, segundo Lastres, Cassiolato e Arroio (2005), especificamente para os países em desenvolvimento, as implicações de políticas da abordagem de Sistemas Nacionais de Inovação revelam-se de grande utilidade:

> Ao invés de ignorar as especificidades dos diferentes contextos e atores locais, os principais blocos do enfoque em sistemas de inovação exigem que elas sejam captadas e analisadas. A contextualização na análise do processo de aprendizagem e capacitação tem particular importância para países e regiões menos desenvolvidos. Aqui reiteramos que, na discussão sobre geração e uso de conhecimentos de relevância para fins econômicos, o contexto importa e a geopolítica ainda mais. A ênfase em tratar a inovação como um processo cumulativo e específico ao contexto determinado permite desmitificar, por exemplo, ideias simplistas sobre as possibilidades de gerar, adquirir e difundir tecnologias em países menos desenvolvidos. Tal ênfase torna claro que aquisição de tecnologia no exterior não substitui os esforços locais. Ao contrário, é necessário muito conhecimento para poder interpretar a informação, selecionar, comprar (ou apoiar), transformar e internalizar a tecnologia importada (LASTRES, CASSIOLATO, ARROIO, 2005, p. 38)

Vale ressaltar que essas políticas de incentivo também são desenvolvidas no âmbito estadual, beneficiando setores diversos da economia e, muito fortemente, as áreas de pesquisa e desenvolvimento da Tecnologia da Informação, mercado alvo do Porto Digital.

Figura 1 – Imagem do espaço físico do Porto Digital




Fonte: www.portodigital.org

- **Infraestruturas tecnológica e urbana e suas relações com o empreendedorismo**

De acordo com Meira (2013), a importância das cidades em uma economia do conhecimento fomentada pela tecnologia da informação e comunicação, torna-se cada vez mais importante quando essas aumentam o fluxo de pessoas para tais lugares, incentivando o mercado e gerando mais negócios.

Pode-se argumentar que um desenvolvedor de softwares no Japão, isolado geograficamente, porém conectado com o mundo em rede, irá desenvolver normalmente suas atividades diárias, não importando o local em que esteja. Mas por que existem locais que crescem e se destacam fortemente, como o Vale do Silício na Califórnia, oeste dos Estados Unidos, desde o surgimento dessa era de redes e conectividade? Seria possível até argumentar que, a médio e longo prazo, a economia em rede iria diminuir a necessidade da proximidade geográfica, entretanto, ocorre o contrário.

Quando se consegue o exemplo do Porto Digital em Recife, tem-se como referendar esse modelo. Desse modo, um espaço urbano outrora abandonado, sem identidade social e econômica e que, a partir da iniciativa da tríade de atores citadas anteriormente, foi transformado em um polo de empreendedorismo e inovação na área de tecnologia da

informação. Portanto, um dos fatores que levaram à criação de tal espaço foram os incentivos que a Prefeitura da Cidade do Recife concedeu para a instalação das empresas, com redução de impostos sobre imóveis (IPTU) e impostos sobre serviços (ISS).

A iniciativa privada também teve forte participação na montagem dessa infraestrutura, provendo todo o suporte de comunicação necessário para as empresas se conectarem à rede - fato extremamente importante dentro do setor da economia em que elas se inserem. Não obstante, foram criados serviços auxiliares para atender à nova demanda do local, como restaurantes, serviços gráficos, cafés, lanchonetes, cursos de idioma e livrarias.

Esse conjunto de empresas, num mesmo espaço físico, permite uma maior interação entre seus empresários, executivos e funcionários. Assim, negócios começaram a surgir durante o almoço ou nos elevadores de grandes empresariais e a comunidade passou a conhecer, pessoalmente, os negócios que surgiam e também aqueles anteriormente estabelecidos. Portanto, parcerias em negócios, investimentos conjuntos em inovação, desenvolvimento compartilhado e fusões empresariais passaram a fazer parte da rotina diária desse ambiente. Entretanto, nada disso existiria se não houvesse uma proximidade física entre eles.

Para resumir essa importância, Meira (2013, p.40) afirma: "Um espaço é um processo que tem associados, território, organizações, conhecimento e tecnologia e um repertório de ações sobre tais estruturas concretas e abstratas". Por conseguinte, não há como desconsiderar a preocupação com a identidade de cada lugar, uma consequência da própria identidade do indivíduo que faz parte dele. A existência de hábitos sociais, linguagem, cultura e o próprio modo de viver da população trazem a singularidade ao espaço. Esses fatores tornam o Porto Digital diferente do Vale do Silício, ainda que ambos sejam referências em espaços inovadores de incentivo ao empreendedorismo.

- **impacto dos investimentos privados na inovação e sua relação com o espaço físico**

De acordo com Thiel (2014), "os capitalistas de risco têm como objetivo identificar, financiar e lucrar com empresas promissoras no estágio inicial". Porquanto, é notória a importância do investimento privado para o ambiente das empresas inovadoras, normalmente chamadas de startups. Um fundo de capital de risco tem seu retorno sobre o investimento realizado quando

as empresas que fazem parte de sua carteira tornam-se mais valiosas, rentáveis e abrem seu capital ou são adquiridas por empresas maiores. O problema maior para esses investidores é a identificação dessas empresas que irão perdurar por muito tempo, visto que a grande maioria fracassa logo após sua fundação. O investimento em capital de risco sempre está dividido entre empresas que fracassarão, nas que permanecerão no mercado sem grande crescimento e nas poucas que darão significativo retorno para quem nelas investiu.

Nesse mercado de capital de risco são poucas as empresas que irão se tornar valiosas, ou até valiosíssimas. Conforme Thiel (2014, p.93), "o maior segredo em capital de risco é que o melhor investimento em um fundo de sucesso iguala ou supera todo o resto do funcho combinado". Em tese, é buscar dentre centenas de oportunidades e empresas com ideias ainda pouco materializadas ou implementadas, àquelas que realmente irão desenvolver um novo negócio sustentável, crescente e lucrativo. O autor exemplifica essa tese comentando que o fundo americano Founders Fund teve o Facebook como o melhor investimento em 2005, proporcionando um retorno superior ao de todas as outras empresas combinadas da carteira. O segundo melhor investimento deles, a empresa Palantir, também rendeu mais que todos os outros investimentos, exceto o Facebook.

Os espaços físicos inovadores podem ajudar significativamente esses investidores na seleção de potenciais empresas lucrativas, que darão retorno aos seus investimentos de risco. Concentradas em um mesmo espaço físico e tendo um núcleo de gestão e apoio às startups, os investidores poderão concentrar-se na busca pela obtenção de informações qualificadas e fidedignas das empresas a partir do próprio núcleo de gestão e apoio. Seus processos seletivos poderão ser mais ágeis e assertivos com a oportunidade do estudo, observação e coleta de informações concentradas, menos dispersas e dentro de um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo. Essas tecnologias e ideias atualmente famosas, familiares e rentáveis, já foram, em um passando não muito antigo, desconhecidas, arriscadas e que, na grande maioria das vezes, receberam aporte de capital privado de risco. Maximizar acertos em investimentos tende a se tornar mais assertivos quando o rol de empresas avaliadas possuírem desempenho medido dentro de um mesmo ambiente competitivo, recebendo, assim, os mesmos benefícios e suporte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confluência dos fatores econômicos, culturais, políticos, infraestruturais e educacionais são fundamentais para a criação desses espaços voltados à inovação e ao empreendedorismo. Tanto no Porto Digital quanto no Vale do Silício, é perceptível a existência de um conjunto harmonioso que incentiva o empreendedorismo. Na Califórnia, a Universidade de Stanford, a Silicon Valley University e a Singularity University são exemplos de instituições que colocam, em sua grade curricular, cadeiras sobre empreendedorismo. Também nos Estados Unidos, existem políticas públicas que desburocratizam a abertura de empresas e que dão garantias aos empreendedores ao separar seu capital pessoal do capital investido na empresa, minimizando o risco de empreender.

No entanto, copiar tal modelo não é simples, visto que implementá-lo em uma nova região é um desafio que requer a fusão de atores e incentivos. Porém a existência desses modelos já nos permite imaginar que, tendo um planejamento bem feito e um comprometimento real desses stakeholders, é possível recriá-los para diversos mercados e economias - seja na tecnologia, na medicina, no agronegócio ou na economia criativa.

Elementos do Espaço Físico



Fonte: Arquivo próprio

**REFERÊNCIAS**


CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M.M.; **Sistemas de Inovação e Desenvolvimento – As implicações de política.** Rio de Janeiro: Artigo publicado, 2005.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: UFRF – Coleção Economia e Sociedade, 2015.

MEIRA, Sílvio Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

THIEL, Peter. **De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

Autor desconhecido. SOBRE A TRIPLE HELIX. Disponível em: < http://www.triple-helix.uff.br/sobre.html > Acesso em 27 ago. 2017.

Autor desconhecido. SOBRE O CENTRO DE INFORMÁTICA. Disponível em: < www.facebook.com/CInUFPEOficial/ > Acesso em 08 set. 2017.

# POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O ENSINO-APRENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

***PUBLIC POLICIES FOR THE TEACHING-LEARNING OF ENTREPRENEURSHIP IN TEACHING INSTITUTIONS***

**AUTOR:**

**ERNANDO LUIZ SILVESTRE DA SILVA**

**ernandosilvestre@yahoo.com.vr ***

**Administrador Professor, mestrando em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável – FCAP/UPE**

**RESUMO**

As enormes demandas da sociedade tendo cada vez mais que se adaptarem as mudanças tecnológicas, mudanças nas relações de trabalho, e as exigências de um público, que esta sempre buscando e necessitando de novos produtos e novos serviços. Fazem-se necessários profissionais cada vez mais capacitados e preparados para esses novos desafios. O papel da escola/academia é preparar seus alunos para que ao concluírem seus cursos e saírem para o enfrentamento dessa nova etapa da vida, estarem preparados para essa nova dinâmica. Orientar para a criação de novos modelos de negócios, ousados e inovadores, ensinando como operá-lo, estudo de concorrentes, e a criação der novas ferramentas, pois não basta ter só o conhecimento técnico, se faz necessário atitudes, ser proativo. E o ensino do empreendedorismo pode ser o elemento que vai ajudar esse profissional a se diferenciar no mercado. A proposta do artigo é mostrar a necessidade do ensino do empreendedorismo, em todos os níveis e em todos os cursos. O que já corre em algumas áreas, porém de forma muito tímida, como é caso das escolas de tempo integral em Pernambuco, mas como disciplina eletiva e não como base curricular.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. IES. Escola de tempo integral. Formação empreendedora.

**ABSTRACT**

The enormous demands of society increasingly have to adapt to technological changes, changes in working relationships, and the demands of an audience, who is always seeking and needing new products and new services. More and more trained professionals are needed for these new challenges. The role of the school / academy is to prepare its students so that when they finish their courses and leave to confront this new stage of life, they are prepared for this new dynamic. To guide the creation of new business models, bold and innovative, teaching how to operate it, study of competitors, and the creation of new tools, because it is not enough to have only the technical knowledge, if it takes the necessary actions, to be proactive. And the teaching of entrepreneurship can be the element that will help this professional to differentiate himself in the market. The purpose of the article is to show the need for teaching entrepreneurship, at all levels and in all courses. What is already happening in some areas, but in a very timid way, as is the case of full-time schools in Pernambuco, but as an elective discipline and not as a curricular basis.

**Keywords: Entrepreneurship.** IES. Full-time school. Entrepreneurial training.

## INTRODUÇÃO

A sociedade está tendo cada vez mais que se adaptar às mudanças; nos processos, novos mercados são criados e outros extintos; a tecnologia tem contribuído para isso, porém não é só tecnologia; mudanças nas relações de trabalho, e as exigências de um público, que está sempre buscando e necessitando de novos produtos e novos serviços. Fazem-se necessários profissionais cada vez mais capacitados e preparados para esses novos desafios. DORNELAS (2008 p.7) nos mostra que as organizações têm que ser mais ágeis, buscar novas oportunidades, serem mais criativas e inovadoras, e para isso precisam trabalhar uma filosofia baseada no empreendedorismo em toda a organização, pois seus funcionários precisam pensar e agir como empreendedores, sendo mais criativos e proativos diante das

novas demandas, propondo soluções mais eficientes. Só assim poderão estar em igualdade de condições num mercado tão competitivo.

A necessidade de saber fazer, e ter a atitude de fazer são elementos essenciais para a prática do empreendedorismo, Baron (2007 p.12) afirma que há um consenso na área para enxergar o empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo se desenvolvendo em fases distintas e intimamente relacionadas, sendo uma das principais fases o reconhecimento de oportunidades, e isso só será conseguido com cidadãos mais cultos e mais educados e de profissionais capacitados para o enfrentamento das novas demandas que surgem a cada dia e fazer crescer a atividade econômica.

O empreendedorismo é uma condição não inata, Leite (2012 p.242) nos traz que existe o mito de que alguns indivíduos já nascem empreendedores, corroborando com o que Drucker (2011 p.33) afirma que o espirito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um individuo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade e como tal pode ser desenvolvido, ensinado e aprendido, já que são comportamentos.

Faz-se necessário no contexto socioeconômico, cada vez mais profissionais que identifiquem e atendam as necessidades e as expectativas de uma sociedade que cria novas demandas a cada dia. As constantes transformações que o homem moderno está vivendo, alterando de forma surpreendente a sua visão de mundo, sua maneira de pensar e de agir, e diante das enormes mudanças, tecnológicas, nas relações de trabalho. COSTA E SILVA (2017) Mostra a necessidade de repensar o paradigma educacional, seus planos pedagógicos alinhados para esse novo ambiente aberto para o ensino do empreendedorismo. Forçar e fazer com que os profissionais ao saírem das faculdades possam acompanhar esse novo trilho e encarar esse mercado altamente competitivo e tão ávido por inovações e por um dinamismo que acompanhe essas mudanças.

Dolabela (2008), quando nos fala sobre educação empreendedora, mostra que as habilidades e capacidades do empreendedor para a criação de empresas, deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis escolares, e forte investimento e comprometimento na educação do ensino superior.

Segundo Chiavenato (2012), o empreendedor é aquele individuo que por suas habilidades proporciona a energia que move a economia, impulsiona as mudanças e dinamiza novas ideias e novos talentos, e é quem localiza e descobre novas oportunidades transformando-as em novos negócios.

Souza (2013) Nos fala da importância de termos pessoas com perfil empreendedor seja para aplicar nos negócios formais ou não, que é a alavanca para promover o progresso da humanidade em seus mais diversos aspectos. E fica difícil uma sociedade sem empreendedores.

Sobre empreendedorismo e sua importância Hisrich (2004, p.29) afirma que:

> Processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Nessa perspectiva o empreendedor é aquela pessoa que acredita que pode alcançar seus objetivos, e não mede esforços para tal, independentemente dos riscos que venha a corre.

As habilidades empreendedoras não são inatas, podendo ser trabalhadas, e para o qual se faz necessário a vontade pessoal e as oportunidades para desenvolvê-las, portanto qualquer pessoa pode aprender a ser um empreendedor. Drucker (2011) afirma que qualquer individuo pode aprender a ser um empreendedor e se comportar emprendedorialmente, por ser um comportamento e não um traço de personalidade, sendo suas bases conceito e teoria, e não uma intuição. Podendo, portanto, ser ensinado e aprendido.

Leite, 2012, nos mostra que a partir dos anos 1980, o empreendedorismo passou a desempenhar um papel muito importante na economia na perspectiva de que os empreendedores passaram a montar e criar novas empresas, gerando empregos e riqueza. DRUCKER (1986) quando afirma que a inovação é o instrumento especifico do espirito empreendedor, mostra que os empreendedores contemplam os recursos gerando riquezas e

que realmente ultrapassam a visão simplória, possuem uma capacidade de ir à busca dos seus sonhos, e tornar realidade seus projetos, oferecendo uma melhor comodidade ás pessoas, produtos e serviços diferenciados que venham a agregar valores ao desenvolvimento, que podem ser bem estar coletivo, as melhorias do meio ambiente, formas mais eficientes de se trabalhar

A cada dia que passa o emprego para toda a vida está acabando, novas formas de trabalho e de relação trabalhista, empregador/empregado está mudando e surgem a cada momento novas formas de empreendimentos. PARDINI (2001) Nos fala dos novos padrões de relações de trabalho que a economia mundial esta praticando, onde a estabilidade profissional se posiciona longe da realidade encontrada no mercado. Levando a ser repensada a cultura das Instituições de Ensino Superior para a formação de profissionais preparados para esse enfrentamento. MARTINS (2017) concorda com isto ao tratar dos novos paradigmas da relação de trabalho que a sociedade atual vive, ao mostrar a necessidade das instituições de ensino de repensarem a formação dos seus estudantes.

Para Santos (2010) os alunos que ingressam no ensino superior em sua maioria, não têm definido sua carreira profissional, que só acontece ao longo dos seus estudos aonde vão descobrindo e desenvolvendo suas potencialidades.

Santos (2010) ainda nos mostra que os alunos do curso de administração durante o curso estudam temas relacionados a gestão de negócios e disciplinas relacionadas a esse tema vão despertar ou transformar jovens em grandes empreendedores.

Ensinar o empreendedorismo, com práticas mais atualizadas no contexto da contemporaneidade, trazendo o profissional para a superação e adaptação às novas formas de inserção no mercado de trabalho. COSTA e SILVA (2017) corroboram com a ideia de que os empreendedores não nascem prontos, daí a importância de uma educação empreendedora como peça fundamental ao estímulo de atividades inovadoras e no desenvolvimento do país, sendo entendida como método e não apenas um processo, pois a partir do sujeito empreendedor, como sujeito de ação conseguirá conquistar seu espaço de relevância na academia, social e economicamente.

O profissional deve possuir habilidades necessárias para a superação e adaptação as novas formas de inserção no mercado de trabalho, tão repleto de novos contextos.

**EMPREENDEDORISMO**

Segundo o economista francês J. B. Say (apud DRUCKER, 2011, p. 27), o empreendedor "transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento". Essa definição foi dada por volta de 1800. Os conceitos de empreendedorismo estão muito além da criação de novos negócios ou da implementação de algo novo no mercado, o empreendedor se doa de corpo e alma a concluir suas tarefas, independentemente do que for sua atividade, que consegue enxergar fora dos (pré) conceitos impostos pela sociedade e pelos mercados. Embora tenham destaques aqueles que através da abertura de um negócio, iniciam ou implementam algo diferente no mercado, agregando algum valor.

Chiavenato (2007) nos traz que o empreendedorismo teve sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do laissaz-faire ou liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico.

Leite 2012 mostra o conceito de empreendedor e empreendedorismo segundo Schumpeter quando nos traz *Entrepreurship* termo da língua inglesa que é derivado de *entreprendre* utilizado no século XVII, na França, para caracterizar o individuo que assumia riscos ao abrir um negócio.

Schumpeter (Apud Leite, p.26) descreveu que os empreendedores estão engajados em um processo de "destruição criativa", que rompe com os velhos hábitos gerando respostas aos desejos e as necessidades do mercado consumidor.

Dornelas (2008, p.22) afirma que o "empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades". É a transformação de ideias, que vai mudar a vidas das pessoas e incrementar as empresas, a busca incessante de oportunidades, e quando não as encontrar, cria-las, e ainda cita como

sendo a  melhor e a que mais reflita a realidade, embora que apesar de estar com mais meio século, mas totalmente atual com a situação que se vivencia hoje em 2016, como sendo de Joseph Schumpeter (1949):

> *"O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".*

McClelland, 1971 (Apud Filion 1999, p.8) "Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal [...] um executivo de uma unidade produtora de aço é um empreendedor".

Lynn, 1969 (Apud Filion 1999, p.19) retrata uma analogia entre empreendedores e criadores, a criação é condição *si ne qua non* para a prática do empreendedorismo e o entendimento do comportamento empreendedor, e as duas vertentes que na qual "os empreendedores imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão e construirão seu negócio (ou vão se comportarem agindo com as características empreendedoras) e por outro lado imaginam e criam um número de alternativas para descobrir de que forma vão conseguir transformar suas visões em realidade.

(Filion 1999, p. 19), define empreendedor como sendo uma pessoa criativa; marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos; mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para dectar oportunidades de negócios; toma decisões moderadamente arriscadas; objetivam a inovação para desempenhar um papel empreendedor e é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Essas características retratam de forma reduzida algumas definições de empreendedor, que apesar de o autor retratar tão bem as características e da um enfoque quanto a abertura de empresas, fica claro e quebra paradigmas de que o empreendedorismo esta associado a abertura de empresas, quando exalta a busca ao  atingimento de objetivos mostra que pode-se empreender em qualquer atividade a que se proponha desempenhar.

Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores estão sempre buscando a mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais.

São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. No entanto, o espírito empreendedor não é característica da personalidade uma vez que afirma que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

**POLITICAS PUBLICAS**

SOUZA (2006) Resume Politicas Publicas como uma ações do governo, onde traduzem seus propósitos em programas e ações, produzindo resultados e mudanças na sociedade. Ainda SOUZA (2006) Apud Peters (1986) traz que politica publica é a soma das atividades dos governos, que diretamente ou através de delegação, e que influenciama vida dos cidadãos.

Teixeira (2002) afirma sobre o conceito de politicas publicas que são diretrizes e princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado.

Teixeira (2002), ainda corrobora com esse conceito:

> As políticas públicas traduzem, no seu processo de elaboração e implantação e, sobretudo, em seus resultados, formas de exercício do poder político, envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios sociais.

No Brasil no âmbito federal, não há definições de uma politica publica, para fomentar o ensino do empreendedorismo, quer seja no ensino superior, quer seja no ensino médio, pois a legislação que regula o ensino superior trata da seguinte forma:

Cabem as Instituições de Ensino Superior, elaborarem suas grades curriculares conforme Nota técnica 793/2015-CGLNS/DPR/SERES/MEC cumpre esclarecer que as

definições dos componentes curriculares dos cursos é matéria afeta a organização didático-pedagógica das IES nos termos do parecer CNE/CP nº 2/2009 do Conselho Nacional de Educação:

> A distribuição das atividades discentes ao longo do período letivo é de competência exclusiva da própria IES, segundo sua organização didática, nos termos do seu projeto pedagógico. O conjunto formativo, bem como a carga horaria final do curso, por outro lado, devem se manter dentro da norma legal, obedecendo aos mínimos curriculares definidos.

Assim, tem-se que as IES definem de forma independente quais as disciplinas serão incluídas nas matrizes curriculares de seus cursos, sem qualquer interferência por parte do Ministério de Educação, mas em estrita observância das normas vigentes, dentre as quais se destacam as respectivas Diretrizes Curriculares Nacionais, caso tenham sido aprovadas.

A nota técnica ainda retrata que independentemente das Diretrizes Curriculares Nacionais, os componentes curriculares dos cursos podem ser definidos de forma autônoma, por cada IES, de modo a possibilitar ao aluno o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e práticas necessárias a sua formação integral como individuo, cidadão e profissional, visando a sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho.

**ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL**

O tempo escolar nas Escolas de Referência em Ensino Médio (EREM) da Rede Estadual de Ensino é organizado para atender os estudantes em jornada ampliada da aprendizagem da seguinte forma:

Integral – Carga horária de 45 horas aulas semanal: é uma escola funcionando com professores e estudantes, em tempo integral, durante os cinco dias da semana.

A Educação Integral em Pernambuco tornou-se Política Pública de Estado em 2008. O modelo fundamenta-se na concepção da educação interdimensional, como espaço privilegiado do exercício da cidadania e o protagonismo juvenil como estratégia imprescindível para a formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo.

Desse modo, ao concluir o ensino médio nas escolas de Educação Integral, o jovem estará mais qualificado para a continuidade da vida acadêmica, da formação profissional ou para o mundo do trabalho.

A educação interdimensional compreende ações educativas sistemáticas voltadas para as quatro dimensões do ser humano: racionalidade, afetividade, corporeidade e espiritualidade. A proposta da Educação Interdimensional também foi associada a premissas do referencial teórico da Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação: Gestão e Resultados (TEAR), que trata do planejamento estratégico aplicado às escolas que compõem o Programa de Educação Integral.

Nessa perspectiva, a gestão escolar assume características que favorecerem o compartilhamento de responsabilidades nas tomadas de decisões na escola integral e a equipe gestora passa a dividir as responsabilidades.

Pernambuco passou a ser uma referência para no ensino integral no ensino médio

O ensino médio ainda hoje é considerado um desafio para muitos gestores escolares, que tentam por vezes decifrar suas especificidades e meandros. É nessa etapa que as primeiras tentativas de entrada na vida profissional acontecem, ao mesmo tempo em que se intensificam atividades e descobertas típicas da juventude. Esses são um dos principais dilemas que os jovens enfrentam na escola, o que se relaciona com um dos grandes problemas: a evasão escolar no ensino médio.

A partir desse contexto, o estado de Pernambuco, com o objetivo de eliminar algumas dessas deficiências dentro do estado, criou um programa em educação integral para escolas do ensino médio de sua rede. O programa atualmente abrange 328 escolas do ensino médio que atuam em tempo integral e semi-integral.

A implementação do programa também atendia a uma outra necessidade: melhorar a qualidade do ensino médio, incluindo a qualificação profissional dos estudantes da rede. Assim, o modelo de educação integral pareceu o indicado para atuar em todas as frentes. Pernambuco busca ancorar sua experiência em uma concepção da educação voltada para "o exercício da cidadania e do protagonismo juvenil", definem em sua página na internet. Esses

parâmetros são considerados a base de uma "estratégia para a formação de jovens autônomos, solidários e produtivos". Desse modo, ao concluir o ensino médio nas escolas de educação integral, o jovem está mais qualificado para a continuidade da vida acadêmica, para a atuação profissional e para a vida.

Em toda a rede estadual, incluindo escolas que não estão dentro do programa de educação integral, apenas 3,5% dos estudantes pernambucanos matriculados em 2014 não concluíram os estudos, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Em 2007, ano que o projeto em educação integral deu seus primeiros passos, o índice de abandono em toda a rede de ensino médio era de 24,5% e Pernambuco possuía uma das piores taxas do país.

Dentro da política estadual existe o chamado currículo interdimensional, um conceito que dialoga com a educação integral e visa à formação do indivíduo em sua inteireza, o que compreende suas experiências educativas, culturais, sociais, artísticas e esportivas. Antes do início do programa, os docentes passaram por um processo de formação voltado aos valores presentes nas interdimensões curriculares (ver box abaixo). Os estudantes recém chegados são recebidos por alunos das séries seguintes, que lhes dão boas vindas e apresentam os espaços que farão parte de seus cotidianos nos próximos anos.

As escolas de referência em tempo integral no ensino médio do estado de Pernambuco se configuram como um local de construção do pensamento, onde diversos saberes se encontram na ideação de uma educação de qualidade.

Nesse sentido, surgiu a necessidade de disciplinas eletivas que envolvam temas recorrentes e necessários para a vida em sociedade, como Sociologia, Filosofia, Direitos Humanos e Empreendedorismo. Há também a possibilidade de realizar cursos de robótica ou jogos digitais. Além disso, as escolas contam com parcerias de empresas que contribuem com a concessão de materiais usados em determinadas disciplinas, ou que dão apoio financeiro.

E o ensino do empreendedorismo nas escolas de tempo integral tem rendido frutos como mostra a divulgação no blog do Carlos Britto: A Escola de Referência Dom Hélder Câmara, localizada na comunidade de Vermelhos, distrito na zona rural de Lagoa Grande (PE), promoverá uma feira de empreendedorismo para alunos da região.

De acordo com os organizadores, o evento tem o objetivo de expor e despertar as competências empreendedoras dos estudantes.

A feira, que acontece na própria escola, contará com apresentações teatrais, palestras, apresentações musicais e exposição de produtos.

Abaixo o banner de divulgação da feira.




Figura 1 fonte: http://www.carlosbritto.com

**SEBRAE**

E em se tratando de politicas publicas a nível federal para o fomento, incentivo e disseminação do empreendedorismo, existe o SEBRAE que é um entidade não governamental sem fins lucativos, porém recebe subsídios do governo federal para dar assistência, consultoria, montar projetos etc.

O SEBRAE existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década ante em 1964, quando através  do BNDES

Em 9 de outubro de 1990 o CEBRAE foi transformado em SEBRAE pelo decreto nº 99570 eu completa a Lei nª 8029 de 12 de abril. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada sem fins lucrativos, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionai ao valor de suas folhas de pagamento. De lá para cá, o Sebrae ampliou sua estrutura de atendimento para todos os estados do país, capacitou inúmeras pessoas e ajudou na criação e desenvolvimento de milhres de micro e pequenos negócios por todo o pais.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R$ 3,6 milhões.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores.

O SEBRAE Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais.

O SEBRAE é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

Nesse contexto faz-se necessário que cada vez mais a faculdade/escola passem a trabalhar nos seus cursos, independente de área, o empreendedorismo, para deixar aptos para esse novo mercado estudantes capazes de conhecimento de :

Como iniciar e operar um novo empreendimento.

Como reconhecer ou criar novos mercados.

A premissa básica para que o indivíduo se torne um empreendedor, ou que aprenda a ser um, è sem dúvida a força de vontade, saber que para o ser humano não existem limites, o limite quem determina é o próprio indivíduo.

Podemos citar inúmeras características do comportamento empreendedor, porém algumas são condições elementares para o desenvolvimento do empreendedor.

Existem alguns aspectos pontuados que se faz necessário num casamento entre a faculdade e as características que o empreendedor deve trabalhar como Leite (2012) nos mostra.

**Faculdade/Escolas**

Imaginação, Criação e Execução de planos (inovador), Negociação, Liderança, Comportamentos, Finanças, Marketing e Planejamentos.

**Características pessoais**:

Determinação, Otimismo, Independência, Coragem para gerar desafios, Vontade para correr riscos.

Uma escola empreendedora, é assim que deve ser a academia, só vamos ter uma sociedade mais dinâmica, mais inovadora e mais desenvolvida onde todos possam trabalhar com dignidade, e principalmente fazendo o que gosta, quando nos conscientizarmos da importância do empreendedorismo.

Empreendedores são geralmente pessoas que gostam de correr riscos, são movidos a isso, os riscos devem ser avaliados para se implementar estratégias, que venham a atender as necessidades e os desejos do seu público-alvo.

Identificar oportunidades e montar estratégias para alcança-las, e estar sempre atento, pois as janelas das oportunidades se abrem a fecham com muita rapidez.

Visão de futuro, saber que tudo é possível, basta que você acredite no seu potencial, e acreditar é uma das melhores características do empreendedor.

Buscar satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, é razão de ser do empreendedor, por trás dessas necessidades, residem as oportunidades que tanto se busca.

A escola e a faculdade vão ensinar a gestão de recursos, e a vislumbrar novos horizontes, novas oportunidades, criar no individuo um campo fértil para as mudanças e enxergar o novo, quebrar paradigmas.

Segundo Hisrich (2014 p. 17) os empreendedores mostram uma necessidade educacional nas áreas de finanças, planejamento estratégico, marketing. A habilidade de se comunicar com clareza, oralmente e por escrito, importante em qualquer atividade empresarial.

Criar condições de previsibilidade, o empreendedor precisa dessa estratégia, tem que conhecer os mercados e os riscos que envolvem cada um.

Criar o próprio posto de trabalho não é tarefa fácil, o autor cita seis pilares:

Adequação ao novo papel, buscar criar seu próprio emprego, em uma atividade que se identifique com sua natureza, e trabalhará muito mais motivado, e não há nada melhor do que fazer o que se gosta.

Relacionamento é de suma importância, conhecer pessoas, fontes, saber onde estão as pessoas nos lugares certos, e isso só se dará, com uma boa rede de contatos, o que não difícil de conquistar.

As faculdades/escolas precisam urgentemente criar programas para preparar empreendedores para criarem e desenvolverem micro e pequenas empresas, já que a economia tem crescido a passos largos e firmes nos últimos anos.

Leite (2015), quando fala sobre a universidade empreendedora, nos revela as alianças, das universidades com o setor empresarial nas descobertas e geração de projetos inovadores, bem como a formação de pessoas altamente qualificadas.

O papel da academia/escolas é preparar empreendedores, que busquem e descubram as inúmeras oportunidades que o mercado oferece, e acabar com uma realidade que faz com que o índice de fechamento de novos negócios seja enorme, que é a abertura de um novo negócio por necessidade, quer seja por uma indenização, herança, falta de oportunidade no emprego formal. Esse indivíduo pode sim se tornar um empreendedor e mudar a sua vida.

Outra maneira do ensino e da formação de empreendedores é o número de pessoas que trabalham em área não correspondente ao diploma de graduação, daí a premente necessidade de uma formação empreendedora, pois vai dar ao indivíduo uma visão muito mais ampla de mercado e da vida.

O empreendedorismo é um processo que pode ser aprendido e ensinado, precisamos tão somente, criar essa cultura dentro das faculdades, disseminar o empreendedorismo em todos os cursos, independente de que área for com uma linguagem simples e uma abordagem pedagógica.

E porque não ministrar o empreendedorismo desde o ensino básico, onde o aluno ao chegar à faculdade, terá uma visão e uma segurança de que o seu sucesso só depende dele mesmo.

A sociedade esta passando por momentos de mudanças, como em toda a história, e as faculdades podem sim ajudar e elaborar, modelos de negócios que venham a complementar o conhecimento necessário para os empreendedores.

Criação de novas demandas da sociedade, a destruição criativa, a todo o momento surgem novas demandas na sociedade, causando a morte de alguns produtos e surgimento de outros, alterando de uma forma intensa, mercados e formas de consumo, como é o exemplo

do cartão magnético crédito/débito, que mudou totalmente a forma de pagamentos, de financiamentos, presença física nos bancos, que tiveram que se adequar, bem como os comerciantes com a obrigação de aderirem a esse novo modelo, e que entrar hoje no mercado terá que se inteirar de tudo isso.

Bernardi (2012) afirma que somente as características empreendedoras não são suficientes para a gestão, para ser um executivo eficaz e eficiente, se faz necessária uma qualificação universitária, onde se vai conseguir uma orientação estratégica; alocação de recursos; planejamento estratégico, cuidar das pessoas, dentre outras.

Baixo ciclo de vida dos produtos, o volume de descobertas, o mercado altamente consumista, as tecnologias cada vez mais surpreendentes com novas criações, faz com que os produtos hoje sejam quase que descartáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino do empreendedorismo é um fenômeno recente no Brasil e ainda há questionamentos se a pessoa já nasce empreendedor ou se pode aprender a sê-lo, em se tratando de comportamento, pode ser ensinado e aprendido. As mudanças na relação de trabalho vão exigir profissionais mais capacitados e mais preparados para esse enfrentamento. Nessa perspectiva o empreendedorismo é sem dúvida a alternativa para a sociedade conseguir sobreviver e oferecer alternativas em produtos, serviços e processos, para uma qualidade de vida melhor.

Uma escola empreendedora. É assim que deve ser a academia. Só vamos ter uma sociedade mais dinâmica, mais inovadora e mais desenvolvida onde todos possam trabalhar com dignidade, e principalmente fazendo o que gosta, quando nos conscientizarmos da importância do empreendedorismo.

A conclusão a que nos remete é que a força das micro e pequenas empresas lideradas por empreendedores com foco na inovação vão continuar a revolucionar o mercado consumidor, Embora se saiba que "As estrelas deste século serão os criadores de novos negócios, não os executivos" e os empreendedores estão aí a todo momento lançando coisas novas no mercado.

O profissional que sair da escola ou da universidade, com as competências técnicas, e uma formação empreendedora estará mais capacitado, para o enfrentamento desse novo mercado e dessa nova dinâmica, onde cada um terá que administrar sua empresa, ou melhor, se tornar uma empresa.

O governo deverá tornar política pública o ensino do empreendedorismo nas escolas, e as universidades incluírem nas suas grades curriculares.

**REFERÊNCIAS**


BARON, Robert A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo** São Paulo: Thomson Learning, 2007

BERNARDI, Luiz Antonio **Manual do empreendedorismo e gestão,** fundamentos, estratégias e dinâmicas. 2 ed.- São Paulo: Atlas, 2012

BESSANT, John **Inovação e empreendedorismo** Porto Alegre: Bookman, 2009

BRITO, Andreia Matos **Empreendedorismo** Juazeiro do Norte CE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL, **Quem somos:** informações coletadas no site: http://educacaointegral.org.br

CHÉR, Rogério, **Empreendedorismo na veia: Um aprendizado constante.** 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **EMPREENDEDORISMO Dando asas ao espírito empreendedor.** 2 ed. – São Paulo: Saraiva 2007

DA SILVA, Maurício Corrêa; DA SILVA, Romildo de Araújo; DA SILVA, José Dionísio Gomes. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: ASPECTOS CONCEITUAIS. **Boletim Governet de Administração Pública e Gestão Municipal-nº**, v. 61, p. 1434-1444, 2016.

DEGEN, Ronaldo Jean. **O empreendedor Fundamentos da iniciativa empresarial,** São Paulo Makron books, 1989

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor** Cultura Editores associados, São Paulo 1999

DOLABELA, Fernando.**O Segredo de Luiza** Rio de Janeiro, Sextante, 2008

_____PEDAGOGIA EMPREENDEDORA Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 127-130, abril/junho 2004

DORNELAS, José Carlos Assis **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios** 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

DORNELAS,, José **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação/**José Dornelas – 1.ed. – Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários –gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração,** São Paulo v 34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Emanuel **O fenômeno do empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2012

LEITE, Emanuel **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas e Startups: Lei da Inovação.** Recife: Bagaço. 2015

MEIRA, Silvio Lemos **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** 1. Ed. – Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013

Nota técnica 793/2015-CGLNS/DPR/SERES/MEC: Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17472-nt-n793-2015-grade-curricular&category_slug=maio-2015-pdf&Itemid=30192 acesso em 27/04/2017

TIDD, Joe **Gestão da inovação** 3.ed – Porto Alegre: Bookman, 2008

HISRICH, Robert D **Empreendedorismo** Porto Alegre: AMGH, 2014

SANTOS, M. M. Profissão e carreira: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira. Dissertação (Mestrado EM Administração) Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2010.

SEBRAE , **Quem somos:** informações coletadas no site http:// http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae

SOUZA, Pedro Henrique **Empreendedorismo: passo a passo/** Pedro Henrique Souza, - 1.ed. – Santa Cruz do Rio Pado, SP: Editora Viena 2013

TEIXEIRA, E. C. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. Salvador: AATR, 2002.

# UM ESTUDO COMPARATIVO DO ENSINO-APENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CONFESSIONAL NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

**TRABALHO EM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO**

**AUTOR:**

**ERNANDO LUIZ SILVESTRE DA SILVA**

## INTRODUÇÃO

As enormes demandas da sociedade, tendo cada vez mais que se adaptar às mudanças tecnológicas, mudanças nas relações de trabalho e às exigências de um público que está sempre buscando e necessitando de novos produtos e novos serviços, tornam necessários profissionais cada vez mais capacitados e preparados para esses novos desafios. Dornelas (2008, p.7) nos mostra que as organizações têm que ser mais ágeis, buscar novas oportunidades, ser mais criativas e inovadoras, e, para isso, precisam trabalhar uma filosofia baseada no empreendedorismo em toda a organização. Desse modo, seus funcionários precisam pensar e agir como empreendedores, sendo mais criativos, proativos diante das novas demandas e propondo soluções mais eficientes – só assim poderão estar em igualdade de condições num mercado tão competitivo.

Sobre empreendedorismo e sua importância, Hisrich (2004, p.29) afirma que se trata do:

> Processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Drucker (1986), quando afirma que a inovação é o instrumento especifico do espirito empreendedor, mostra que os empreendedores contemplam os recursos gerando riquezas e realmente ultrapassam a visão simplória, pois possuem a capacidade de ir em busca dos seus sonhos e tornar realidade seus projetos. Esses indivíduos, ao identificarem as necessidades do mercado e dos consumidores, buscam oferecer mais comodidade às pessoas, com produtos e serviços diferenciados que agregam valor ao desenvolvimento, podendo acarretar bem-estar coletivo e melhorias do meio ambiente, devido a formas mais eficientes de trabalho e produção.

O empreendedor é aquele indivíduo que, por suas habilidades, proporciona a energia que move a economia, impulsiona as mudanças e dinamiza inovações de ideias e talentos, além de localizar e descobrir oportunidades, transformando-as em novos negócios. Três características básicas permitem identificar o comportamento empreendedor: a constante e alta necessidade de realização; uma enorme disposição para assumir riscos e a autoconfiança em suas habilidades pessoais para enfrentar desafios (CHIAVENATO, 2012). Souza (2013) indica a importância de termos, nos negócios formais e informais, pessoas com perfil empreendedor, pois são a alavanca para promover o progresso da humanidade em seus mais diversos aspectos.

O presente projeto de pesquisa parte, pois, da premissa de que o empreendedorismo não é uma condição inata. Leite (2012, p. 242) aponta que existe o mito de que alguns indivíduos já nascem empreendedores, corroborando com o que Drucker (2011, p. 33) afirma, que o espirito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo ou de uma instituição; não é um traço de personalidade e, assim, pode ser desenvolvido, ensinado e aprendido, já que são comportamentos. Consideramos, então, que a Academia precisa ser o elemento disseminador das habilidades empreendedoras, agindo na elaboração de estratégias didáticas voltadas para a formação de profissionais capazes de pensar e agir diante das mudanças em curso, potencializando sua empregabilidade.

Pardini (2001) mostra que, em decorrência das profundas alterações nas relações de trabalho e produção, emerge um contexto que exige novos métodos de ensino, mais interativos, possibilitando um maior aprimoramento do aprendizado. Costa e Silva (2017) mostra a necessidade de repensar o paradigma educacional, de forma que as Instituições de Ensino Superior (IES) alinhem seus planos pedagógicos com esse novo ambiente, aberto para

o ensino do empreendedorismo, preparando profissionais que, ao saírem da faculdade, possam acompanhar os novos rumos e encarar um mercado altamente competitivo, ávido por dinamismo e inovações.

Dolabela (2008), quando nos fala sobre educação empreendedora, mostra que as habilidades e capacidades do empreendedor para a criação de empresas deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis escolares, com forte investimento e comprometimento na educação do ensino superior. As IES deveriam, portanto, incluir nas grades curriculares, de todos os cursos, a disciplina de empreendedorismo, proporcionando aos seus alunos uma visão das novas tendências e da atual dinâmica do mercado, de busca de oportunidades e avaliação de riscos.

## JUSTIFICATIVA

As habilidades empreendedoras não são inatas, podendo ser trabalhadas, para o que se fazem necessárias a vontade pessoal e as oportunidades para desenvolvê-las. Portanto, qualquer pessoa pode aprender a ser um empreendedor. Tidd (2008), tratando de características empreendedoras, traz que treinamento, práticas, experiências e apoio, na interação com o contexto e as oportunidades, influenciam o comportamento empreendedor.

Em decorrência das práticas da economia mundial, a cada dia surgem novos padrões de trabalho e de relações trabalhistas, nos quais a estabilidade profissional se posiciona longe da realidade, o que impulsiona diversas formas de empreendimentos (PARDINI, 2001). Tais processos conduzem a uma reavaliação da cultura das Instituições de Ensino Superior, que devem direcionar esforços para a formação de profissionais aptos ao enfrentamento das condições de mercado atuais. Martins (2017) corrobora, ao tratar dos novos paradigmas da relação de trabalho, mostrando a necessidade das instituições de ensino repensarem a formação dos seus estudantes. Trata-se, pois, de ensinar o empreendedorismo com práticas atualizadas, preparando o profissional para a superação e a adaptação às novas formas de inserção no mercado de trabalho.

Para Santos (2010), os alunos que ingressam no ensino superior, em sua maioria, não têm definida a sua carreira profissional, o que só acontece ao longo dos seus estudos, ao descobrirem e desenvolverem suas potencialidades. Santos ainda nos mostra que os alunos de Administração, durante o curso, estudam temas relacionados à gestão de negócios e que

essas disciplinas vão despertar ou transformar jovens em grandes empreendedores. Costa e Silva (2017) corrobora com a ideia de que os empreendedores não nascem prontos, daí a importância de uma educação empreendedora como peça fundamental para o estimulo de atividades inovadoras e no desenvolvimento do país, sendo entendida como método e não apenas um processo.

METODOLOGIA

Estudo de Caso de caráter exploratório com análise qualitativa e quantitativa.

Estudo documental nas ementas propostas para a disciplina, analisando o conteúdo planejado e o executado.

Aplicação de questionários: corpo discente; corpo docente e coordenações.

Apreender o sentido da satisfação que a disciplina impacta na qualificação profissional da sua formação empreendedorística: o nível de entendimento conceitual que a disciplina empresta ao processo ensino-aprendizagem do empreendedorismo e seu papel correspondente a uma influência no mundo do trabalho.

Identificar se houve relevância na inserção no mercado de trabalho, ou na ocupação imediata, através de entrevistas.

a) as aplicações com fontes de aprendizado escolar

b) as realizações obtidas com seu processo autoral

c) os conceitos que atribui ao curso na IES

Amostra

Amostra intencional, pelo fato do universo a ser estudado ser restrito às IES confessionais da RMR, composto por:

Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE

Faculdade Damas

Faculdade Marista do Recife

Faculdade de Ciências Humanas de Olinda – FACHO

Todas as unidades serão visitadas e nelas serão colhidas cópias dos documentos dos cursos que apresentam a disciplina de Empreendedorismo, ou disciplinas assemelhadas e/ou inclusivas.

## EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES

Empreender é um ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para alcançar seus objetivos, gerando e agregando valor à sociedade. Embora os conceitos de empreendedorismo continuem com a mesma essência, a quantidade de informação à disposição das pessoas, bem como a velocidade das mudanças, nunca foram tão intensas (DORNELAS, 2014).

Para Souza (2013), o empreendedorismo nos traz uma noção desenvolvida na Revolução Francesa, retratando que os indivíduos são essencialmente iguais e cada um é o único responsável por sua história. Assim, o sucesso ou fracasso dependem do próprio indivíduo, ao criar benefícios para sua vida e para a sociedade, em vez de aceitar o destino de acordo com o berço.

Leite (2012) mostra o conceito de empreendedor e empreendedorismo segundo Schumpeter, quando nos traz *Entrepreurship* termo da língua inglesa que é derivado de *entreprendre*, utilizado no século XVII, na França, para caracterizar o indivíduo que assumia riscos ao abrir um negócio. Schumpeter (Apud LEITE, p.26) descreveu que os empreendedores estão engajados em um processo de "destruição criativa", que rompe com os velhos hábitos e gera respostas aos desejos e às necessidades do mercado consumidor.

Lynn, (1969 Apud FILION 1999, p.19) retrata uma analogia entre empreendedores e criadores: a criação é condição *si ne qua non* para a prática do empreendedorismo e para o entendimento do comportamento empreendedor, apontando duas vertentes, uma na qual os empreendedores imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão e construirão seu negócio (ou vão se comportar agindo com as características empreendedoras) e, por outro lado, imaginam e criam um número de alternativas para descobrir de que forma vão conseguir transformar suas visões em realidade.

Dornelas (2008, p.22) afirma que o "empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades". É essa transformação que vai mudar a vidas das pessoas e incrementar as empresas: a busca incessante de oportunidades, e, não as encontrando, criando-as. Ainda cita como sendo a melhor e a que mais reflete a realidade atual, apesar de sua formulação ter mais de meio século, a definição de Joseph Schumpeter (1949):

> O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Filion (1999, p. 19) define empreendedor como sendo uma pessoa criativa; marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos; que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios; que toma decisões moderadamente arriscadas; que objetiva a inovação para desempenhar um papel empreendedor e é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Essas características retratam, de forma reduzida, algumas definições de comportamento empreendedor. Embora este seja um de seus enfoques, o autor deixa claro que o empreendedorismo não está associado unicamente à abertura de empresas, uma vez que exalta a busca por alcançar objetivos, mostrando ser possível empreender em qualquer atividade a que se proponha desempenhar.

Segundo Drucker (1987), os empreendedores estão sempre buscando mudanças, reagem a elas e as exploram como sendo oportunidades nem sempre percebidas pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. São, essencialmente, inovadores, com capacidade para conviver com os riscos e as incertezas envolvidas nas decisões. No entanto, como já dito, o espírito empreendedor não é uma característica da personalidade, uma vez que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular. Apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão. Querem ser reconhecidos e admirados, referenciados e imitados, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p. 19).

Baron (2007, p.7) nos traz a definição de empreendedorismo como sendo quem reconhece a oportunidade para criar algo novo, que pode ser um produto ou serviço, ou um novo mercado, um novo processo, conseguindo gerar inovação.

## INOVAÇÃO

Drucker (2011) afirma que os empreendedores inovam, e que a inovação é o instrumento especifico do empreendedor, através do qual ele contempla os recursos com a capacidade de gerar riquezas, pois esses, nas mãos do empreendedor, agregam valor para a sociedade e o mercado.

Tidd (2008) nos mostra que a inovação não é apenas a abertura de novos mercados, o lançamento de novos produtos e / ou serviços; pode ser, também, uma nova maneira de se posicionar no mercado, um novo processo.

O espirito empreendedor que, com suas características, cria milhões de empregos e atende a milhões de clientes, tem algumas peculiaridades, como a propensão a assumir riscos na busca pela inovação, através da introdução de novos produtos, serviços e novos métodos de produção, conseguindo enxergar oportunidades onde a maioria das pessoas vê desafios, ou melhor, dificuldades. Isso, na percepção de Schumpeter, é a "destruição criativa", que demole a velha estrutura e cria uma nova, substituindo artigos, produtos e hábitos. Dornelas (2014) afirma, com muita propriedade, que, para que a inovação ocorra, deve existir pelo menos um protagonista: o empreendedor.

O desenvolvimento pleno da economia de um país somente vai ser alcançado via inovação, que deve ser trabalhada em todos os setores. Tidd (2008) corrobora esse pensamento quando afirma que a inovação é uma vantagem competitiva, pois traz a capacidade de substituir produtos por versões mais modernas, mais atraentes, apontando para a importância de "competir com o tempo", refletindo uma crescente pressão sobre as empresas para disponibilizarem novos produtos no mercado e, ainda, fazê-lo antes dos seus concorrentes.

A inovação é um tema latente na vida do empreendedor, e é de fundamental importância que as empresas gerem competências laborais em seus colaboradores para a construção de redes com pessoas externas.

A aparição da internet, principal motor de desenvolvimento econômico, rompeu com tudo que tínhamos presenciado com a globalização dos negócios, em escalas jamais vistas. Meira (2013) mostra que todos estão em pé de igualdade, com um grande potencial de contribuição, tanto como empreendedor quanto como empregado, numa economia onde o

conhecimento e a atividade em rede são, cada vez mais, os insumos motivadores de qualquer atividade.

Com a revolução das comunicações, as novas tecnologias, a popularização dos telefones móveis e a massificação do uso da internet, surgem novas formas de comércio. O mundo se tornou um grande mercado único. O fenômeno do empreendedorismo emerge com a criação de riquezas de forma muito mais acelerada, pela ubiquidade do acesso a informações e a todos os mercados e produtos, no mundo inteiro.

Dornelas (2014) enfatiza que o momento é histórico na sociedade moderna, pois inovações são apresentadas a todo o momento, e o novo rapidamente se torna obsoleto. A sociedade consome e descarta o que não lhe interessa com uma frequência nunca vista na história. Daí a importância do papel do empreendedor em atender a todas essas demandas.

Os negócios, hoje, são gerados e administrados de forma inusitada. Onde quer que esteja, na praia, no campo ou na cidade, a popularização dos smartphones propicia a facilidade de acesso à comunicação a um custo baixo, de modo que o empreendedor pode fazer novos negócios, desenvolver suas inovações, conhecer novos mercados e pesquisar sobre novos produtos.

LEITE (2012) corrobora quando afirma que os empreendedores de hoje demonstram que a nova economia é baseada na inovação, e que o sucesso vem para aqueles que rompem paradigmas, numa lógica dos novos tempos baseada na revolução da informação e nas novas tecnologias de comunicações.

A revolução que a Web vem causando – uma "destruição criativa" em que novas fórmulas e "modelos de negócios" vêm transformando de forma incomensurável o mercado consumidor – tem como marco o e-commerce, que, se expandindo, vem absorvendo parcelas cada vez mais significativas do mercado, com uma tendência de crescimento exponencial. Hoje, já é possível comprar ingressos para shows, reservar mesas em restaurantes, tirar fotos de produtos e comprá-los, tudo através da Web. Cabe aos empreendedores se adequarem a essas novas formas de comércio, identificando e aproveitando as oportunidades que os modelos atuais podem proporcionar.

## TRABALHO

Leite (2012) nos mostra que, a partir dos anos 1980, o empreendedorismo passou a desempenhar um papel muito importante na economia, na perspectiva de que os empreendedores passaram a montar e criar novas empresas, gerando empregos e riqueza. Hisrich (2004) afirma que, desde 1985, o interesse na educação empreendedora vem crescendo, e esse crescente interesse é devido ao reconhecimento de que as pequenas empresas desempenham um importante papel na geração de empregos e na inovação.

Para Schumpeter (1978 Apud LEITE, 2012), "o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, criando novos produtos, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros". Esse processo faz com que as empresas inovadoras respondam às novas demandas do mercado, sob o risco de desaparecerem caso não acompanhem os novos processos e as mudanças cada vez mais intensas. Ao mesmo tempo, fornece e direciona, aos agentes econômicos, inovações tecnologias e de produtos que estejam alinhados com as atuais necessidades e preferências dos consumidores. Ou seja, elimina postos de trabalho, mas, simultaneamente, cria novos postos e novas oportunidades de negócios.

É interessante perceber que, antes de 1980, a sociedade acreditava que a economia viria a ser dominada pelas grandes corporações. Nos anos 70, havia a crença que os governos, os sindicatos e as grandes empresas tinham uma forte parceria, o que levaria ao desaparecimento das micro e pequenas empresas devido à especialização do trabalho, de equipamentos e máquinas. No entanto, isso fez com que as grandes empresas aumentassem de tamanho e tivessem dificuldades na gestão (LEITE, 2012).

Uma forma rápida de transferir riquezas é viabilizar o empreendedorismo, oferecendo condições para o surgimento e desenvolvimento de novos negócios por parte dos empreendedores, visando atender as necessidades e expectativas dos consumidores.

## INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CONFESSIONAIS

Segundo a LDBN 9394/96, Artigo 20, as instituições privadas de ensino confessionais, assim entendidas, são aquelas instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, que atendem a orientação confessional e ideologia específicas

e filantrópicas, na forma da lei. O termo confessional é relativo à crença religiosa, que pressupõe um vínculo e/ou é de propriedade de uma igreja ou grupo de confissão religiosa, com uma fundamentação filosófico-teológica.

As Instituições de ensino religiosas, católicas ou de denominações protestantes estão presentes no Brasil desde o período de colonização e sempre tiveram uma enorme influência no processo de formação do ensino e aprendizado.

Quanto às Instituições de Ensino Superior Confessionais, tiveram seu início na década de 1940, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 2 – Primeiras IES Confessionais no Brasil - Católicas e Protestantes

| ANO | INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFESSIONAL - IESC |
|---|---|
| 1940 | Universidade Católica do Rio de Janeiro |
| 1940 | Faculdade Frassinetti do Recife |
| 1941 | Universidade Católica de Campinas |
| 1943 | Universidade Católica de Pernambuco |
| 1946 | Universidade Católica de São Paulo |
| 1948 | Universidade Católica do Rio Grande do Sul |
| 1952 | Universidade Mackenzie - Instituto Presbiteriano Mackenzie |
| 1958 | Universidade Católica de Minas Gerais |
| 1960 | Universidade Católica do Paraná |
| 1961 | Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Caruaru |
| 1965 | Faculdade Moraes Júnior - Mackenzie Rio |
| 1973 | Faculdade de Ciências Humanas de Olinda |
| 1976 | Universidade Metodista de Piracicaba |

Fonte: Costa (2014)

A partir dos anos 1990, houve uma expansão do ensino superior, atendendo a uma demanda existente, e a entrada expressiva de um novo segmento, as IES com fins lucrativos, que, segundo Costa (2014), trazem consigo uma visão empresarial para os serviços

educacionais, seguindo a lógica de mercado, sendo regidas por interesse de cunho econômico.

**O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A Administração é uma ciência da área humana, fundamentada em sistemas e processos que buscam o planejamento, organização, direção e controle das realizações, tanto na esfera pública quanto na privada.

No Brasil, a profissão foi regulamentada por meio da Lei 4.769 de 1965, que criou, também, os Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs). Apesar da pouca idade, a Administração é uma ciência antiga. A primeira aparição de que se tem notícia data do ano 5.000 A.C., na Suméria, quando seus antigos habitantes procuravam um modo de melhorar a resolução dos seus problemas práticos. Inventores da escrita cuneiforme, os sumérios faziam seus registros administrativos em placas de barro.

Depois disso, a Administração não parou mais de crescer. Escolas de Administração foram sendo criadas para capacitar profissionais na área, já que, durante a Revolução Industrial, nasceu um novo modelo de gestão. Hoje, o Administrador é o profissional responsável pelo planejamento de estratégias e pelo gerenciamento do dia-a-dia da empresa pública ou privada.

Porém, cabe às Instituições de Ensino Superior elaborarem suas grades curriculares, conforme Nota técnica 793/2015-CGLNS/DPR/SERES/MEC. Cumpre esclarecer que as definições dos componentes curriculares dos cursos é matéria afeta à organização didático-pedagógica das IES, nos termos do parecer CNE/CP nº 2/2009 do Conselho Nacional de Educação:

> A distribuição das atividades discentes ao longo do período letivo é de competência exclusiva da própria IES, segundo sua organização didática, nos termos do seu projeto pedagógico. O conjunto formativo, bem como a carga horaria final do curso, por outro lado, devem se manter dentro da norma legal, obedecendo aos mínimos curriculares definidos.

Assim, tem-se que as IES definem de forma independente quais disciplinas serão incluídas nas matrizes curriculares de seus cursos, sem qualquer interferência por parte do Ministério de Educação, mas em estrita observância das normas vigentes, dentre as quais se destacam as respectivas Diretrizes Curriculares Nacionais, caso tenham sido aprovadas.

A nota técnica ainda retrata que, independentemente das Diretrizes Curriculares Nacionais, os componentes curriculares dos cursos podem ser definidos de forma autônoma, por cada IES, de modo a possibilitar ao aluno o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e práticas necessárias à sua formação integral como indivíduo, cidadão e profissional, visando a sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho.

Faz-se necessário que, cada vez mais, a academia passe a trabalhar nos seus cursos, independente de área, o empreendedorismo. A premissa básica para que o indivíduo se torne um empreendedor, ou que aprenda a ser um, é, sem dúvida, a força de vontade: saber que, para o ser humano, não existem limites; o limite, quem determina é o próprio indivíduo.

Como iniciar e operar um novo empreendimento.

Como reconhecer ou criar novos mercados.

Existem alguns aspectos necessários ao engajamento entre a faculdade e as características que o empreendedor deve trabalhar, como Leite (2012) nos mostra:

Faculdade:

Imaginação, Criação e Execução de planos (inovador), Negociação, Liderança, Comportamentos, Finanças, Marketing e Planejamentos.

Características pessoais:

Determinação, Otimismo, Independência, Coragem para gerar desafios, Vontade de correr riscos.

Identificar oportunidades e montar estratégias para alcançá-las, estando sempre atento, pois as janelas das oportunidades abrem e fecham com muita rapidez.

A Academia vai ensinar a gestão de recursos e a vislumbrar novos horizontes, novas oportunidades, criando no indivíduo um campo fértil para as mudanças e, também, a capacidade enxergar o novo, quebrar paradigmas.

Bernardi (2012) afirma que somente as características empreendedoras não são suficientes para a gestão. Para ser um executivo eficaz e eficiente, se faz necessária a qualificação universitária, a qual proverá as bases para a orientação estratégica; alocação

inteligente de recursos; planejamento estratégico; cuidados com as pessoas, dentre outros conhecimentos e habilidades.

Segundo Hisrich (2014 p. 17) os empreendedores têm uma necessidade educacional nas áreas de finanças, planejamento estratégico, marketing. Também da habilidade de se comunicar com clareza, oralmente e por escrito, importante em qualquer atividade empresarial.

Criar condições de previsibilidade, o empreendedor precisa dessa estratégia. Tem que conhecer os mercados e os riscos que envolvem cada um.

Criar o próprio posto de trabalho não é tarefa fácil. O autor cita seis pilares:

Adequação ao novo papel. Ao buscar criar seu próprio emprego, em uma atividade que se identifique com sua natureza, trabalhará muito mais motivado, pois não há nada melhor do que fazer o que se gosta.

Relacionamento é de suma importância: conhecer pessoas, fontes, saber onde estão as pessoas certas. Isso só se dará com uma boa rede de contatos, o que não é difícil de conquistar.

## CONCLUSÕES

Leite (2015), quando fala sobre a universidade empreendedora, nos revela as alianças das universidades com o setor empresarial nas descobertas e geração de projetos inovadores, bem como a formação de pessoas altamente qualificadas.

Outra finalidade do ensino e da formação de empreendedores é a de contemplar aquelas pessoas que trabalham em áreas não correspondentes à sua graduação. Daí a premente necessidade de uma formação empreendedora, pois esta dará ao indivíduo uma visão muito mais ampla de mercado e da vida.

Considerando que o empreendedorismo é um processo que pode ser aprendido e ensinado (DRUCKER, 1985), precisamos, tão somente, criar essa cultura dentro das faculdades, disseminando a cultura empreendedora em todos os cursos, independente da área, com uma linguagem simples e uma abordagem pedagógica eficaz.

E, por que não ministrar o empreendedorismo desde o ensino básico? Assim, o aluno, ao chegar à faculdade, terá a visão e a segurança de que o seu sucesso só depende dele mesmo.

A sociedade está passando por um momento de mudanças aceleradas, em que mercados e formas de consumo se alteram de forma intensa, e as IES podem, sim, elaborar modelos e práticas pedagógicas que contemplem o conhecimento necessário para os empreendedores.

## REFERÊNCIAS


BARON, Robert A. Empreendedorismo: Uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 2 ed.- São Paulo: Atlas, 2012.

BESSANT, John. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CAMPBELL, Donald T. & STANLEY, Julian C. Delineamentos Experimentais e Quase-Experimentais de Pesquisa. EPU/EDUSP: São Paulo, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Maria das Graças Soares. Formação continuada nas instituições de ensino superior confessionais de Pernambuco: concepções e práticas. Projeto de pesquisa Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. Cultura Editores associados: São Paulo, 1999.

_____. O Segredo de Luiza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____. Pedagogia empreendedora. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 127-130, abril/junho 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1.ed. – Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P.F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários –gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v 34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, Robert D. Empreendedorismo. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LEITE, Emanuel. O fenômeno do empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas e Startus: lei da Inovação. Recife: Bagaço. 2015.

MEC nota técnica nº 793/2015 - CGLNS/DPR/SERES/MEC, 12 de maio de 2015. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17472-nt-n793-2015-grade-curricular&category_slug=maio-2015-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 27/04/2017.

MEIRA, Silvio Lemos. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil. 1. Ed. – Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.SANTOS, M. M. Profissão e carreira: relações entre escolhas por cursos de graduação e âncoras de carreira. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2010.

SIEGEL, Sidney. Estatística Não-Paramétrica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

SOUZA, Pedro Henrique. Empreendedorismo: passo a passo. 1.ed.. São Paulo: Viena, 2013

TIDD, Joe. Gestão da inovação. 3.ed – Porto Alegre: Bookman, 2008.

# AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DO EMPREENDEDORISMO

**TRABALHO EM PROCESSO.**

**AUTORES.**

Especialista Aline Martins Pessoa Barros – aline.mpbarros@gmail.com– CEDEPE Business Schooll.

Especialista Maryleide Maciel Monteiro – mary.wgd@gmail.com – Uninassau.

Professor Pós Doutor Emanuel Ferreira Leite – emanueleite@hotmail.com – Universidade de Pernambuco.

**RESUMO**

Há muito se fala sobre ser empreendedor, sua capacidade intrínseca de empreender e o "modus operandis" de cada um desses indivíduos, que foge à maneira habitual como funcionários e pessoas, lidam com negócios e produtos ou serviços, com os quais interagem.

Faz-se preponderante, neste cenário econômico que vivemos, de constantes disrupturas, compreender como indivíduos conseguem se sobressair perante outros, muitas vezes em situações adversas, ou mesmo improváveis. Analisar cultura, transmissão de conteúdos inconscientes de geração a geração, ótica pela qual calibram os riscos iniciais e, ainda, algo chamado necessidade de realização, fator que impulsiona e mais que isso, motiva e insere valor em cada ação do ser empreendedor.

Estes pontos definem como o verdadeiro empreendedor lida com um cenário de incerteza e como trabalha no seu "*locus* interno". Como isto aguça e baliza sua tomada de decisão, o faz utilizar sua assertividade e mais que isso: o faz ver e lidar com seus erros e com o conceito de responsabilidade, que implica diretamente na construção da alta habilidade para a tomada de decisão, para o planejamento sistemático e a solução de problemas.

Ao construir esse conjunto de atitudes, tornam-se quase compulsórias questões como: o compromisso com o trabalho; a necessidade de buscar originalidade e fugir da rotina; orientação para a eficácia/eficiência; a capacidade de antecipar os efeitos das eventuais mudanças, assumindo os riscos calculados para que se obtenha a criação e prática de coisas novas, cujo caráter introduz alterações definitivas nas mudanças econômicas.

É este indivíduo que queremos analisar: àquele que muda um cenário, o centro nervoso de um negócio, através de sua ação e de sua inovação. Ação que está diretamente ligada à atitude, nos seus componentes: cognitivo, afetivo e comportamental, e que carrega consigo um conjunto intitulado de comportamento empreendedor, que pode ser entendido através da intercessão dos conjuntos realização-planejamento-poder.

**Palavras-chave:** empreendedor, sociedade, tecnologia, planejamento

**ABSTRACT**

There has long been talk about being entrepreneurs, their intrinsic ability to undertake, and the "modus operandis" of each of these individuals, who run away in the usual way as employees and people, deal with businesses and products or services with which they interact.

It is preponderant, in this economic scenario that we live, of constant disruptions, to understand how individuals can excel at others, often in adverse or even improbable situations. Analyze culture, transmission of unconscious contents from generation to generation, optics by which to gauge the initial risks and, also, something called need of achievement, a factor that drives and more than that, motivates and inserts value in each action of the entrepreneur.

These points define how the true entrepreneur deals with a scenario of uncertainty and how he works on his "inner locus." How does it sharpen and mark its decision-making, makes it use its assertiveness and more than that: it makes it see and deal with its errors and with the concept of responsibility, which directly implies the construction of the high ability for the systematic planning and problem solving.

In constructi[ng this set of attitudes, issues such as: commitment to work become almost compulsory; the need to seek originality and escape the routine; orientation for effectiveness

/ efficiency; the capacity to anticipate the effects of eventual changes, assuming the calculated risks to obtain the creation and practice of new things, whose character introduces definitive changes in economic changes.
It is this individual that we want to analyze: the one who changes a scenario, the nervous center of a business, through its action and its innovation. An action that is directly linked to the attitude, in its components: cognitive, affective and behavioral, and which carries with it an untitled set of entrepreneurial behavior, which can be understood through the intercession of the joint-realization-planning-power.
**Keywords:** entrepreneur, society, technology, planning

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo analisar a perspectiva psicológica do Empreendedor e do Empreendedorismo, com o propósito de avaliar o conjunto de características de personalidade (àquelas que fazem com que determinados empreendedores prosperem e logrem êxito em suas empreitadas) e fatores situacionais do empreendedor, analisando condições favoráveis ao seu desenvolvimento.

Segundo Filion (1998), o final dos anos 80 é um divisor de águas, período em que o empreendedorismo se torna um tema de estudos em quase todas as áreas do conhecimento, e a matéria começa a contar com pesquisas acerca da mesma. Formar empreendedores apresenta-se assim como um grande desafio, tarefa que vem se tornando cada vez mais significativa e necessária. Com isso, pessoas de um modo geral passam a se questionar sobre os atributos que compõem um indivíduo empreendedor e quais fatores em seu entorno podem fortalecer ou não este construto.

Desse modo, é pertinente a formulação do problema para analisar qual a sua relevância em termos científicos e práticos.

O objeto deste estudo é então identificar sob um novo prisma, o da atual sociedade, sob uma nova égide econômica, a qual não trataremos neste trabalho, a identificação de um determinado conjunto de características de personalidade e fatores situacionais do empreendedor, que interagindo sinergicamente, gerem comportamentos que são capazes de mudar um cenário, resultem em empreendimentos de sucesso, ou simplesmente desinstalem

processos e negócios fazendo coisas de maneira diferente, ou mesmo, como cita Drucker (1985), reajam às mudanças positivamente, explorando-as como sendo oportunidades.

## METODOLOGIA

O presente artigo tem como objetivo a pesquisa exploratória descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica que trata sobre a perspectiva psicológica do Empreendedor e do Empreendedorismo.

Em geral um trabalho científico é iniciado com uma pesquisa bibliográfica, a qual permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Algumas pesquisas científicas que se fundamentam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o intuito de amealhar conteúdos e informações, como também obter conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se analisa (FONSECA, 2002, p. 32).

> Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. (MINAYO, 2001, p. 14)

## DESENVOLVIMENTO DO TEMA

### Empreendedor e Empreendedorismo

Muito relevante é o tema, em um momento cujo cenário econômico impera mudanças onde, quem possuir esta representação de atributos, tem a maior possibilidade de superar crises, ser mais assertivo em suas decisões e construir um legado, contribuindo para alcançar a constante busca de auto realização do ser humano, esta última explicada por Maslow (1943). Com a diminuição dos postos de trabalho no mundo inteiro, sua relevância enseja ser ainda maior, salientando a necessidade de conciliar a realização do homem com a capacidade de se manter.

Para compreender melhor esta pesquisa, precisamos assimilar os conceitos ora aceitos de "empreendedor" e "empreendedorismo": "*entrepreneurship*, na língua inglesa, é derivado de *entrepreneur*, termo utilizado no século XVII, na França, para denominar um indivíduo que assumia o risco de criar um novo negócio" (LEITE,2012, pg.25). Ainda segundo Leite (2012, p.25), conforme citado por Drucker (1985, p. 13 - 16), os termos *entrepreneur* e *entrepreneurship* apresentam problemas de tradução para os principais idiomas,a partir de sua origem – o francês-, e para a língua portuguesa não foi diferente. O termo *entrepreneur* pode ser entendido como empresário, por muitos, porém para Drucker, quer dizer empreendedor. Já o termo *entrepreneurship*, há uma forte corrente da adoção da tradução "espírito empreendedor".

Então vamos convencionar que ao falar de "espírito empreendedor" estamos falando do comportamento que move o empreendedor e que gera o empreendedorismo. Por isso, este ser empreendedor é tido como alguém engenhoso e imaginativo, dotado da condição de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência avaliativa do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Isso quer dizer que trata-se de alguém que tem habilidade de definir e alcançar objetivos ou uma imagem desejada de uma situação futura e isso vem acoplado de um alto nível de consciência do meio em que se está inserido, que age como um mecanismo capaz de detectar oportunidades de negócios. É um indivíduo que deve ter gosto em continuar aprendendo sobre o universo no qual está inserido, como forma de manter esse aparelho interior bem calibrado, o que deve permitir que tome decisões moderadamente arriscadas, continue a imaginar, desenvolver e concretizar as visões que formam a trama em torno do qual as atividades do negócio são organizadas. (FILION, 1997)

Para Schumpeter, em sua obra Capitalismo, Socialismo e Democracia (1942), o autor considera os empreendedores responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Souza (2005, p. 9) destaca que:

> A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria de Schumpeter (1997), envolve a capacidade de promover a "destruição criativa", processo definido como sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos

> modos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos, menos eficientes e mais caros.

Já de acordo com os estudos de McClelland(1972), o mesmo cria e explana os conceitos de "necessidade de sucesso, reconhecimento, de poder e controle, relacionados ao empreendedor".

Cultura e transmissão de conteúdos

Na visão de Dolabela (1999, p. 23), "ainda não existe resposta científica sobre se é possível ensinar alguém a ser empreendedor. Mas sabe-se que é possível aprender a sê-lo". "É uma questão de desenvolver, porque todas as pessoas nascem empreendedoras, assim como todo o mundo nasce com potencial para andar, cantar, tocar um piano" (Dolabela, 2005). Dolabela conclui, das pesquisas realizadas em todo o mundo, que: o empreendedor é um ser social fruto de uma época e lugar em que vivem; existem lugares mais empreendedores do que outros; as pessoas que têm características mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso, terão melhores condições para empreender; é capaz maximizar o potencial de um empreendedor, identificando as características que devem ser aperfeiçoadas para obterem sucesso; nos meios científicos não se acredita que o empreendedor é fruto de herança genética (DOLABELA, 1999, P. 28). Vetores tempo de experiência de trabalho (trabalho em geral e trabalho dentro do ramo em que se empreende), a região de origem, o nível de educação, a religião e a cultura familiar, são fatores determinantes (DOLABELA, 1999). A religião (certas religiões têm maior presença na população de empreendedores técnicos), o histórico familiar (e também se têm apoio ou não, inclusive financeiro), ter um pai empresário, autônomo ou profissional liberal é percebido como modelo pelos filhos. (BESSAN e TIDD 2007). Fica bem evidente que o empreendedor e seu *modus operandis* são muito influenciados por modelos de conduta. "Os modelos de conduta podem ser pais, irmãos ou irmãs, outros parentes ou outros empreendedores." (HISRICH, PETERS E SHEPHERD,2009, p. 81 a 83).

Segundo Leite (2012, pg.50), "A resposta de McClelland, envolveu um valor que ele chamou de *necessidade de realização*, que variava de cultura para cultura e dava aos membros de diferentes sociedades meios para prever o destino. Algumas culturas ensinavam que a luta era infrutífera, já que o êxito ou fracasso dependia do destino e dos deuses. Outras transmitiam a seus filhos a visão de que toda pessoa podia controlar, ou pelo menos

influenciar seu resultado na vida. (...) Para obter indicações sobre o nível de necessidade de realização de várias culturas, McClelland estudou histórias infantis em verso e prosa, contos folclóricos e outros veículos de comunicação social para a transmissão inconsciente de valor".

Sendo assim, é proveitoso investigar estas características empreendedoras bem como o próprio entorno onde este indivíduo se potencializa, o qual é meio de cultura, para que estes atributos se arraiguem no próprio sujeito e através dele, interajam com o meio, modificando-o e, por vezes, construindo um legado.

A perspectiva psicológica do Empreendedor

A base de todo o comportamento pode ser compreendido à luz da psicologia, logo, faz-se necessário recorrer a mesma com o objetivo de facilitar o entendimento das variáveis que determinam a relação do homem com o mundo, a forma como se comportam e se relacionam com outras pessoas, através dos conceitos de: personalidade, percepção, atitudes, aprendizagem e motivação. O quadro abaixo, baseado em Macedo & Mitidieri (2006), exemplifica resumidamente esta perspectiva:

Quadro 1 - Fatores psicológicos influenciadores do comportamento empreendedor

| | |
|---|---|
| PERSONALIDADE<br>Bergamini (1977) | É um potencial que nos leva a agir. Um construto sumário que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e fenômenos semelhantes. A personalidade mantém estreitas relações com o meio organizacional e caracteriza-se pela possibilidade de desenvolver processos de regulação e de compensação. |
| PERSONALIDADE<br>Davidoff (1983) | Padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se, os quais parecem dar às pessoas, identidades separadas |
| PERCEPÇÃO<br>Reuchlin (1986) | Conjunto de informações selecionadas e estruturadas, em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções do organismo implicado ativamente numa determinada situação |
| ATITUDES<br>Maximiano (1994) | São determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. As atitudes |

| | |
|---|---|
| | podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios. |
| ATITUDES Rosemberg (apud Gibson et al., 1981) | Já a formação e modificação de atitudes, dependem das mudanças das crenças ou dos sentimentos com relação aos objetos. |
| ATITUDES Davidoff (1983) | Refere-se às determinantes das atitudes como sendo os pensamentos, sentimentos e comportamento. Os fatores que afetam a mudança são: o condicionamento operante e respondente, as observações e os tipos cognitivos de aprendizagem. Nesse sentido, os empreendedores modificam suas atitudes à medida que ficam expostos a novas informações e experiências. |
| APRENDIZAGEM Gagné (1980) | É viabilizado por "processos de aprendizagem", que se constituem a partir dos acontecimentos ocorridos internamente no ser humano (cérebro), quando ocorre uma aprendizagem. |
| APRENDIZAGEM Gibson et al. (1981) | Há dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento e procuram determinar as necessidades específicas que motivam as pessoas. As teorias de processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado. |

Baseado em Macedo & Mitidieri (2006)

Características e habilidades do Empreendedor

Baseado no quadro de Souza (2005), destacam-se como características mais citadas a inovação, a busca de oportunidades e a capacidade de correr riscos.

Quadro 2 - Características e habilidades do Empreendedor

| Caracterís-ticas | Autores | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | J. Schumpeter | D. McClelland | Max Weber | L. J. Filion | R. E. McDonald | R. Degen | P. Drucker | R. Lalkala | I. Dutra | Barros e Prates | H. Mintzberg | E. Angelo | Longenecker et al. | E. Leite | Carland et al. | Frese et al. | TOTAL |
| Buscar oportunidades | X | X | | X | X | X | X | | X | | X | X | X | X | | | 11 |
| Conhecimento mercado | | | | | | X | X | X | | | | X | | X | | | 05 |
| Conhecimento produto | | | | | | X | X | X | | | | X | | X | | | 05 |
| Correr risco | X | X | | X | X | X | X | | | | X | X | | X | X | | 10 |
| Criatividade | | X | | X | | X | | X | X | X | | X | | X | X | | 09 |
| Iniciativa | X | X | | X | | | | | X | | | | | X | | X | 06 |
| Inovação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | 16 |
| Liderança | X | X | X | X | X | | X | | | | X | | | | | | 07 |
| Necessidade realização | X | X | | | | | | | | | X | | | | X | X | 05 |
| Proatividade | X | X | | X | | | | | | | | | | | X | X | 05 |
| Visionarieda de | | | | X | | | | | X | | X | | | X | | X | 05 |

Fonte: Souza (2005, p. 17)

Segundo DORNELAS(2005) existem três diferentes áreas acerca das habilidades necessárias a um empreendedor. São elas:

a) *habilidades técnicas*: saber ouvir e entender o que está sendo dito, saber comunicar-se por escrito e oralmente, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir conhecimento técnico sobre sua área de atuação;
b) *habilidades gerenciais*: ser um bom negociador, saber controlar e ter conhecimento de todas as áreas da empresa, como administração, finanças, marketing, operação e produção;
c) *habilidades pessoais*: ser disciplinado, inovador, persistente e aberto a mudanças, além de ter capacidade de assumir riscos e ser um líder visionário (DORNELAS, 2005, p. 40).

É percebido um perfil comumente encontrado em empreendedores de sucesso, encontrando-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis deforma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. (DORNELAS, 2007, p.8).

O conjunto de características comportamentais dos empreendedores, que tem como base os estudos de McClelland (1972) e é utilizado pelo Sebrae como referência no desenvolvimento do programa Empretec (programa decorrente de acordo firmado entre o governo brasileiro e a Organização das Nações Unidas (ONU)), o qual trabalha as características de comportamento empreendedor (CCE), o conjunto compõe-se de:

Quadro 03 – Características de Comportamento Empreendedor – CCE

| CONJUNTO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| REALIZAÇÃO | Busca de oportunidades e iniciativa<br>Correr riscos calculados<br>Exigência de qualidade e eficiência<br>Persistência<br>Comprometimento |
| PLANEJAMENTO | Busca de informações<br>Estabelecimento de metas<br>Planejamento e monitoramento |
| PODER | Persuasão e rede de contatos<br>Independência e autoconfiança |

Fonte: Sebrae / Empretec (2004)

Em linhas gerais, as características de um empreendedor de sucesso são: saber tomar decisões, saber explorar ao máximo as oportunidades, são otimistas, visionários, apaixonados pelo que fazem, independentes e capazes de formar o próprio destino, planejadores, líderes e formadores de destino, assumindo riscos calculados e criando valor para a sociedade.

Tipos de Empreendedor

Levando em consideração uma análise mais completa sobre o perfil psicológico do empreendedor e do empreendedorismo, é relevante abordar os tipos de empreendedor, ou seja, determinados conjuntos de características e habilidades de um indivíduo empreendedor, dadas repercutidamente num determinado contexto social. Não existe um único ou modelo-padrão, e não é possível rotulá-lo. A seguir são apresentados os tipos de empreendedores (DORNELAS, 2005):

a) O Empreendedor Nato ou Mitológico

- ✓ Começa do nada e criam grandes impérios;
- ✓ Inicia com pouca idade;
- ✓ Rapidamente adquire habilidades de vendas e negociação;

- ✓ Possuem histórias admiráveis, são visionários, otimistas e comprometidos com suas metas e sonhos;
- ✓ Baseiam-se em referências e exemplos familiares e religiosos

b) O Empreendedor que Aprende ou Inesperado

- ✓ Quando menos esperava se deparou com uma nova oportunidade;
- ✓ Decidiu se dedicar ao próprio negócio, porém nunca pensou em ser empreendedor;
- ✓ Via a carreira em grandes empresas como a única possível;
- ✓ Em geral demora um pouco para tomar a decisão de mudar de carreira a não ser que já tenha sido demitido ou esteja prestes de acontecer:
- ✓ Acreditava que não gostava de assumir riscos. Tem de aprender a lidar com as novas situações e se envolver com as atividades de um negócio próprio

c) O Empreendedor Serial ou que Cria Novos Negócios,

- ✓ É aquele apaixonado pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender;
- ✓ É uma pessoa dinâmica, que gosta de desafios e adrenalina de criar algo novo;
- ✓ Normalmente é atento a tudo que acontece ao seu redor e adora participar de eventos, associações e fazer networking;
- ✓ Tem uma capacidade incrível de montar equipes, motivar o time, captar recursos e colocar a empresa em funcionamento;
- ✓ Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não se sente satisfeito enquanto não as ver implementadas;
- ✓ Movido a desafios para manter-se motivado;
- ✓ As vezes se envolve em vários negócios ao mesmo tempo e é normal ter várias histórias de fracasso. O que sempre serve de estímulo e superação para o próximo desafio.

d) O Empreendedor Corporativo

- ✓ Geralmente são executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas corporativas;
- ✓ Trabalham com foco nos resultados para crescer no mundo corporativo;
- ✓ Assumem riscos e são desafiados a lidar com a falta de autonomia;
- ✓ Em contrapartida, faz com que desenvolvam estratégias avançadas de negociação;

- ✓ São hábeis comunicadores e vendem suas ideias;
- ✓ São competentes em networking dentro e fora da organização;
- ✓ Sabem convencer as pessoas a fazerem parte de seu time e sabem reconhecer o empenho da equipe;
- ✓ Sabem se autopromover e são ambiciosos
- ✓ Adoram planos com metas ousadas e recompensas variáveis e não se contentam em ganhar o que ganham;
- ✓ Se saírem da corporação para criar o próprio negócio podem ter problemas no começo, já que são acostumados com o acesso a recursos e regalias do mundo corporativo.

e) <u>O Empreendedor Social</u>

- ✓ Tem um desejo imenso de mudar o mundo e cria oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas;
- ✓ Tem fortes características empreendedoras porém se realizam vendo seus projetos trazerem resultado para o próximo e não para si próprio;
- ✓ Preenchem lacunas deixadas pelo poder público;
- ✓ Os empreendedores sociais são um fenômeno mundial, principalmente em países como o Brasil que estão em desenvolvimento;
- ✓ Preferem partilhar recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas e do ambiente em que vivem.

f) <u>O Empreendedor por Necessidade</u>

- ✓ Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido;
- ✓ Se envolve em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e como resultado têm pouco retorno financeiro;
- ✓ Na verdade são vítimas do modelo capitalista atual, pois não têm acesso à educação, recursos e às mínimas condições para empreender estruturadamente;
- ✓ Suas iniciativas são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e acabam por inflar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento. Sua existência em grande quantidade é um problema social.

<u>O Empreendedor Herdeiro ou Sucessão Familiar</u>

- ✓ Desde cedo tem a missão de levar a frente o legado de sua família;

- ✓ O desafio desse empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio recebido. O que tem sido cada vez mais difícil. Este aprende a arte de empreender com a família, e geralmente segue seus passos.

Aliando as definições à luz da psicologia e da administração, não se esgota aqui a possibilidade de delinear um perfil de "empreendedor-empreendedorismo". Visualiza-se a partir dessa breve discussão que estas concepções teóricas fomentem certa compreensão do comportamento humano e do contexto onde este indivíduo está inserido, pois sabe-se o quanto o assunto é vasto e abrangente.

## CONCLUSÃO

Se para os economistas o empreendedorismo é entendido como uma função, parece-nos que ele vem cumprindo com esse seu papel, no âmbito da economia mundial. A proposição de se investigar e analisar as características do perfil psicológico do empreendedor e as condições favoráveis para o seu desenvolvimento, permanece abrindo vasto campo de observações e questionamentos em busca de explicações de como alguém se torna empreendedor, se ele nasce pronto, se é possível ensinar a ser empreendedor, enfim, dúvidas ainda presentes nos mais diferentes estudos sobre o tema. A breve revisão da literatura nos permitiu verificar, conceitualmente, o fenômeno empreendedorismo e seu sujeito. Ficou evidente que a atividade empreendedora em um país depende de valores sociais e culturais que possam estimular essa atividade. Esses valores são refletidos sobretudo pela família, pela educação, pela religião e pelas políticas públicas. Faz- se necessário entendimento maior sobre o perfil empreendedor que permita ampliar e melhorar formas para seu posicionamento frente ao mercado e ao seu desenvolvimento. A pesquisa não se limita a esses resultados, mas viabiliza novos questionamentos objetivando a realização de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Theory of Human Motivation A. H. Maslow (1943) Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396

BESSAN e TIDD 2007

Dolabela, F. C. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. Empreendedorismo na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE –

Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.

Filion, L J.(1999) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: Revista de Administração – FEA/USP, vol. 34, n. 2.

(FONSECA, 2002, p. 32).

HISRICH, PETERS E SHEPHERD,2009, p. 81 a 83.

http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/1138.pdf Área Temática: Empreendedorismo - A figura do empreendedor: perfil, personalidade e competências

(LEITE,2012, pg.25).

MACEDO, Marcelo M.; MITIDIERI, Tibério da C., Revista Intersaberes | vol.1 n. 2, p. 272 - 299 | jul-dez 2006 | ISSN 1809-7286, Aspectos psicológicos determinantes do comportamento empreendedor.

Maslow (1943).

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

PAULINO, Alice Dias e ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre Perfil

SCHUMPETER, J.The theory of economic development. Harvard University Press, 1949.

Souza (2005, p. 9)

# O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS FEIRAS LIVRES DO BRASIL.

Autores:
Mestranda Magali Ferreira de Menezes – magalimenezes@gmail.com- Universidade de Pernambuco.
Pós Doutor Emanuel Ferreira Leite – emanueleite@hotmail.com – Universidade de Pernambuco.
Pós Doutor José Luiz Alves – luiz.alves@upe.br – Universidade de Pernambuco.

Estado: Trabalho concluído.

**Resumo**

As feiras livres no Brasil têm como principal concorrente os supermercados, pois estes, independente de porte comercializam os mesmos artigos que as feiras livres. Nesse contexto, destaca-se ainda a tradição desse tipo de comércio que é tão arraigada. A tecnologia não se faz presente, a inovação também não, assim, para que o feirante possa "concorrer" com os supermercados, ele precisa explorar seu intraempreendedorismo, afim de, buscar alternativas que possam ser implementadas, mesmo diante das restrições financeiras e das características desse tipo de negócio. Intraempreender pode ser considerado como um dos principais fatores que mantém a feira livre em atividade no Brasil. A competitividade entre supermercados já é algo bem consolidado no país, mas, passa a ser desproporcional quando comparado com as feiras livres. Competir é algo que motiva o empreendedor, é algo que faz com que ele nunca desista. Logo, o feirante brasileiro precisa utilizar muito bem todo o seu conhecimento financeiro, intraempreendedorismo e *networking* para manter-se no negócio. Ainda chama-se a atenção para uma questão bem peculiar, que é a baixa escolaridade dos feirantes brasileiros. Nesse contexto, o conhecimento empírico é que desencadeia as ações dos feirantes, pois, não há qualquer tipo de treinamento ou qualificação para desenvolver o intraempreendedorismo das pessoas que trabalham nas feiras livres brasileiras, diferente do que ocorre nos supermercados, onde todas as técnicas podem ser utilizadas com conhecimento técnico, com respaldo de profissionais qualificados e com capital financeiro bem mais equilibrado. Competir, buscar correr riscos, testar situações diferentes, são possibilidades que podem ser exploradas sim por qualquer profissional, por mais tradicional que o segmento de negócio possa ser, para criar oportunidades e competir com seus concorrentes.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Feira Livre, Feirante, diferencial competitivo.

**Abstract**

The free markets in Brazil have as main competitor the supermarkets, because these, regardless of size, market the same articles as the free markets. In this context, the tradition of this type of trade that is so ingrained is still outstanding. Technology is not present, innovation is not, so, in order for

the marketer to "compete" with supermarkets, he must exploit his intrapreneurship in order to seek alternatives that can be implemented, even in the face of financial constraints and characteristics this type of business. Intrapreneurship can be considered as one of the main factors that keeps the fair free in activity in Brazil. The competitiveness between supermarkets is already well consolidated in the country, but, it becomes disproportionate when compared to the free markets. Competing is something that motivates the entrepreneur, it is something that makes him never give up. Therefore, the Brazilian marketer needs to use all his financial knowledge, intrapreneurship and networking very well to stay in business. We still call attention to a very peculiar question, which is the low schooling of Brazilian marketers. In this context, the empirical knowledge is that triggers the actions of the marketers, because, there is no type of training or qualification to develop the intrapreneurism of the people who work in Brazilian free trade fairs, different from what happens in supermarkets, where all the techniques can be used with technical knowledge, supported by qualified professionals and with much more balanced financial capital. Competing, seeking to take risks, testing different situations, are possibilities that can be explored by any professional, no matter how traditional the business segment may be, to create opportunities and compete with their competitors.

Keywords: Intrapreneurship, Free Trade Fair, Fair Trade, competitive differential.

**Introdução**

O presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do perfil intraempreendedor dos feirantes como diferencial competitivo nas feiras livres, uma vez que, as dificuldades e desafios são constantes na rotina dos feirantes, causados entre outras coisas pela concorrência entre os próprios feirantes, e entre eles e os supermercados. Portanto, o entusiasmo e o ímpeto do intraempreendedor favorecem a prática de ideais criativas e inovadoras que proporcionam resultados reais a favor de seus negócios, conseguinte a isso, a geração de valor agregado para os clientes, mantendo então, seus empregos nas feiras livres ao longo de todos esses séculos que as feiras estão resistindo. O presente estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e assim propiciou ao autor considerações sobre o perfil intraempreendedor dos feirantes como diferencial competitivo. Tudo isso, baseado nas características das feiras livres como tipo de negócio necessário para constituir este ambiente como organizacional, as características do empreendedor e do intraempreendedor, além do diferencial competitivo dos feirantes intraempreendedores. Por fim, apresentar as considerações finais a respeito do tema analisado no presente artigo. Essa conjuntura está sendo possível, por considerar que cada cliente é um mercado e cada empregado é um empresário. (DAVIS e DAVIDSON, 1991).

**Metodologia**

O presente artigo tem como objetivo a pesquisa exploratória descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica que trata sobre o intraempreendedorismo como diferencial competitivo dos feirantes de feiras livres no Brasil. De acordo com Prodanov (2013, p. 51) “a pesquisa exploratória se dá ainda na fase exordial, portanto seu intuito é oportunizar conhecimento sobre o fenômeno a ser observado”, possibilita também a melhor definição do tema e ainda estabelece uma melhor definição dos objetivos. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa bibliográfica tem como base a análise da literatura produzida sobre o tema estudado, literatura essa, formada em sua maioria por revistas e artigos científicos, dissertações, teses e livros.

**Desenvolvimento do Tema**

A Feira Livre da antiguidade à idade contemporânea.

As feiras livres são uma das formas de comércio mais antigas na história da humanidade, desde a antiguidade já exerciam papel de grande relevância para as comunidades em seu entorno e da grande quantidade de pessoas que emprega tanto de forma direta quanto indiretamente. De acordo com Cáceres (1996), os itinerários por onde transitavam cáfilas é que surgiram as feiras, geralmente buscavam se instalar em um determinado ponto do percurso, mais usual é que fossem os pontos de cruzamento de rotas, ou locais de maior proteção e abrigo. Eram nesses locais de parada que os mercadores efetivavam as trocas de seus produtos, então a esse ponto de escambo, deu-se o nome de "feiras". O autor cita ainda que, de inicio as feiras não tinham calendário definido, não havia data para inicio do escambo e nem tempo determinado para sua duração. As primeiras feiras realizadas tinham um intervalo de um ano até que outra feira acontecesse, com o passar do tempo a necessidade aumentou e esse intervalo diminuiu, surgindo então, algumas cidades em seus entornos.

Foi na época das Cruzadas que as feiras livres ganharam mais reconhecimento diante da sua importância no que diz respeito a sua forma de comércio varejista tão peculiar. Os comerciantes e viajantes daquela época foram abastecidos em suas necessidades de suprimentos pelas feiras, que eram montadas sempre em locais estratégicos para esse público e com os tipos de suprimentos necessários para que seguissem viagem de forma tranquila no que diz respeito a sua subsistência até seu destino final. Portanto, as feiras livres contribuíram de forma bastante intensa na formação de cidades e na manutenção de renda de vários povos (BRASIL, 1995).

No inicio as feiras não eram mantidas no mesmo lugar, justamente para atender melhor as necessidades dos viajantes, então a cada rota que era descoberta, os feirantes também as acompanhavam, contudo, com o passar do tempo, o número de feirantes aumentou consideravelmente, bem como, povoados eram formados cada vez com maior velocidade, portanto, as feiras foram perdendo sua mobilidade e dessa forma, passaram a fixar-se em um local que atendesse a maior quantidade de pessoas, tanto que estivessem vendendo quanto comprando seus mantimentos, (HUBERMAN, 1976).
Atualmente, as feiras livres mantêm sua tradição de cheiros, alimentos comercializados como *hotfruti* granjeiro, seja de forma *in natura* ou pronto para consumo entre outros, com personagens característicos daquele espaço de convivência e de negócio. Assim, a feira livre tem sua representatividade cultural e econômica para cada cidade, bairro ou onde existir uma feira livre, que resiste "bravamente" até os dias atuais, (SALES et al.,2011). Esse tipo de comércio varejista é mantido em atividade tanto pelos feirantes como pelos clientes, mas, os que ali trabalham e conseguem manter suas famílias, além de gerar empregos diretos e indiretos, constituem antes de tudo uma comunidade que se habitua a forma de trabalho e convivência.

O Feirante e sua rotina de trabalho para melhor atendimento dos seus clientes.

A rotina de trabalho de um feirante define sua atividade não como trabalho extra e sim como profissão, uma vez que o mesmo tem horário de trabalho estabelecido, atividades ordenadas, responsabilidades, local fixo para prestação desse serviço e continuidade de atividade. Para os empregados dos donos de bancas e boxes da feira ainda há a subordinação para fins de comprovação do vínculo entre empregado e empregador. Buscou-se ressaltar esse entendimento, diante da ausência de literatura sobre o intraempreendedorismo do feirante, seja ele dono do banco/boxe ou empregado daquele. Para tanto, de acordo com Ferreira (2010), a etimologia da palavra "feirante" significa: negociante, vendedor de feira.

O Empreendedore sua importância para a sociedade.

A França é o local de origem da palavra *entrepreneur*, que de forma literal quando traduzida significa "aquele que está entre ou intermediário", de forma livre a tradução para o idioma português compreende-se como empreendedor. (HISRICH,1986, p.96).
O empreendedorismo é compreendido por Leite (2002) como: paixão, paciência, prudência, perseverança e prática no comportamento dos empreendedores de sucesso, o autor representa então essas cinco palavras por 5Ps.Partindo desse pressuposto, Leite (2012), interpreta a teoria defendida por McClelland, como sendo a necessidade de realização é o que instiga os empreendedores, independente de época ou local a manter a constância nos propósitos, resistir às frustrações, continuar trabalhando arduamente em seus projetos, gostar ainda mais do que está realizando, perceber a carência do mercado por novos produtos ou serviço com o objetivo claro de satisfazer as necessidades dos clientes. De acordo com os métodos psicológicos, McClelland institui a teoria motivacional, separadas em três necessidades básicas que são consideradas por ele, inerentes aos indivíduos, são elas: realização, poder e afiliação. Dessa forma, a necessidade de realização e o empreendedorismo guiam o indivíduo no seu processo de evolução para que possam desenvolver com eficiência e eficácia suas tarefas com o intuito de alcançar seus objetivos. Nesse sentido, o empreendedor não realiza nada sozinho, ele precisa de pessoas qualificadas em outras áreas correlatas para auxiliá-lo na conquista de seus objetivos, por esse motivo ele precisará de uma equipe bem treinada e capaz de colaborar para ele que consiga crescer com segurança no mercado de atua.
Leite (2012, pg. 53) define três fatores do comportamento do empreendedor que possibilitam uma alta motivação voltada para a realização:

- ✓ Fixação de um conjunto de riscos moderados;
- ✓ *Feedback* com regularidade, afim de, aprender o máximo com ele;
- ✓ Luta contra autoimposição de padrões.

Então,pode-se compreender que para ser considerado empreendedor, é imprescindível que o individuo possua capacidade para a realização de negócios, aptidão financeira, bem como, alto grau de percepção de novas oportunidades. Leva-se em conta ainda que o ambiente familiar e cultural seja de grande relevância na formação do empreendedor, pois, o empreendedorismo pode sim, ser aprendido e consolidado com o desenvolvimento social do individuo.

O Intraempreendedorismo como diferencial competitivo.

O intraempreendedor possui características muito próximas em comparação ao empreendedor. Alguns ajustes precisam ser levados em consideração, uma vez que, o intraempreendedor atua em um ambiente de trabalho já constituído. Partindo dessa ideia busca-se em Pinchot (1989) apresentar características do intraempreendedor, com o intuito de comparação entre os indivíduos intraempreendedores eos empreendedores tradicionais, conforme quadro abaixo:

| | **Intraempreendedor** | **Empreendedor Tradicional** |
|---|---|---|
| Principais Motivos | Automotivação, reage positivamente às recompensas e ao reconhecimento por parte dos pares e superiores, orientação para metas e objetivos, autoconfiança, desejo por liberdade e por acesso aos recursos da organização. | Automotivação, orientação para metas e objetivos, autoconfiança e desejo por liberdade. |
| Risco | Risco moderado, não é comum a demissão nas organizações. | Risco moderado, investimento maciço na esperança que o retorno ocorra. |
| Coragem e Destino | Determinação e coragem, superação ao deparar-se com dificuldades sistêmicas. | Determinação, coragem e otimismo. |
| Status | Prefere os símbolos de liberdade, considera os símbolos de status tradicionais sem a menor importância. | Sente-se feliz em poder sentar num caixote, desde que o trabalho esteja em execução. |
| A quem serve | Aos clientes, aos patrocinadores e a si mesmo. | Agrada aos clientes e a si mesmo. |

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

À luz do conhecimento emanado por Pinchot (1989) compreende-se que o intraempreendedor é todo aquele que esteja inserido em um contexto organizacional, mês que este contexto seja a feira livre e que lá possa contribuir com a manutenção do negócio, fazendo uso de suas características, supracitadas somadas a sua capacidade de oportunizar a criatividade, a inovação de qualquer tipo, a qualquer instante, bem como, em qualquer lugar do seu local de trabalho. (HASHIMOTO, 2006).

"Ser apaixonado pelo que faz" é o entendimento de Dornelas (2005) sobre o individuo intraempreendedor, por isso, considerados pelo autor como pessoas diferenciadas e de fácil destaque nos grupos dos quais fazem parte. São pessoas admiradas e que se tornam referência para os demais integrantes do grupo.Dessa forma, a criatividade, a desenvoltura e autonomia na resolução de problemas, a visão sistêmica e anteposta ao futuro, alinhadas à habilidade de busca de recursos com foco no alcance do objetivo, baseada na capacidade expandida tanto de planejamento quanto de execução baseada entre outros fatores na comunicação assertiva é uma boa forma de aglutinaras características do intraempreendedor e assim defini-lo com maior precisão.

Nesse contexto, chama-se a atenção para o intraempreendedorismo nas feiras livres, ambiente de grande tradição, e que a diferença entre os boxes está na forma de abordagem e atendimento ao cliente, na atitude dos atendentes, na rapidez da negociação com o cliente, da forma rimada de ofertar os produtos, assim, considera-se profissional criativo e inovador, aquele que traz consigo a forma

peculiar de atendimento, a atenção aos detalhes na atividade desenvolvida e ainda a busca constante por produtos diferenciados, mesmo que a tradição seja marcante, mas essa tradição é mais forte na forma de comercio varejista, que tem a balança, ferramenta de trabalho indispensável nesse tipo de negócio.

Para Chiavenato (2004), diferencial competitivo parte da seguinte sequência: realocar, reajustar, replanejar e reconciliar constantemente os recursos alocados, percebendo as oportunidades que surgem diante da volatilidade do mercado sem perder de vista as ameaças presentes nestas novas possibilidades. A partir desse entendimento, compreende-se que diferencial competitivo nada mais é que a vantagem que uma empresa possui seja de forma passageira ou permanente diante de seus concorrentes.

Dessa forma, Lana (2010, p.14) corrobora com o seguinte pensamento a respeito do profissional intraempreendedor "inovador, alinhado aos objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, assim como com a busca de novas oportunidades de negócio".

A partir desse argumento percebe-se que o intraempreendedor é visto como indivíduo que podem oportunizar um diferencial competitivo às organizações, entretanto, para ser reconhecido como tal, é necessário bem mais que currículo conveniente.Faz-se necessário que a pessoa desenvolva pensamentos e atitudes empreendedoras, com o intuito de demonstrar soluções criativas com o objetivo de manter as organizações em evidência e com resultados positivos, ademais, as organizações precisam identificar os "gargalos" em seus processos, mensurar suas consequências, buscar soluções por meio de atitudes proativas e a criação de novas oportunidades para o negócio.Nas feiras livres não é diferente, apenas precisa de adequação à sua realidade, ao seu tipo de negócio para que as especificidades da atividade sejam levadas em consideração. Dessa forma, entende-se que o ambiente de feira livre pode sim, propiciar meios para que as pessoas que ali atuam colaborar de forma criativa e eficaz, com a participação destes, a iniciativa e a busca por procedimentos e formas diferentes de execução de suas atividades, com o intuito de incremento de vendas, melhoria dos processos, fidelização dos clientes, organização do ambiente, destaque para produtos novos entre outros.

## Conclusões

Este artigo apresentou o conceito de feira livre, empreendedorismo, intraempreendedorismo e o diferencial competitivo proporcionado pelo feirante com perfil intraempreendedor. Para tanto, foram utilizadas literaturas de autores da área estudada, em busca de clarificar o entendimento sobre o tema proposto. Os resultados alcançados mostram que o tema "o intraempreendedorismo como diferencial competitivo nas feiras livres do Brasil" é pouco estudado, que é uma área carente de observação, mesmo tendo certeza da grande quantidade de feiras livres existentes no país, da sua diversidade cultural, da sua representatividade econômica e ainda de sua relevância social. Mas, a literatura sobre empreendedorismo e suas variações é bastante rica. Então, foram feitas as devidas analogias, para que o estudo avançasse em seu propósito. Por isso, os resultados da pesquisa bibliográfica a qual o estudo em questão propõe-se comprovaram que o intraempreendedorismo é reconhecido como um relevante diferencial competitivo para as organizações, já que o mesmo é deveras potencializador de vantagens competitivas, com resultados financeiros consolidados por meio da criatividade e inovação. Portanto, defende-se que existem sim, feirantes com perfil intraempreendedor, que desenvolvem

estratégias de vendas e de execução de suas atividades utilizando a criatividade com o objetivo de propiciar o melhoramento do resultado financeiro, econômico e de realização pessoal. Além disso, compreende-se também que o intraempreendedorismo é uma das formas de manter a feira livre atrativa para os clientes e que o ambiente informal da feira é bem mais propicio ao desenvolvimento do perfil intraempreendedor em comparação às organizações formais, respeitadas as devidas proporções de hierarquia e burocracia que cada um dos ambientes exige, uma vez que, a comunicação informal característica das feiras livres, a ausência de burocracia em grande escala, a proximidade e familiaridade entre empregadores e empregados e por fim e não menos importante destacar nesse contexto a baixa escolaridade e simplicidade dos feirantes como agentes facilitadores para com o fluxo de informação e a resolução de problemas no dia a dia das feiras livres.

Referências


BRASIL. Enciclopédia Luso-Brasileira. Vol. 8. 1995.

CÁCERES, F. História da América. São Paulo: Moderna, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª. Reimpressão.

DAVIS, S.; DAVIDSON, B. 2020 Vision. New York: Fireside, 1991.

DORNELAS, J. C. A. Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, A. B.H. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

HASHIMOTO, M. Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
HSRICH, R. D. et al. Entrepreneurship. 1986.

HUBERMAN, L. História da Riqueza do Homem. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LANA, B. M.H. Intraempreendedorismo: Uma Análise das Percepções do Gestor sobre o Perfil de seus Colaboradores. Belo Horizonte: FUMEC, 2010. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, A Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: < http:// https://goo.gl/xUSZuN >. Acesso em 30 ago. 2017.
LEITE, E. F. O Fenômeno do Empreendedorismo: criando riquezas. Colaboração: Joaquim José Borges Gouveia. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

_____. O Fenômeno do Empreendedorismo. São Paulo: Editora Saraiva 2012.

PINCHOT, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SALES, P.A., R, T. L., S, S. R.. Negócio feira livre: um estudo em um município de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 3. Anais. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: < https://goo.gl/mjhKDx >. Acesso em: 30 ago. 2017

# EXPLOSÃO EMPREENDEDORA: EMPREENDEDORISMO + INOVAÇÃO + EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CAPITALISMO

EMANUEL LEITE – UPE, BRASIL
ERICÉ CORREIA – FAFIRE, BRASIL
JULIO ALVAREZ BOTELLO – UAEM, MÉXICO

**Resumo**

O objetivo deste ensaio foi discutir a atividade empreendedora e sua relação com a inovação, empreendimentos não tradicionais, como o empreendedorismo social, bem como a facilitação do empreendedorismo nos modelos de desenvolvimento capitalista dos países.
Palavras-chave: empreendedorismo, capitalismo, inovação

**Abstract**

The objective of this essay was to discuss entrepreneurial activity and its relationship with innovation, non-traditional ventures such as social entrepreneurship, as well as the facilitation of entrepreneurship in capitalist development models of the countries.
Keywords: Entrepreneurship, Capitalism, innovation

**Coteúdo**

O capitalismo está em uma encruzilhada e precisa de reformas profundas para que possa sobreviver. As empresas que terão êxito no século 21 serão capitalistas construtivos-companhias que não causam danos à sociedade, não geram resíduos, desenvolvem produtos a partir da demanda dos consumidores e vendem itens de alta necessidade e baixo custo.

É o que defende o economista norte-americano e colaborador da "Harvard Business Review" Umair Haque, 34, no recém-lançado livro "The New Capitalist Manifesto" (O Novo Manifesto Capitalista) - que ele próprio define como "um manual" para um futuro melhor.

O termo *capitalismo* não tem uma definição consensual. Podemos afirmar, no entanto, que mercados de muitas formas e estruturas existem há centenas de anos, e a atividade capitalista, há séculos.

O capitalismo não é um sistema estático; ele varia em lugares e épocas diferentes e se tem mostrado extraordinariamente adaptável e elástico, em resposta a pressões políticas e sociais divergentes. Entretanto, alguns atributos parecem ser necessários sem, contudo, serem suficientes.

Entre eles, está o capital, mercados, organização comercial, a capacidade empreendedora. Essas condições surgiram no Ocidente, antes que outras partes do mundo e desataram o *boom* econômico

que se prolongou até uma crise que atingiu basicamente os países mais industrializados, no mais impressionante período atual de mudança econômica, que podemos chamar de empresas capitalistas construtivos-companhias.

Não pode haver capitalismo sem capital, o acúmulo e utilização de recursos com objetivos de investimentos produtivos. O capitalismo pressupõe a superação, até certo ponto, da escassez e a aceitação pelo sistema de valor da sociedade de que os recursos resultarão na criação de instrumentos-agrícolas, industriais e comerciais, cuja recompensa virá no futuro.

Não somente deve haver capital para que o capitalismo deslanche, mas, esses mercados precisam ser guiados, até certo ponto, pela lei da oferta e da procura, ou pelo mecanismo custo-preço.

Os mercados que tentam ignorar essas considerações inevitavelmente criam tantas distorções e imperfeições que a produtividade pode, eventualmente, ser revertida. O planejamento econômico, rigidamente mantido, é o exemplo óbvio corrente.

A organização empresarial é outra necessidade para o nascimento do capitalismo. A burocracia racional (mas não necessariamente hierárquica), o passivo limitado e o gerenciamento feito por profissionais são algumas das necessidades básicas, como também o é a obtenção do *lucro*. Diferentes sociedades definem cada um desses conceitos à sua maneira, e existem muitas ramificações dessas variações.

O empreendedor imaginado por Joseph Schumpeter era o indivíduo romântico que inovou com um novo meio de produção ou transporte, uma habilidade de marketing, ou uma nova combinação desses fatores.

A mola propulsora do capitalismo é o empreendedor. O capitalismo não funciona bem, sem a figura do empreendedor e um sistema de valores que aceite as recompensas do materialismo como vantajosas e desejáveis.

A relação entre liberdade civil e política e crescimento econômico é o mais tênue e difícil de definir dos elementos que sustentam o capitalismo, desde que, no início do século 17, o filósofo inglês John Locke incluiu a propriedade, junto com a vida e a liberdade.

Como direitos inalienáveis, essas liberdades desempenharam um grande papel no capitalismo. Mas há muitas culturas que definem a liberdade em termos diferentes da sociedade ocidental. O confucionismo, por exemplo, vê a liberdade individual num contexto de profunda responsabilidade para com a família e a comunidade.

Tendo enfocado os elementos necessários para o desenvolvimento do capitalismo, vamos nos voltar para uma consideração sobre as três revoluções industriais que impulsionaram, ainda mais, o capitalismo, e sobre as transformações sociais que essas revoluções suscitaram - e ainda suscitam.

Pela primeira vez na história do homem, iniciou-se um processo que eliminou o problema da escassez em sociedades que tinham os meios e queriam correr o risco do impacto dessas mudanças.

"*Em menos de 100 anos de domínio*, escreveu Karl Marx, "a burguesia da Revolução Industrial" criou forças produtivas mais poderosas e colossais que todas as gerações precedentes juntas".

Os ricos ficaram mais ricos - alguns se tornam imensamente abastados-, mas os pobres ficaram mais ricos também, principalmente com a proliferação de bens essenciais públicos, como a água pura, a remoção de despejos e águas servidas de esgotos, e mais alimentos

George Eastman, o fundador da Eastman Kodak, concebia o mundo como seu mercado e todos os indivíduos nele como dignos de uma câmara Kodak. Henry Ford incentivou o aumento de salário de US$ 5 por dia - para que seus operários pudessem comprar seu automóvel Modelo T.

A Segunda Guerra Mundial mostrou a enorme capacidade produtiva de um sistema capitalista livre, orientado para o lucro e nas mãos da iniciativa privada.
Os Estados Unidos produziram mais materiais bélicos do que quaisquer outras duas potências combinadas. E o período do pós-guerra inaugurou uma era de crescimento real, nos Estados Unidos e no resto do Mundo Livre, única na História.
As economias planificadas do mundo socialista e comunista, com seus preços determinados politicamente, nunca lograram sucesso.
Nem a Primeira nem a Segunda Revolução Industrial foram sensíveis ao meio ambiente do planeta. Para elas, o oceano era suficientemente grande e profundo para receber todos os nossos refugos - o lema era jogar fora!
Além disso, a terra era, com freqüência, selvagemmente explorada; o ar e a água, de acordo com a teoria econômica clássica, eram de proteção ambiental, o capitalismo e seu resultante crescimento econômicos autoritários e não-democráticos.
No entanto, a maioria dos especialistas de hoje acha que o mecanismo preço-custo da economia tradicional é insuficiente para definir os custos reais para a sociedade, dos abusos ambientais.
As revoluções econômicas não nascem de eventos ou atos isolados. As empresas capitalistas construtivos-companhias, que só agora está ganhando força, nasceram, pouco a pouco, dos laboratórios do mundo ocidental.
Antes do surgimento do conceito de empresas capitalistas construtivos-companhias, o mundo era dominado por uma ortodoxia de gerenciamento convencional. Administradores e engenheiros se encaixavam confortavelmente num sistema de múltiplas camadas de organização hierárquica, que dominava o mundo capitalista.
A visão de empresas capitalistas construtivos-companhias abrange o mais poderoso conjunto de mudanças na história moderna, eclipsando todas as experiências anteriores na vida econômica. E é real e irreversível: continuará ganhando ímpeto, devido à sua base de conhecimentos científicos, e afetará nossas vidas, pelo próximo meio século ou mais.
Certas áreas e impactos deste monumental *happening* global já são de nosso conhecimento, mas não podemos vislumbrar ainda a maioria das mudanças. Os aspectos científicos e tecnológicos, frutos das empresas capitalistas construtivos-companhias, são fáceis de descrever.
A internet interliga computadores a uma maciça rede paralela de computação que vem fazendo explodir os três C´s – computadores, comunicação e conteúdo.
Na outra extremidade do espectro, o computador pessoal e o portátil dão ao indivíduo um poder computacional nunca imaginado. O custo continua a declinar em função de intensa competição.
A maioria das novas drogas preservadoras da vida, e muitas outras que se encontra em fase de testes, foram desenvolvidas a partir do novo conhecimento baseado na decifração do código do DNA. É a biotecnologia.
Ao avançarmos na aplicação da visão empresas capitalistas construtivos-companhias, defrontamo-nos com incógnitas, nas relações econômicas, políticas e sociais. É pouco provável que muitas de nossas instituições permaneçam inalteradas; o capitalismo, que já passou por muitas mudanças em sua existência, colherá novas e consideráveis transformações.
Podemos vislumbra um cenário no século XXI no qual podemos ver o papel econômico de uma nação como o de melhorar o padrão de vida dos cidadãos ao elevar o valor do que eles contribuem para a economia mundial.

Destacamos que a competição será em nível internacional. “Com dinheiro, tecnologia e ideias fluindo facilmente através das fronteiras, e empregos sendo oferecidos onde possam ser realizadas mais eficientemente, essas forças inexoráveis do capitalismo mundial estão levando as empresas a perder suas identidades nacionais”.

O que podemos racionalmente esperar? A perspectiva das empresas capitalistas construtivos-companhias traz consigo uma era de incerteza permanente. Os produtos terão vida mais curta, a despeito do custo crescente do lançamento de novos itens no mercado.

Empresas e governos terão de escolher áreas selecionadas para pesquisa e desenvolvimento; ninguém poderá dispor de tudo, nem mesmo as multinacionais mais ricas, ou os países mais abastados. Veremos uma proliferação de “joint venture”.

À luz da esmagadora autodestruição das economias centralizadas comunistas, o capitalismo, com sua eficiente alocação de recursos, se espalharam. A empresa capitalista construtivo-companhias precisa de competência para se firmar no mercado, e os políticos e indivíduos terão de escolher para estilos de vida de riqueza superficial e as políticas necessárias para gerar uma sociedade rica e produtiva.

A empresa capitalista construtivo-companhias provavelmente produzirá mais mudanças e riquezas do que a raça humana já conheceu, mas nos desafiará a não esquecer a fragilidade de nosso planeta.

Sociedades sem um exigente sistema educacional e uma forte ética de trabalho não conseguirão atender as exigências deste mundo espantoso. Para alguns, a nova era trará ganhos enormes, mas esta grande oportunidade deve beneficiar todas as pessoas ou levar ao fracasso a experiência humana

A idéia "do empreendimento social" é bola da vez. É uma frase que serve bem a nossa época. Combina a paixão de uma missão social com uma imagem de empresa voltada para a modernidade, para inovação e da determinação associada geralmente com, por exemplo, atividades voltadas para o social.

O tempo é, certamente, colaborador por excelência para aproximação dos empreendedores aos problemas sociais. Muitos esforços governamentais e privados têm sido desenvolvidos para superação dos problemas sociais.

Muitas instituições sociais são vistas frequentemente como ineficientes e ineficazes. Os empreendedores sociais são necessários para desenvolver modelos novos para área social

O discurso do empreendimento social pode ser algo novo, mas o fenômeno não é. Sempre tivemos sempre empreendedores sociais, mesmo se nós não os chamamos assim. Construíram originalmente muitas instituições que dignificam seus criadores.

Entretanto, além de inovador, não visam lucros, o empreendimento social pode incluir riscos como qualquer outro negócio. Os empreendedores sociais sempre procuram os métodos os mais eficazes de servir a suas missões sociais.

O conceito de "empreendimento social" vem ganhando a popularidade, significando que a responsabilidade social dos empreendedores vem crescendo cada vez mais. Isto pode ser uma virada histórica na percepção da questão social no Brasil e em Portugal.

Muitos associam o empreendimento social exclusivamente com as organizações que não visam lucros. Outros a usam para descrever qualquer uma organização que não vise lucro.

O que é realmente um empreendimento social? Que faz um indivíduo para ser um empreendedor social? Para responder a estas perguntas, nós devemos começar olhando nas raízes do termo "empreendedor”.

No senso comum, empreendedor é associado com alguém que começar, cria um negócio, mas esta é uma definição muito limitada de um termo que tenha um histórico tão rico e muito significativo na história do crescimento e desenvolvimento econômico.

O termo "empreendedor" originou-se na economia francesa nos séculos 17 e 18. Em francês, significa alguém que "empreende," não um "gerente" no sentido de um diretor, mas um indivíduo que empreende um projeto ou uma atividade significativa.

Mais especificamente, veio ser usado identificar pessoas que estimularam o progresso econômico encontrando maneiras novas e melhores de fazer coisas.

Por volta do século 19, Jean Say, economista francês, definiu empreendedor como uma pessoa que "desloca os recursos econômicos de uma área de mais baixo rendimento para uma área de uma produtividade mais elevada e de um rendimento maior". Os empreendedores criam o valor.

No século 20, o economista que mais se próxima desta definição é Joseph Schumpeter. "Ele descreveu os empreendedores como os inovadores que dirigem o processo da "destruição criativa" do capitalismo."

"A função dos empreendedores é reformar ou revolucionar por dentro o padrão da produção." Podem fazer isto de muitas maneiras: "Combinando capital e trabalho, fazendo algo verdadeiramente inovador, concebendo um novo produto / serviço, introduzindo um novo método de produção, introduzindo uma nova maneira de fazer alguma coisa, criando um novo mercado, descobrindo uma nova fonte de matérias-primas e estabelecendo novas formas de organização" e assim por diante.

"Os empreendedores" de Schumpeter são os agentes da mudança na economia. Servindo a mercados novos ou criando maneiras novas de fazer coisas, movem a economia para a frente.

Vários estudiosos contemporâneos do espírito empreendedor apresentam muitas teorias sobre empreendimento. Por exemplo, em sua tentativa de começar em o que é um empreendedor,

Peter Drucker inicia com definição do vocábulo empreendedor, mas amplifica-a para focalizar na oportunidade. Drucker não ver os empreendedores a causar a mudança, mas vê-os como exploradores das oportunidades que alteram o ambiente das empresas (na tecnologia, nas preferências de consumidor, em normas sociais, etc..).

Drucker diz que "isto define o empreendedor e o empreendedor do empreendimento-sempre procurara pela mudança, responde-lhe, e explora-a como uma oportunidade."

A noção da "oportunidade" veio ser central a muitas definições atuais do empreendimento. É a palavra de hoje dos teóricos do empreendedorismo para explicar a maneira como os recursos deslocam-se de às áreas de rendimentos baixos para mais elevados.

Uma oportunidade significa uma possibilidade de criar o valor para o cliente. Os empreendedores têm em mente que devem sempre ver tudo como possibilidades ao invés de perceber os problemas criados pela mudança.

Para Drucker, começar um pequeno negócio não significa necessariamente que seja um ato de empreendedorismo. Exemplo um "marido e a esposa que abrem outra loja de "delicatessen" ou um restaurante chinês" como um caso no ponto.

Não há nada especial ou inovador nesta ação. Empreendedores não somente conseguem enxergar e perseguir as oportunidades que surgem na sua frente. Mobilizam-se para obter os recursos necessários para iniciar o negócio.

David McClelland desenvolveu uma interessante teoria motivacional que engloba três tipos necessidades: a) necessidade de realização, responsabilidade pessoal buscando atingir metas

desafiadoras e realimentação em desempenho; b) necessidade de afiliação (um desejo para relações amigáveis, sensibilidade para os sentimentos de outros, preferência para papéis com interação humana e c) necessidade de poder (um desejo para fazer um impacto, ser influente e efetivo).

As idéias de Schumpeter, Drucker e McClellnad são atrativas porque podem facilmente ser aplicadas tanto no setor social quanto no empresarial. Descrevem um tipo do comportamento que possa ser manifesto em qualquer lugar.

Em um mundo em que os limites do setor estão cada vez mais se expandindo, esta é uma vantagem. Podemos construir nossa compreensão do empreendimento social nesta tradição forte da teoria e da pesquisa do empreendimento.

Os empreendedores sociais são uma espécie em expansão no campo do empreendedorismo. São empreendedores com uma missão social. Entretanto, por causa desta missão, enfrentam alguns desafios que os tornam bem distintos.

Para empreendedores sociais, a missão social é explícita e central. Isto afeta obviamente como os empreendedores sociais percebem e avaliam oportunidades. O impacto da missão - transformar o critério central, não criação de riqueza. A transformação da realidade social é medida de avaliação dos empreendedores sociais.

No caso dos empreendedores de negócio, a criação de riqueza é uma maneira de medir a criação do valor. Isto é porque os empreendedores de negócio são sujeitos à disciplina do mercado, que determina na parte grande se está criando o valor. Se não deslocarem recursos aos usos mais economicamente produtivos, tendem a ser dirigidos fora do negócio.

Os mercados não são perfeitos. A criação do valor para os clientes é algo que os empreendedores perseguem o tempo todo. A habilidade de um empreendedor de atrair os recursos (capital, trabalho, equipamento, etc..) em um mercado cada vez mais concorrido é uma indicação razoavelmente boa que o risco representa para um uso cada vez mais produtivo destes recursos.

A lógica é simples. Os empreendedores que podem pagar por recursos são tipicamente esses que podem pôr os recursos aos usos mais altamente avaliados, como determinado no mercado.

O valor é criado no negócio quando os clientes são dispostos pagar mais do que ele custa para produzir o bom ou serviço que está sendo vendido. O lucro (rendimento menos custos) que um risco gera é um indicador razoavelmente bom do valor que crie.

Se um empreendedor não puder convencer um número suficiente dos clientes para pagar um preço adequado para gerar um lucro, esta é uma indicação forte que o valor insuficiente está sendo criado para justificar este uso dos recursos.

Um (re)direcionamento dos recursos acontece naturalmente porque as empresas que não criam o valor não podem obter recursos suficientes ou levantar o capital para poderem exercer suas atividades.

São expelidas do negócio. As empresas que criam o valor econômico têm a possibilidade de atrair os recursos necessários para crescer.

Os mercados não trabalham para empreendedores sociais. No detalhe, os mercados não se dar ao trabalho de avaliar melhorias sociais e, geralmente, não liberam recursos para indivíduos que não podem pagar.

Esta percepção é fundamental ao empreendedor social, aquele que faz o empreendimento social surgir. Em conseqüência, é muito mais difícil determinar se um empreendedor social está criando o valor social suficiente para justificar os recursos usados em criar esse valor.

A sobrevivência ou o crescimento de uma empresa social não é prova de sua eficiência ou eficácia em melhorar circunstâncias sociais. É somente um indicador.

Empreendedores sociais operam em mercados, mas estes mercados não os provêem de tudo que necessitam para serem eficientes e eficazes.

Muitas organizações sociais cobram taxas por alguns dos seus serviços. Elas também competem por doações, voluntários, e outros tipos de apoio. Mas, freqüentemente, não se encontram alinhada de perto a disciplina destes "mercados" com a missão do empresário social.

Depende de quem está pagando as taxas ou está provendo os recursos, os quais são suas motivações, e como bem eles podem avaliar o valor social criado pela aventura. É difícil de medir criação de valor social.

Quanto valor social é criado reduzindo poluição em um determinado empreendimento, salvando animais em vias de extinção, ou provendo companhia para ajudar pessoas da terceira idade? Os cálculos não só são difíceis e também perfeitamente contestáveis.

Até mesmo quando podem ser medidas melhorias, é freqüentemente difícil atribuir-lhes uma intervenção específica. Até mesmo quando conseguem ser medidas melhorias e ser atribuídas a uma determinada intervenção, os empreendedores sociais não, via de regra, podem capturar o valor que eles criaram em uma forma econômica para pagar .

A habilidade para atrair recursos filantrópicos pode prover alguma indicação de criação de valor nos olhos dos provedores de recursos, mas não é um indicador muito fidedigno.

Qualquer definição de empreendedorismo social deveria refletir a necessidade por um substituto para a disciplina de mercado que trabalha para empreendedores empresariais. Não podemos assumir que a disciplina de mercado levará automaticamente que tenhamos aventuras sociais não utilizando os recursos efetivamente e eficazmente.

A definição tem que combinar uma ênfase em disciplina e responsabilidade com as noções de criação de valor levadas de inovação e agentes de mudança de Schumpeter, perseguição de oportunidade de Drucker e teoria motivacional de McClelland.

Em resumo, esta definição pode ser declarada como segue: empreendedores sociais representam o papel de agentes de mudança no setor social, por: adotando uma missão para criar e sustentar valor social (não só valor privado).

Reconhecendo e procurando oportunidades novas para servir aquela missão implacavelmente. Se ocupado de um processo de inovação incremental, radical, adaptando-se, e aprendendo.

Agindo corajosamente sem estar atualmente limitado através de recursos disponíveis, e exibindo uma sensação exaltada de responsabilidade para os seus financiadores.

Esta é claramente uma "definição idealizada". Empreendedores de setores sociais exemplificarão estas características de modos diferentes e para graus diferentes. O mais íntimo uma pessoa adquire a satisfazendo todas estas condições mais aquela pessoa ajusta a modelo de um empreendedor social. Esses que são mais inovadores nos seus trabalhos e que criam melhorias sociais mais significantes serão vistas naturalmente como mais empreendedores. O empreendedor social verdadeiramente schumpeteriano reformará significativamente ou revolucionarão as suas indústrias.

Empreendedores sociais são os reformadores e revolucionários descritos por Schumpeter, mas com uma missão social. Eles fazem mudanças fundamentais nas coisas de modo é acabado no setor social.

As suas visões são corajosas. Eles atacam as causas subjacentes de problemas, em lugar de tratando sintomas simplesmente. Eles reduzem freqüentemente necessidades em lugar de há pouco os conhecendo. Eles buscam criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis.

Embora eles possam agir localmente, as suas ações têm o potencial para estimular melhorias globais nas suas arenas escolhidas, isso é na educação, cuidado de saúde, desenvolvimento econômico, do ambiente, das artes, ou qualquer outro campo de setor social.

Adotando uma missão para criar e sustentar valor social. Este é o ponto principal que distingue os empreendedores sociais de negócios socialmente responsáveis dos empreendedores empresariais.

Para um empreendedor social, a missão social é fundamental. Esta é uma missão de melhoria social que não pode ser reduzida a criando benefícios privada (lucros financeiros ou consumo beneficia) para indivíduos.

Fazer um lucro, criando riqueza, ou servir os desejos de clientes pode ser parte do modelo, mas estes são meios o alcance de um fim social, não o fim em si mesmo. Lucro não é a medida de criação de valor; nem é satisfação de cliente; impacto social é a medida

. Empreendedores sociais procuram um retorno social em longo prazo em investimento. Empreendedores sociais querem mais que um golpe rápido; eles querem criar melhorias duradouras. Eles pensam em sustentar o impacto.

Onde outros vêem problemas, os empreendedores vêem oportunidade. Empreendedores sociais simplesmente não são dirigidos pela percepção de uma necessidade social ou bastante pela sua compaixão, eles têm uma visão de como alcançar melhoria e eles são determinados para fazer a sua visão trabalhar. Eles são persistentes.

Os modelos que desenvolvem e as aproximações que eles levam podem, e freqüentemente faz, muda como os empreendedores aprendem sobre o que funciona e o que não.

O elemento chave é persistência combinada com uma vontade para fazer ajustes na estratégia de negócios. Em lugar de se render quando um obstáculo é encontrado, os empreendedores sociais perguntam, "Como nós podemos superar este obstáculo? Como nós podemos fazer este trabalho?"

Empreendedores são inovadores. Eles desbravam os mercados, desenvolvem modelos novos. Porém, como nos alerta Schumpeter, inovação pode vir muitas formas. Não requer inventar-se algo completamente novo; pode envolver a aplicação uma idéia existente simplesmente de um modo novo ou para uma situação nova.

Empreendedores não precisam ser inventores. Necessitam ser inovadores aplicando simplesmente que outros inventaram. As suas inovações podem aparecer na forma como eles estruturam seus negócios ou em como conseguem obter os recursos necessários. Esta vontade para inovar é parte do " modus operandi" dos empreendedores.

É um processo contínuo de explorar, aprendendo, e melhorar. Claro que, com inovação vem à incerteza e o risco de fracasso.

Empreendedores tendem a ter uma tolerância alta por ambigüidade e aprender a administrar riscos para eles e outros. Tratam fracasso de um projeto como uma experiência de aprendizagem, não uma tragédia pessoal.

Agindo corajosamente sem estar atualmente limitado através de recursos disponíveis: Empreendedores sociais não deixam os seus próprios recursos limitados os impedir de procurar as atender suas visões.

Eles devem estar qualificados em fazer mais com menos e a atrair recursos dos outros. Usam recursos escassos eficazmente. Exploram todas as opções de recursos, de pura filantropia para os métodos comerciais do setor empresarial.
Não são limitados por normas do setor. Gerenciam riscos calculados e administram crises diariamente, para reduzir a probabilidade de fracasso.

Empreendedorismo social descreve um jogo de comportamentos que são excepcionais. Estes comportamentos deveriam ser encorajados e recompensados nos indivíduos que têm as capacidades e temperamento para este tipo de trabalho.
Empreendedores sociais é uma raça especial de líderes e devem ser reconhecidos como tal. Precisamos de empreendedores sociais para nos ajudar a achar novos rumos para melhoria social nesta nova década do século XXI que acabamos de iniciar.

**NEGÓCIOS VIA INTERNET = IDEIAS DE McLUHAN + EMPREENDEDORISMO**

A Internet é um dos instrumentos que vem impulsionando a revolução empreendedora. Há milhões de pessoas que neste momento estão usando-a ao redor do mundo. Não temos dúvidas de que existe um grande número de oportunidades de negócios muito lucrativos na Internet.

Para os pequenos empreendedores, a possibilidade de se transformar numa empresa global de forma rápida é notável. Nunca se viu isso antes. Abriu-se uma janela de oportunidades para oferta de serviços que está a alimentar um "boom" de micro e pequenas inovadoras, uma nova onda de *empreendedorismo.*
É importante destacar que o movimento impulsionador desta nova onda de empreendimentos não se trata mais de engenheiros criando empresas, mas sim empreendedores em qualquer ramo de atividade, repensando seu próprio negócio, em termos da nova tecnologia da informação.
Para vencer na Internet são exigidos, do empreendedor, não só conhecimento tecnológico, mas basicamente um profundo domínio das técnicas de marketing.
Todos os empreendedores de empresas de base tecnológica bem-sucedidos, que investiram os melhores anos de suas vidas na edificação de organização de sucesso, têm hoje de enfrentar a verdade, nua e crua, de que essas estruturas, esses produtos, esses serviços e esses processos tecnológicos não são mais a realidade, à luz dos padrões de amanhã. Muitos deles continuam seduzidos pela obra feita, mas a nova realidade emerge.
O tempo de implantação no mercado de um produto de comunicações ou de tecnologias de informação frutos de um salto tecnológico, estar a ser comprimido drasticamente. Um *CD-ROM* levou apenas seis anos, a saltar essa barreira, ou seja, sensivelmente quatro vezes menos que a *TV a cabo*.
O computador pessoal levou quase o mesmo número de anos que o *CD-ROM* e cerca de um terço do tempo que levou o "*fax",* telefone celular levou quatro vezes menos tempo que o telefone tradicional e duas vezes e meia menos que o "*fax". Ipad e Kindle* estão rapidamente a tomar lugar dos notes e netbooks.
Urge que o empreendedor de empresa de base tecnológica tenha consciência dos riscos da sedução da obra feita, com a ideia de que o que construirão continuará a florescer. Contudo, é importante destacar que, ao emergir uma nova realidade, com novos modelos de negócios, a sua competitividade atual falha.

Nesta nova Era dos negócios via Internet, a idade do empreendedor já não conta absolutamente para nada. As inovações e as novas tecnologias se sucedem a uma cadência incrível, os valores alteram-se constantemente e o mesmo acontece com os mercados.

Um indivíduo pode estar estabelecido desde há vinte anos, ter obtido êxito e acumulado experiência durante essas duas décadas – e, de hoje para amanhã, perder tudo.

Para manter-se na crista da onda, o empreendedor deve estar atento ao futuro, modificar constantemente as suas estratégias, em função das alterações que vão surgir no mercado.

Isto é mais importante do que ter vinte anos de experiência e de contabilidade sólida. É preciso ter uma visão clara de seu negócio e apostar, cada vez mais, na sua intuição para detectar as melhores oportunidades de negócios.

O empreendedor tem de dar atenção, agora, mais do que nunca, à forma como as empresas criam valor, tanto no mundo físico como no mundo virtual. E ter em atenção que os processos de criação de valor não são os mesmos nos dois mundos.

As transformações provocadas pela Internet, no mundo dos negócios, podem ser consideradas radicais. O seu custo de acesso ao usuário é baixo.

Isto está a causar grandes preocupações aos gigantes da indústria do software. A raiz desta situação é a maneira pela qual o software é concebido, distribuído e consumido.

A Internet e a sua World Wide Web têm criado uma infra-estrutura para entrega de informação para computadores, virtualmente em qualquer lugar. Agora, a mesma coisa está acontecendo com o software, graças a World Wide Web.

O resultado: uma revolução nos software. Esta situação abre uma grande janela de oportunidades para as micro, pequenas e médias empresas – seus empreendedores, usando a Internet, têm mais possibilidades de distribuir, de forma mais competitiva, os seus produtos. Os varejistas ainda terão muitos clientes, contudo, mais e mais softwares serão distribuídos via Internet.

A Internet é o elemento fundamental na destruição e (re)construção de um novo modelo para a indústria de software. A World Wide Web torna a Internet um gigantesco disco rígido. A Internet realmente muda tudo e, com isso, gera uma gama incrível de oportunidades para os empreendedores-cibernéticos.

A auto-estrada da informação não é uma metáfora muito boa para o que está acontecendo. Ela sugere uma grande construção, cabos que iriam conectar todo o mundo. Não é isso que está ocorrendo. Trata-se de mais um supermercado da informação, em vez de uma estrada da informação.

O supermercado pode ser montado a partir de diferentes tecnologias: TV a cabo, telefone, satélites, celular. Pagers, Iphones, Ipod, etc.. Temos de esquecer a ideia de que alguém vai sair por aí, passando cabos e conectando todo o mundo.

O meio já não seria a mensagem, ao contrário do que disse Marshall McLuhan, essa é a opinião de Negroponte. Na concepção deste "guru" da cibernética, o meio é apenas uma das encarnações da mensagem. Uma dada mensagem pode ter diversas expressões mediáticas, automaticamente deriváveis, a partir dos mesmos dados.

Sob outro ângulo de abordagem, o digital levará à mudança da natureza dos *mass media* – de uma situação de "empurrar" os *bits* para cima do público, para outra que serão as pessoas (ou os seus computadores) a "puxar" por eles.

Esta é outra mudança radical, porque o tradicional conceito de *media* radica na ideia de uma sucessão de patamares de filtragem, que reduzem a informação e entretenimento a uma coleção de *top stories* e de *best-sellers,* lançados para diferentes audiências.

Neste momento, mesmo que um monte de empresas esteja indo para o mercado tentar aproveitar as oportunidades geradas pela Web, que são muito grandes, nem todas estarão nele no futuro. Vão surgir algumas caras novas no salão, mas no total será menos gente do que antes do início do baile.

Antes tínhamos uma crise de sobrevivência e agora uma crise de oportunidades. Há um monte de oportunidades fora das quatro paredes da empresa. A questão é saber quais os bons empreendedores-cibernéticos para tirar vantagem deles.

A empresa da Era da Web deve ser a de totalmente voltada para o mercado, tendo como objetivo principal a satisfação de desejos e necessidades dos clientes. Se o foco da empresa está em como fazer dinheiro, em vez de como solucionar problemas, ela não enxergará as novas oportunidades. Muitas vezes, elas estão muito distantes do foco.

Vejamos uma coisa bem simples, como a distribuição dos softwares. Hoje, os seus produtores gastam pesadas somas em separar os disquetes, colocá-los em embalagens apropriadas, e enviá-los para os varejistas que ainda terão o trabalho de expô-los em suas prateleiras.

Então, eles gastarão milhões em publicidade para atrair clientes a irem às suas lojas e comprar o software. Na rede, um consumidor simplesmente clica o ícone do software desejado e de forma online é introduzido no computador. Esta sistemática dispensa o varejista e o processo de instalação.

Vive-se uma Era de revoluções: ***o surgimento das redes sociais***. A ascensão econômica do Terceiro Mundo. A Era da Informação. Por trás destes acontecimentos, vislumbra-se uma ideia: abertura. Foram colocadas abaixo todas as fronteiras e barreiras econômicas.

Sendo a Internet uma rede mundial formada por redes de computadores de todo o tipo, isto permite a troca de mensagens, programas, imagens e todo tipo de informações entre si. São através das autoestradas da informação que se podem conseguir, de forma rápida, notícias e intercambiar mensagens com o resto do mundo. Desde sua implantação, a rede tem duplicado de tamanho, ano após ano.

Para conectar-se à rede é preciso dispor, basicamente, de um computador, um modem. É a revolução das comunicações mundiais, com fortes impactos nas vidas das pessoas e da forma como as empresas empreendem seus negócios. As redes sociais são a última palavra no campo das comunicações entre os indivíduos.

Na era eletrônica, não se vai trabalhar: o trabalho começa quando se liga o computador portátil. Não se vai à escola ou às compras: a escola e as lojas vêm a nós. Também não se vai ao banco: transporta-se o banco no bolso. As transações comerciais e sociais estarão centradas no lar e no indivíduo.

Os sistemas políticos e econômicos são sempre os últimos a mudar. São os que apresentam maiores dificuldades para perceberem os avanços tecnológicos. Estão a criar, a todo instante, regulamentações que entravam os projetos inovadores de jovens empreendedores de empresas de base tecnológica.

Marshall Mcluhan está de volta, de repente. Há mais de 47 anos, McLuhan em 1964, suscitou controvérsia, quando disse que os avanços das telecomunicações e a informatização iriam transformar o mundo numa *Aldeia Global*.

Com as novas tecnologias – Internet – o conhecimento pode ser transmitido pelo planeta num instante. Marshall McLuhan estaria orgulhoso. O rápido aumento na utilização da Internet, como instrumento

de negócios, criou uma teia de comunicações mundiais que interliga profissionais capacitados a colaborar, em todos os pontos do mundo.
É possível saltar continentes e oceanos, com o toque de um botão. A localização geográfica deixou de ser um fator restritivo, na hora de o empreendedor de empresa de base tecnológica criar e desenvolver seu empreendimento.
Hoje, a comunidade global de milhões de pessoas ligadas à Internet prova que Mcluhan estava na pista certa, e esta nova geração, "antenada" de empreendedores, está revendo suas teorias.
McLuhan morreu em 1980, justamente quando o *PC* se transformava em realidade, mas suas ideias ainda estão na vanguarda do estudo da mídia e da análise dos efeitos da mídia sobre a cultura.
McLuhan alcançou a fama por sua definição de que *o meio é a mensagem*, o que resumia seu ponto de vista do impacto da tecnologia da comunicação na personalidade e na imaginação humanas.
Foi um profeta de nossa época e um missionário da tecnologia, pois quando ele afirmou isto, a palavra *meio* não existia em seu significado atual como um canal de comunicação. Mas já então ele, claramente, acreditava que o *meio é a mensagem*, ou pelo menos, que o meio determina e configura a mensagem.

McLuhan via a tecnologia mais como humana do que divina. A tecnologia é uma extensão do homem. A tecnologia, para McLuhan, é o auto-aperfeiçoamento do homem, o modo pelo qual ele se estende, transforma-se, cresce e reafirma.

É exatamente como um animal que desenvolve um novo e diferente órgão, através da evolução natural torna-se um animal diferente, também um homem que desenvolve uma nova e diferente ferramenta e, em conseqüência, detém uma extensão, torna-se um homem diferente.
Hostilidade para, e desencanto com, a tecnologia foi a "causa" ostensiva da década de 60 do século passado e dos primeiros anos do decênio 70 do século passado.
Não se poderia imaginar menos provável herói de *cruzada ambiental* do que esse *arquitecnólogo*, Marshall McLuhan, o metafísico do *meio eletrônico*.
A geração dos anos 70 e 80 do século passado compreendeu, através dos ensinamentos de Marshall McLuhan, que a tecnologia teria de ser integrada à metafísica e à cultura, à estética e à antropologia humana – o que realmente estava na essência da antropologia humana e do autoconhecimento do homem – que este profeta ofereceu um refluxo de uma nova realidade.
Mas o seu panorama era muito nebuloso e sua expressão oracular somente contribui para o apelo que ele provocou.
O mais importante discernimento de McLuhan não é o fato de que *o meio é a mensagem.* É o de que a tecnologia é uma extensão do homem, ao invés de "apenas um instrumento".
Não é *o mestre do homem*. Porém modifica o homem e sua personalidade e o que o homem significa – ou verifica interiormente ser – do mesmo modo como altera o que ele pode fazer.
A ideia de McLuhan de que se possa integrar tecnologia, cultura e metafísica, é bastante interessante. Esta visão relaciona a tecnologia à atividade específica do homem chamada *trabalho*.
A tecnologia pode ser definida "de como as coisas são feitas ou preparadas". É como o homem faz ou produz. A tecnologia trata da propositada evolução não organizada de coisas fabricadas pelo homem, através das quais ele desempenha essa atividade humana particular e única, *o trabalho*.
E o modo pelo qual o homem faz ou produz, o modo como ele trabalha, tem então profundo impacto sobre o seu modo de viver, o modo de viver com outros de sua própria espécie, e como ele próprio se vê – e por fim talvez até mesmo sobre o que ele é.

O trabalho é, sobretudo, o vínculo social específico na vida humana e na história. O liame orgânico que é baseado na necessidade de cuidarmos do jovem indefeso é dividido pelo homem com muitos dos grandes animais; as elefantas tomam conta dos seus filhotes por mais tempo do que o fazem as mães humanas, e poderão fazê-lo melhor.

Mas o vínculo social inimitável que o trabalho cria – em toda a sua plasticidade, flexibilidade, diversidade e exigência – constitui a dimensão humana específica; é o relacionamento entre a *tecnologia* como instrumento e *tecnologia* como *cultura* e *personalidade.* E o trabalho é uma atividade social que Marshall McLuhan jamais se dignou notar.

Já é hora de cobrarmos da tecnologia seu aspecto de dimensão humana social e específica e do modo como o homem a manipula. Estudos desenvolvidos atualmente apontam nesta direção.

A Internet ultrapassa áreas políticas e geográficas. McLuhan provavelmente diria que hoje, mais do que nunca, os computadores nos estão interligando numa *Aldeia Global*, tanto assim que ela já se transformou em algo mais semelhante a um teatro global.

Qualquer pessoa que disponha de um computador e um modem podem subir no palco mundial, e principalmente é capaz de fazer negócios que giram em torno de bilhões de dólares.

McLuhan acreditava que a cultura frequentemente descreve círculos completos. As conferências on-line são umas voltas à velha tradição oral, facilidade de ler e escrever já não é um requisito fundamental, como o é nos fóruns acadêmicos, e as pessoas interagem, através dos computadores, sem usar palavras: com ícones, com voz e com os novos ambientes de realidades virtuais.

As novas tecnologias multimídia, assim como as novas mídias trouxeram novas mensagens. Em suma, surgiu uma nova cultura.

Já se passaram 47 anos desde que Marshall McLuhan afirmou que as sociedades modernas serão modeladas mais pela natureza dos meios de comunicação que utilizam, do que pelo conteúdo do que comunicam.

A revolução digital chegou e mudou os hábitos, mas apesar dos cavaleiros do apocalipse, o novo paradigma, a Internet e seus agregados, não destruíram o anterior, a civilização TV pré-1994.

A flecha verbal de McLuhan acertou no alvo, mas faltou ao profeta à clareza de Thomas Kuhn, que em "The Structure of Scientic Revolutions, de dois anos antes, afirmou que na ciência uma mudança de paradigma não significava a destruição de seus predecessores, mas sua transformação.

A nova realidade em que a garrafa do vinho vale mais que sua degustação, a mudança de paradigma representado pela velocidade da World Wide Web em prover todo o tipo de informação e do internauta de recebê-la e reproduzi-la (tê-la na garrafa) sem que seja necessário conhecê-la (saber seu sabor).

Conclusão

O tempo de maturação do novo paradigma surpreendeu a todos: empreendedores e usuários. Quase duas décadas se passaram incorporação da Netscape de Marc Andressen ao mundo da realidade virtual e do comércio eletrônico, com o surgimento de dilemas que se avolumam, conforme a Web é alimentada com generosas doses do conhecimento humano.

Um novo setor na economia está a emergir, precisamente a partir da convergência de três **C's** – da ***computação*** (computadores, software, serviços), das ***comunicações*** (telefonia, cabos, satélite) e ***conteúdo*** (entretenimento, publicações, fornecedores de informação), com profundas implicações, não só à vida das pessoas, bem como na forma como os negócios serão criados, desenvolvidos e consolidados, daqui para frente.

A unidade econômica principal da economia industrial era a corporação, a empresa, a unidade de base da nova economia digital é você – é o indivíduo, o empreendedor ou a molécula.
Mudaram-se os tempos. Na nova economia, a nova empresa tem uma estrutura molecular. E é baseada no indivíduo, no empreendedor.
O trabalhador do saber, os empreendedores de empresas inovadoras funcionam como uma unidade de negócios que se adapta às condições ambientais, onde as perspectivas de se obter um emprego *full time* estão cada vez mais remotas.

**Bibliografia**


Anderson, Chris (2013). **A nova revolução industrial: Makers.** Tradução Afonso Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
Correia. E.B. (2012). **Geografia Econômica. Inovação e Periferia: qual a relação com o desenvolvimento local**. Editora da Universidade Federal de Pernambuco. Recife/Pernambuco.
Drucker, Peter F (1957). **Landmarks of Tomorrow.** New York: Harper & Row.
Drucker, Peter F. (1969). **The Age od Discontinuity**. New York: Harper & Row.
Drucker, Peter F. (1977) **The best of Peter Drucker on Management**. New York: Harper & Row, p. 182.
Drucker, Peter F. (1985). ***Innovation and Entrepreneurship.*** New York: Harper & Row. p. 150.
Dyer, Jeff. (2013). **The Innovator´s DNA - mastering the five skills of disruptive innovation´s.** New York, Harvard Business Review Press.
Gallo, Carmine (2010). **Arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade.** Tradução Carlos Szlak
Isacson, Walter (2014). **Os inovadores: Uma bibliografia da revolução digital**.Tradução de Berilo Vargas.1ªed. São Paulo: Campanhia de Letras.
Kidpatrick, David (2010). **O efeito facebook.** Tradução Maria Intrínseca.
Leite, Emanuel F.(2015) **Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e Startup -** Recife: Edições Bagaço..
Leite, Emanuel. (2012). **O Fenômeno do Empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva.
Lemos, Paulo. (2012) **Universidades e ecossistemas de empreendedorismo: a gestão orientada por ecossistemas e o empreendedorismo da Unicamp.** Campinas. Editora da Unicamp.
Mackey, John (2014). Conscious capitalism- Liberating the heroic spirit of business. New York, Harvard Business Review Press
McClelland, D. C. (1961) **The Achieving Society**. New York: D. Van Nostrand Company, pp. 205-258.
Schumpeter, J. Alois. (1939).**Business Cycles.** New York, McGrow Hill, 1939.
Schumpeter, J. Alois. (1984). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Tradução Sérgio Gós de Paula, Rio de Janeiro, Zahar, pp. 98-211.
Senge, Peter. (1990) The Fifth Discipline — **The Art & Pratice of the Leraning Organization**, New York, Currency Doubleday.
Thiel, Peter, **De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** Tradução Ivo Korytowski.1ª ed. Rio Janeiro: Objetiva, 2014.
Toffler, Alvin. (1980**). A terceira onda**, Rio de Janeiro. Record, 491p.

Vance, Ashlee. (2015). **Elon Musk: Como o CEO bilionário da Space X e da Tesla está moldando nosso futuro.** Tradução Bruno Casorti, 1ªed. Rio de Janeiro. Intrínseca.
Vogelstein, Fred (2013). **Dogfight: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution.** New York. Farrar, Staus and Giroux.

# Sexta Sección: Innovación Tecnológica

# CARACTERÍSTICAS DOS ATORES CONSTITUTIVOS DO SISTEMA DE INOVAÇÃO REGIONAL/LOCAL DE GARANHUNS – PERNAMBUCO.

**Characteristics of the constituent actors of the regional / local innovation system of Garanhuns - Pernambuco.**


**AUTORES**

Pós Doctor - Ericê Bezerra Correia – ericecorreia@gmail.com – Faculdade Fafire - FAFIRE

Mestre - Arundo Nunes da Silva Júnior – arundo.da@bol.com.br – Faculdade FACHUCA

Graduando - Breno Soares Correia Lustosa – brenoscl.p@gmail.com – Universidade Federal do Piauí



**RESUMO**

A *"construção de um sistema de inovação é ponto basilar para a implantação de uma política de desenvolvimento numa região"* (Freeman e Nelson, 1993) e em particular nas regiões periféricas, como o objeto desse estudo o Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e região de Garanhuns no agreste meridional de Pernambuco. Sua efetivação envolve três aspectos principais: a) envolvimento do setor produtivo com investimentos em P& D em suas atividades internas; b) viabilização de investimentos pelo setor financeiro privado, com novos modelos de operação em setores inovativos para a empresa privada e c) ampliação da infra-estrutura científica, capacitando-a para a absorção de conhecimentos gerados em regiões de que tenham a "pesquisa mais avançada nacionalmente e internacionalmente" (Freeman e Nelson, 1993). A "inovação é processo cultural, com caráter coletivo e com processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem, com características próprias de lugar

para lugar" (Storper, 2003). Envolve, portanto um processo de coordenação, cooperação e parceria, com estrutura sistêmica. A *"construção de um sistema de inovação é ponto basilar para a implantação de uma política de desenvolvimento numa região"* (Freeman e Nelson, 1993) e em particular nas regiões periféricas, como o objeto desse estudo o Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e região de Garanhuns no agreste meridional de Pernambuco. Sua efetivação envolve três aspectos principais: a) envolvimento do setor produtivo com investimentos em P& D em suas atividades internas; b) viabilização de investimentos pelo setor financeiro privado, com novos modelos de operação em setores inovativos para a empresa privada e c) ampliação da infra-estrutura científica, capacitando-a para a absorção de conhecimentos gerados em regiões de que tenham a "pesquisa mais avançada nacionalmente e internacionalmente" (Freeman e Nelson, 1993). A "inovação é processo cultural, com caráter coletivo e com processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem, com características próprias de lugar para lugar" (Storper, 2003). Envolve, portanto um processo de coordenação, cooperação e parceria, com estrutura sistêmica.

Palavras- chaves : Inovação, Investimentos, Pessoas.

**ABSTRACT**

The "construction of an innovation system is a basic point for the implementation of a development policy in a region" (Freeman and Nelson, 1993) and in particular in the peripheral regions, such as the study of the Ipanema Valley, Ipojuca Valley and Region of Garanhuns in the southern hinterland of Pernambuco. Its effectiveness involves three main aspects: 1) involvement of the productive sector with investments in R & D in its internal activities; 2) enabling the private financial sector to invest, with new models of operation in innovative sectors for private enterprise, and 3) expanding the scientific infrastructure, enabling it to absorb knowledge generated in regions with the "most advanced research Nationally and internationally "(Freeman and Nelson, 1993). "Innovation is a cultural process, with a collective character and a cumulative process of knowledge and learning, with its own characteristics from place to place" (Storper, 2003). It involves, therefore, a process of coordination, cooperation and partnership, with a systemic structure. The

"construction of an innovation system is a basic point for the implementation of a development policy in a region" (Freeman and Nelson, 1993) and in particular in the peripheral regions, such as the study of the Ipanema Valley, Ipojuca Valley and Region of Garanhuns in the southern hinterland of Pernambuco. Its effectiveness involves three main aspects: a) involvement of the productive sector with investments in R & D in its internal activities; b) enabling the private financial sector to invest, with new models of operation in innovative sectors for private enterprise, and c) expanding the scientific infrastructure, enabling it to absorb knowledge generated in regions with the "most advanced research Nationally and internationally (Freeman and Nelson, 1993). "Innovation is a cultural process, with a collective character and a cumulative process of knowledge and learning, with its own characteristics from place to place" (Storper, 2003). It involves, therefore, a process of coordination, cooperation and partnership, with a systemic structure.

Key words: Innovation, Investments, People.

**INTRODUÇÃO.**

A *"construção de um sistema de inovação é ponto basilar para a implantação de uma política de desenvolvimento numa região"* (Freeman e Nelson, 1993, p.223) e em particular nas regiões periféricas, como o objeto desse estudo o Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e região de Garanhuns no agreste meridional de Pernambuco. Sua efetivação envolve três aspectos principais: a) envolvimento do setor produtivo com investimentos em P& D em suas atividades internas; b) viabilização de investimentos pelo setor financeiro privado, com novos modelos de operação em setores inovativos para a empresa privada e c) ampliação da infra-estrutura científica, capacitando-a para a absorção de conhecimentos gerados em regiões de que tenham a "pesquisa mais avançada nacionalmente e internacionalmente" (Freeman e Nelson, 1993, p.227). A "inovação é processo cultural, com caráter coletivo e com processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem, com características próprias de lugar para lugar" (Storper, 2003, p.269). Envolve, portanto um processo de coordenação, cooperação e parceria, com estrutura sistêmica.

Na realidade brasileira existe a configuração de um Sistema de Inovação "Imaturo" (sem estruturação) como classifica Albuquerque (1997) quando faz comparativos dos

sistemas de inovações entre países desenvolvidos e países em desenvolvimentos. Assevera o autor que, algumas características são peculiares desse "sistema imaturo" tais como: 1) participação elevada das patentes de indivíduos; 2) baixo envolvimento das firmas em atividades inovativas; 3) falta de continuidade das atividades de patenteação; 4) baixa sofisticação da divisão de trabalho inter - firmas; 5) papel declinante do setor produtor de bens de máquinas e equipamentos; 6) caráter predominantemente adaptativo das atividades tecnológicas das firmas estrangeiras; 7) diferenças entre a patenteação no INPI[1] e no USPTO (*United States Patent and Trademark Office*), indicando que alguns setores que são líderes na patenteação interna praticamente desaparecem nas estatísticas do escritório norte-americano de patentes e "singularmente o desperdício de oportunidades criado pela infra-estrutura pública de pesquisa" (Albuquerque, 1997, p.253).

Nesse cenário é que o "Brasil e suas diversas regiões se caracterizam na questão da implantação de sistema de inovação regional e pode-se identificar a imaturidade do sistema de inovação brasileiro, indicando a singular combinação entre escassez (de gastos em P&D) e desperdício (de oportunidades geradas a partir da infra-estrutura científica), bem como, a incapacidade do sistema financeiro em financiar o investimento inovativo" (Albuquerque, 1997, p.235). Essa "escala nacional de imaturidade do sistema de inovação brasileiro dificulta sobremaneira o desenvolvimento desse mesmo sistema de inovação numa escala regional. A forte desvinculação no relacionamento, cooperação e pesquisa do atores de sistema de inovação regional,

1. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - INPI

fragiliza e não proporciona o desenvolvimento singular desse setor da estrutura do Brasil"

(Albuquerque, 1997, p.239). Como não há uma política de inovação nacional, as regiões brasileiras

ficam a mercê de desenvolvimento de seus sistemas, requerendo assim, todo um corolário de esforços próprio, extremamente difícil em países em desenvolvimento, como o caso

brasileiro. Também, a singularidade de cada região brasileira, bem como, as especificidades e características individuais, fazem com que a estruturação de um sistema de inovação a ser implantado, requeira todo um processo de ajustes e afirmação de condicionantes para que haja a efetiva relação de comunicação entre os seus agentes, bem como, o seu funcionamento. É nesse sentido que a imaturidade, especificada por Albuquerque (1997) se consolida na falta de articulação, entre os centros de pesquisa, as empresas, e os agentes financeiros (Albuquerque, 1997, pp.221-253). Com a concentração das pesquisas, no caso brasileiro, nos centros públicos, o financiamento para a inovação, que deve ser aplicado na empresa privada, deixa forte lacuna, principalmente para as regiões periféricas.

Os "sistemas de inovação dependem da interação entre os atores constitutivos" (Albuquerque, 1997, p.242), representados por instituições locais e regionais que interajam entre si, na troca e retro - alimentação através de informações, processos e pesquisas para a efetivação do desenvolvimento local. Considera - se que para o desenvolvimento do Sistema de Inovação, a região ou país, deve haver a capacidade de absorção e aperfeiçoamento de suas instituições e empresas. Assim, desenvolver um sistema informacional que proporcione a interação e cooperação entre os atores é outro pré - requisito para a sua efetivação.

Construir as bases na educação superior, investimentos em pesquisa básica, criação de setores e empresas estratégicas como software, biotecnologia e nichos em microeletrônica, são exemplos de "elementos tangíveis" para a execução e estruturação de um sistema de inovação (Storper, 2003, p.265). Soma-se a isso que a revolução da economia está trazendo mudanças significativas no cenário global, com grande ênfase na habilidade de criar, estocar, distribuir e aplicar o conhecimento. Nesse sentido a competitividade torna-se um elemento importante, pois, para tal é necessário o conhecimento, que é aplicado à inovação tecnológica, utilizando – se do uso criativo do conhecimento gerado. É nesse cenário que as regiões estão envolvidas, seja essa periférica ou não. Por questões determinantes para o desenvolvimento do homem, a busca do conhecimento, portanto, é "fator fundamental no cenário global", inclusive pela relação homem e meio ambiente (Porter, 1998, p.168). Assim, para a pesquisa fundamental, são necessários espaço e reflexão, mobilidade e abstração, e a 'disponibilidade ágil e flexível de instrumentos de apoio" (Storper, 2003, pp.267).

A base científica fundamental brasileira é respeitável e o sistema de formação de recursos humanos não encontra paralelo na América Latina. Em 1998, o Brasil ocupava o 21º lugar e em 2006 passou para o 15º lugar na produção de conhecimento (com base no número de artigos científicos e técnicos publicados – *Science Citation Index*, de 1999/2007). O sistema de formação de recursos humanos apresenta resultados expressivos, com 52.864 pesquisadores em atividade, dos quais 30.667 são pós-graduados em nível de doutorado, distribuídos em 8 grandes áreas do conhecimento; já em 2004 esse número passa para 57.099 pesquisadores doutores e 18.493 grupos de pesquisa (Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq[2] – 2000/2004). O desenvolvimento econômico e social do Brasil passa em verdade, pelo uso criativo desse conhecimento arraigado especificado acima, inclusive, na consolidação de novos produtos e serviços inovadores, com a caracterização efetiva do processo de inovação tecnológica. Nesse sentido, há proporção de novas bases de conhecimentos e efetivação de novos processos e serviços, se estabelece uma relação de construção de uma base na promoção de efeitos competitivos, que evidenciará as proporcisões para o desenvolvimento. Todavia, no aspecto inovação, com países competitivos, o Brasil tem perdido posição, ficando em 66º lugar segundo o *Word Economic Fórum*, 2006, porém, com expectativas de melhora diante da atual mudança de cenário econômico do Brasil, em relação ao resto do mundo.

No bojo da situação brasileira, aventa-se a premência de buscas de iniciativas transformadoras que possibilitem a utilização do campo das idéias para criações efetivas de produtos serviços, que atendam ao mercado brasileiro e mundial.

O Brasil tem desenvolvido ao longo dos anos, a criação de um ambiente, que favorece ao processo inovativo com incentivos por parte de algumas agências governamentais, no desenvolvimento inovativo por vários segmentos. Porém, é preciso fazer mais, descentralizando os processos, com projetos e programas de inovação, basicamente a inovação tecnológica, para regiões menos avançadas, consideradas regiões periféricas. Neste "cenário de mudança que ocorre no setor privado, requer uma nova função do governo, em possibilitar melhores condições em incentivos à pesquisa em inovação" (Fernandes, 2007). É nesse sentido que as regiões periféricas necessitam de um "novo olhar" e devem criar um "novo olhar" sobre as possibilidades e oportunidades que possam surgir diante das

necessidades que se caracterizam, na busca de uma inserção em atividades de inovação que lhes possibilitem um maior grau de competitividade no cenário mundial (Albuquerque, 1997). Assim é possível planejar, lançar-se numa perspectiva de busca de transformação, consolidando processos de inovação, para a sua hegemonia no cenário global, saindo desta posição periférica.

No Brasil, para que a "atividade de inovação seja possível, é necessário que sejam definidos objetivos claros e mensuráveis com poder de promoção do progresso econômico e do bem estar social, levando em conta o alinhamento das diferentes iniciativas em ciência, tecnologia e inovação

2. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq

com as iniciativas políticas regulatórias, de economia e de comércio, no seu sentido mais amplo" (Bacelar, 2008); ou seja, "políticas públicas de inovação em todos os níveis governamentais, na escala federal, estadual e municipal, com interações das empresas privadas, organizações não governamentais e a própria sociedade representada pelas associações, cooperativas entre outras" (Bacelar, 2008). Da escala nacional a escala local, torna-se o desafio de estruturar políticas de inovação, numa inserção dos "fluxos intra - locais, intra – regionais e nacionalmente" (Santos, 1994).

Quando se considera os fatores e números da inovação no Brasil, observa-se entre outros aspectos: baixa formação de escolaridade, baixa formação de engenheiros (6 mil/ano), atividade de pesquisa cientifica concentrada na universidade pública, poucos engenheiros/cientistas (23%) nas empresas, pouca inovação pelas empresas com apenas 33,33% e apenas 5,1% destas realizam P& D, apenas 8,1% da receita líquida das empresas vem de setores de alta tecnologia e baixo número de patentes, dados apresentados pela Secretaria de Ciência e Tecnologia e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco em evento realizado na cidade de Garanhuns em abril de 2008 (Fernandes, 2008). Nesse cenário é que se estrutura a realidade do Brasil no tocante a inovação, com distribuição espacial definida no eixo Sul/Sudeste e praticamente nula para a região Nordeste. Assim, o Nordeste do Brasil é uma região periférica, constituído por micros escalas local, também de periferias,

caracterizando quiça a existência de "Sistema de Inovação Imaturo", como evidencia Albuquerque, 1997, em suas considerações.

**METODOLOGIA.**

Numa escala periférica quando pesquisa – se a região Garanhuns, situada no Agreste Pernambucano, no tocante a sua estrutura para análise da existência de um Sistema de Inovação, nesse caso considerando com um foco para o segmento de leite, objeto da tese, observa – se a seguinte estrutura de atores locais, que podem fazer parte desse sistema:

1) Instituições de Pesquisa Tecnológica:
   a) Federais:

   - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA – focada em projetos ligados ao uso do solo para a criação de plantas para a alimentação do gado, representada pela palma forrageira, que apresenta atualmente problemas de pragas como a "cochonilha de escama e cochonilha de carmim". Registre-se que o Brasil tem aproximadamente 600 mil hectares de plantação da palma forrageira.

   b) Estaduais:

   - Instituto Agronômico de Pernambuco /IPA – desenvolve projetos de aplicação de pesquisa de campo nas áreas de agricultura, pecuária com enfoque atual no agronegócio.

2) Instituições de Ensino Superior e Técnico:
   a) Federais:

   - Universidade Federal de Pernambuco/UFPE – atuando com cursos na área das ciências sociais aplicadas no entorno da região.

   - Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE – com estrutura na cidade de Garanhuns, com diversos cursos na área de tecnologia, inclusive com ênfase na área de zootecnia, veterinária com estrutura de uma Clinica de Bovino.

   - Centro Federal de Educação Tecnológica/CEFET – instalado em julho de 2008, com a oferta de cursos na área tecnológica das mais diversas áreas.

b) Estaduais:

- Universidade de Pernambuco/UPE – realiza projetos de pesquisa na região de Garanhuns para a formação de professores, em cursos como Pedagogia, Geografia, Ciências Biológicas entre outros.

c) Municipais:

- Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns/AESGA – entidade de Ensino Superior atuando com cursos de Administração, Direito e Secretariado.

3) Órgãos da Estrutura Administrativa Governamental:

a) Federais:

- Serviço Brasileiro da Micro e Pequena Empresa/SEBRAE – atua em diversos segmentos para promover ações de estruturação desses setores, entre os quais o setor de leite.

- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – atua no segmento de comércio local, com ações de estruturação para as empresas do segmento.

b) Estaduais:

- Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária – responsável por viabilizar as políticas públicas relativas à agricultura e reforma agrária do estado de Pernambuco.

- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente /SECTMA – responsável pela política de desenvolvimento da ciência, tecnologia e do meio ambiente, atualmente está em processo de construção da Política de Inovação para o Estado.

- Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco/FACEPE – entidade fomentadora de projetos em ciência e tecnologia, com foco na inovação.

c) Municipais:

- Secretaria de Agricultura do Município de Garanhuns – faz o acompanhamento das políticas publicas municipais no setor de agricultura, pecuária e no agronegócio.

4) Grandes Empresas e Pequenos Produtores:

a) Locais:

- Pequenos Produtores – atendem diretamente ao mercado nos seus respectivos segmentos; para a evidência do estudo foram utilizadas empresas do segmento de leite, com estrato de produtores/distribuidores entre 50 a 500 litros/dia. Empresas transformadoras como a BOM LEITE; NATO.

b) Não locais:

- Empresas Transnacionais – compram leite em grande quantidade de grandes, médios e pequenos produtores. Exemplo: BATAVO.

5) Organizações não governamentais, para-governamentais e sociedade civil:

a) Cooperativas e Associações – entidades que congregam produtores/distribuidores de vários segmentos de negócios, como comércio, turismo, produtores de leite (setor de pesquisa da tese) entre outros.

6) Outros elementos constitutivos do Sistema de Inovação:

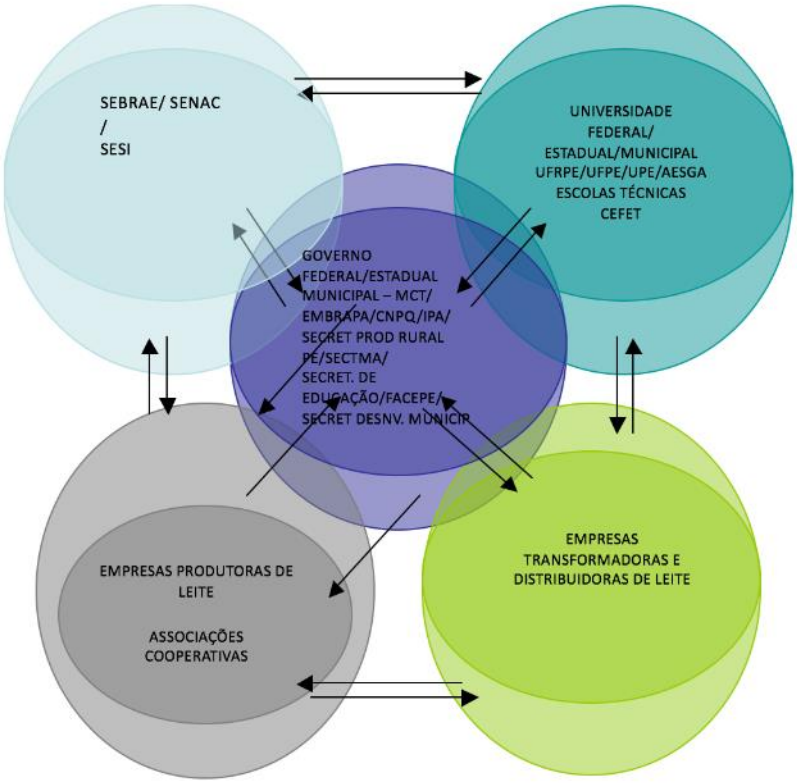
a) Consumidores – a massa de consumidores de forma geral é constituída por uma população de 124.966 – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/2007, com grande parte da população em crescimento e desenvolvimento profissional.

**A Pesquisa e Resultados.**

Na estrutura abaixo (Figura 1) configura-se os atores para um sistema de inovação local/regional em Garanhuns e entorno, caracterizando que há representantes na escala de regulação, estruturação, pesquisa, articulação, capacitação, mas falta maior ação com

políticas específicas de investimentos, maior articulação e melhor capacitação (principalmente, a capacitação técnica).

Figura 1. Estruturação para um Sistema de Inovação Regional/Local – Região de Garanhuns – Atores da Estrutura.




Fonte - Autor da Tese – 2008.

As estruturas dessas entidades e elementos constitutivos de fato podem aventar a sistematização de um sistema regional e local de inovação, todavia, a grande questão é a congregação desses elementos em uma política de inovação, associada a características

especificas regionais e locais, onde o desenvolvimento do conhecimento, da cooperação e do relacionamento, seja discutido para resolver os diversos problemas peculiares e referente à questão de um modelo especifico. Afirmar que as regiões objeto do estudo, tem um sistema de inovação local é um tanto prematuro uma vez que os resultados de pesquisa, as entrevistas realizadas, os levantamentos técnicos mensurados, parece evidenciar a existência de elementos constitutivos para tal, porém, sem o principal viés que a estrutura de um forte processo de comunicação, interação e cooperação.

O que há são ações isoladas, sem compromisso, mal articuladas e não hegemônica, no tocante a um direcionamento comum. Dessa forma, há na realidade alguns "feudos" na área da pesquisa, por exemplo, nas Universidades Federais (UFPE/UFRPE), detentores do conhecimento, e por outro lado empresas privadas de grande porte como a Batavo (SEBRAE, 2010, pp.20-28) que, detentoras do conhecimento tácito de mercado, tende a monopolizar (com a definição de cotas de compra de leite, estabelecimento de preço do leite, transferência de custos de produção, entre outros) a atuação das pequenas empresas produtoras/distribuidoras de leite, no caso da pesquisa em evidência.

O município de Garanhuns e a região em seu entorno, aqui representado pelos dados da amostra, Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e Região Serrana de Garanhuns, são exemplos do baixo desenvolvimento e crescimento local, não obstante as suas potencialidades futuras. Todavia, Garanhuns e região apresentam problemas típicos de regiões periféricas brasileiras com baixa produtividade, sistema educacional não estruturado e articulado, falta de comercialização de seus produtos para outros mercados (pouca ou nenhuma exportação), elementos típicos de falta de competitividade e de subdesenvolvimento, fatores estes que afetam a produção leiteira da região, movidos pela ausência de melhores condições investimento, principalmente, dos pequenos produtores.

O caso específico da indústria de leite na região de Garanhuns e seu entorno ficou caracterizado que as pequenas empresas que produzem até 100 litros/dia de leite, a grande maioria, têm a caracterização de uma endemia de pobreza enraizada, evidenciada por uma produção arcaica e de subsistência, em alguns momentos, onde o que é colocado para a comercialização, demonstra resultados negativos financeiros, que leva a longos períodos de

estagnação, sem provocar o desenvolvimento econômico destes (Quadros 34 e 35 – SEBRAE, 2007). Essa situação perdura, entre outros aspectos, pela carência da inserção do elemento inovativo, particularmente o investimento na inovação tecnológica que pode dinamizar e possibilitar uma produção maior e de melhor qualidade.

A "atuação isolada de algumas entidades não resolve o problema da sistematização de um sistema de inovação" (Albuquerque, 1997, p.244); a ação *per si* torna-se e parece caracterizar cada vez mais uma distância desses atores, provocando uma confusão, com atividades repetidas, contraproducente e não inovativa. Essa falta de articulação, cooperação e parceria é fruto também da não existência de uma agenda comum a tais atores, especificados anteriormente, que busquem criar elementos, atividades e consolidações de ações em conjunto com dinamismo e criatividade. Associado a este vem à questão do conhecimento, da falta de capacitação profissional, da falta de visão de médio e longo prazo, do não trabalho cooperativo efetivo, todos característicos da não existência efetiva de um sistema de inovação.

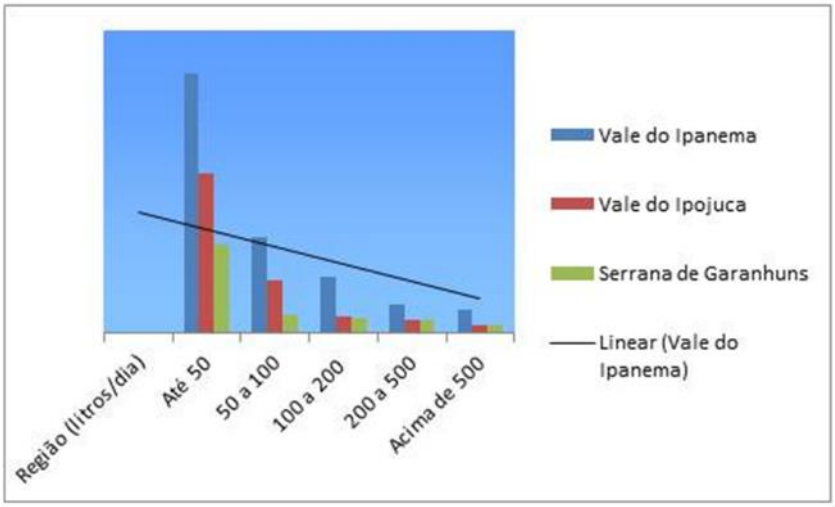



Gráfico de Regressão Lienar

Em experimentos que procurou-se determinar a relação existente entre duas variáveis, por exemplo, a produção de leite e a localidade de sua produção, pode-se usar a técnica de

regressão linear que é usada para designar a expressão de uma variável dependente (Y) em função de outra (X), considerada independente. Se a relação funcional entre elas é expressa por uma equação do 1º grau, cuja representação geométrica é uma linha reta. Já na análise de correlação se procura, determinar o grau de relacionamento entre as duas variáveis, ou seja, se procura medir a covariabilidade entre elas. As duas variáveis quando medidas estão sujeitas a erros experimentais, isto é, erros de natureza aleatória inerentes ao experimento. De acordo o gráfico 1, equação da regressão linear para cada extrato esta bem definidas apesar do $R^2$ pequeno.

Assim, onde se afirma a **evidência assimétrica entre o produtor e o distribuidor** (indústria de transformação do leite em derivados), nesse estudo, representado por produtores de leite nos estratos de 50 litros/dia até acima de 500litros/dia, e pelos distribuidores, as empresas de transformação de derivados do leite de grande porte, tem-se algumas constatações:

a) Há uma "solidária" relação de subserviência entre o pequeno produtor e a indústria de transformação de derivados do leite, onde essa exerce um papel quase que ditatorial – a relação de poder é a "indústria de transformação do leite comanda e os pequenos produtores obedecem".

b) O preço do leite é "ditado" por essas grandes empresas produtoras de derivados do leite, uma vez que são em número muito reduzido e tornam-se a única opção de venda para o pequeno produtor.

c) O baixo índice de inovação tecnológica, por exemplo, aplicado pelos pequenos produtores, provoca uma baixa qualidade do leite além de uma baixa produtividade, não exercendo nenhum ganho de produção ou e diferencial competitivo, isto é, "leite é leite", produto comum, "não agrega valor".

d) A desinformação do pequeno produtor sobre processos de gestão, produção e de mercado, provoca falta de poder de barganha na comercialização do produto (há baixo poder de negociação).

e) A baixa escolaridade do pequeno produtor também é outro elemento de bloqueio na sua relação com o distribuidor, pela falta de uma visão sistêmica de todo o processo, da produção até a comercialização.

f) O nível de articulação é outro elemento de assimetria na relação do pequeno produtor e a indústria de transformação de derivados do leite - os pequenos produtores pouco ou nada fazem para se articularem, com a existência de poucas associações e entidades nesse fim, no entanto, os distribuidores realizam constantes contatos e trocas de informação para esse fim.

g) O baixo investimento na propriedade e consequentemente em processos de inovação, principalmente os processos tecnológicos, produzem um "fosso" em produtividade, qualidade, rentabilidade entre outros aspectos, fazendo com que o "negócio" torne-se não rentável e gere no médio e longo prazo um quadro de pobreza endêmica.

Então, confirma - se de que são adversas as condições para o surgimento de um sistema de inovação em regiões periféricas, provocados por assimetrias, desde aspectos estruturais até sociais que caracterizam a relação entre o pequeno produtor de leite e a indústria de transformação de derivados de leite, uma vez das fortes evidências na falta de relacionamento, cooperação e parceria, tornando um lado eminentemente mais fraco e dependente do que outro, nesse caso caracterizado pelo pequeno produtor de leite na região de Garanhuns em Pernambuco.

Em verdade, parece não haver nenhuma ou pouca relação entre esse dois entes, (produtor e indústria de transformação de leite), a não ser pela necessidade de um vender seu produto, quase em qualquer condição - produtor e do outro - indústria de transformação, em se aproveitar de tal situação, para ditar regras e formas de relação. Esse contraste deságua no desequilíbrio do segmento de leite na esfera local e regional (Estado de Pernambuco) fazendo com que haja forte assimetria na relação do pequeno produtor com a indústria de transformação de derivados de leite. O pequeno produtor de leite se vê envolvido num processo de menos valia do seu produto, provocado pela existência de preços baixos, falta de qualidade, baixo ou nenhum investimento em inovação e consequente contínuo rumo a não fortificação desse segmento na realidade local e regional, "não obstante ainda ser um gerador de emprego e renda, mas com deplorável situação estrutural para o desenvolvimento"

(Bacelar, 2008). Também, há ausência e a pouca participação do Estado, através de políticas públicas no setor, sem uma atividade de regulação, induz ao desequilíbrio constante na relação de oferta x procura, uma vez que as grandes empresas é que ditam como deve ser o mercado. O Estado que era para ter no mínimo uma "ação reguladora" (Ministério da Agricultura, 2005, pp.12-54), afasta-se e faz com que o ciclo do desenvolvimento local e regional não ocorra. Assim, o leite em Pernambuco, torna-se uma atividade local, representando muito pouco no cenário nacional. O pequeno negócio (até 100 litros/dia – Pesquisa SEBRAE, 2007) do leite em Pernambuco, não reúne as condições necessárias ao seu franco desenvolvimento, uma vez que os elementos fomentadores para tal estão desarticulados, não envolvidos e parece pouco interessado para tal. Assim, como pode - se configurar a questão da inovação no segmento do leite na região de Garanhuns/Pernambuco? A partir da pesquisa com o segmento de leite, parece poder caracterizar essa "ausência" de atores articulados na construção de um sistema de inovação local (Albuquerque, 1997, pp.221-253), que proporcione uma nova dinâmica regional para o segmento, importante no cenário competitivo nacional e mundial.

Dessa forma, o que há em Garanhuns/Pernambuco, são elementos, atores isolados constitutivos de um sistema de inovação. O futuro para a implantação cabal de um sistema de inovação em Garanhuns/Pernambuco, região periférica, localizada no nordeste do Brasil, irá requerer uma "combinação complexa entre estratégias de governo, investidores, empresas, cultura, usuários, pesquisa e desenvolvimento" (Albuquerque, 1997, pp.248). Assim, nessa combinação à "articulação com a cooperação, e o relacionamento, são fatores fundamentais para o êxito de um sistema de inovação" numa região (Storper, 1998, p.122). Até lá é que parece ser necessária, a construção gradativa de políticas públicas (Bacelar, 2008) para esse fim, de articulações empresariais, com cooperados e associados, novos elementos de conhecimento, com fortes investimentos educacionais, estudo e aperfeiçoamento com mercados, principalmente, na exportação, enfim, a articulação de todos os atores constitutivos existentes para a efetivação de um sistema de inovação local em Garanhuns, Pernambuco.

**CONCLUSÃO.**

A lógica da consolidação de um sistema local de inovação em região periférica passa pela análise dos elementos motivadores de bloqueios e por outros que gerem possibilidades em sua "cadeia produtiva" (Albuquerque, 1997, p.242). Tais elementos se consolidam por aspectos qualitativos próprios do sistema, embora que haja também a análise em escala quantitativa. Essa análise se consolida a partir da criação de uma matriz de verificação dos componentes de tais variáveis, norteando os principais aspectos. As "variáveis são constituídas por fatores: econômico, político, social, tecnológico, ambiental, institucional e de comunicação" (Storper, 2003, p.268) e são elementos para a análise conjuntural do sistema, onde pode – se considerar a partir destes quais bloqueios e possibilidades se evidencia. No caso específico da tese, foi considerada a análise a partir da amostra da pesquisa, constituída pelo: Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e região Serrana de Garanhuns, no tocante ao segmento do leite, nas considerações de inovação em sua matriz de bloqueios e possibilidades, conforme, quadro abaixo.

*Quadro 1. Síntese da Matriz dos Bloqueios e Possibilidades de Inovação do Segmento do Leite em Garanhuns/PE – 2008.*

| *Variável* | *Bloqueios* | *Possibilidades* |
|---|---|---|
| *Econômica/Financeira* | Mercado consumidor local/ renda baixa:<br>- Baixa renda do produtor de leite.<br>- Baixa renda do consumidor local.<br>Pequena capacidade inovativa dos produtores | Apoio financeiro aos projetos inovadores através de diversos órgãos de fomento.<br>Acesso a crédito em geral, inclusive comercialização marketing.<br>Núcleo de Apoio à formação de pesquisa a partir de Centros de Pesquisa Públicos e Privados locais. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Financiamento as empresas com capital “semente”. |
| *Política Institucional* | *Burocracia excessiva para elaboração de uma política para o segmento.*<br>Tributação excessiva.<br>Falta de parcerias com incubadoras e grupos de pesquisas | *Aprovação da Lei de Inovação no Estado de Pernambuco.*<br>Incentivos fiscais aos produtores inovadores (PRODEPE).<br>Articular Projetos com o Laboratório do Leite da UFRPE (levantar grupos no Lattes). |
| *Social e Territorial* | *Grande quantidade pessoas sem qualificação (analfabetas e ou sem graduação).*<br>IDH baixo e com pequeno crescimento.<br>Falta de estrutura das organizações e empresas | Elaboração de Políticas Estadual de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite de Pernambuco. Capacitação de mão de obra, com Educação formal e de qualidade.<br>Possibilidades de Eventos em Redes. |

| | | |
|---|---|---|
| *Tecnológico* | *Pouca utilização de inovações tecnológicas disponíveis.* | *Demanda por produtos inovadores.*<br>Aplicação da Norma – IN 51 |

| | | |
|---|---|---|
| | Pouca pesquisa no segmento. | Melhor estruturação de instalação e equipamentos da UFRPE e CEFET na região. |
| *Ambiental* | *Deficiência em tecnologias limpas.* | Necessidade de produtos e processos em consonância com o desenvolvimento sustentável. |
| *Comunicação* | Falta de articulação entre órgãos ligados a inovação, bem como, dos produtores do segmento de leite.<br><br>Falta de Divulgação dos resultados de pesquisa. | Realização de associações e cooperativas que funcionem.<br><br>Criação de mecanismo de comunicação entre produtores/distribuidores. |

*Fonte: Autor da Tese - 2008*

Observa-se no Quadro 1 acima apresentado, a falta de pesquisa privada e pública para o segmento do leite na região objeto da tese o que, corrobora tacitamente, para a ausência de um sistema de inovação regional "maduro" (Albuquerque, 1997, p.231). Também, como ficou evidente a ausência de uma interação entre os atores desse sistema de inovação "imaturo" (Albuquerque, 1997, pp.231), descaracteriza a sua homogeneização, proporcionando uma forte desvinculação de informação. Também a falta de financiamentos para projetos formam outro grande bloqueio a efetivação do sistema de inovação no segmento do leite e finalmente, a inexistência de uma Lei de Inovação no Estado de Pernambuco (SECTMA, 2008), retira toda a possibilidade de um "norte" para as estratégias no segmento. Esses fatores parecem ser os elementos basilares e balizadores de políticas e ações efetivas para a consolidação de um sistema de inovação regional/local para o segmento do leite nas

regiões objeto da pesquisa (Vale do Ipanema, Vale do Ipojuca e região Serrana de Garanhuns) .

As caracterizações acima especificadas se consolidam nas questões abertas – colocadas aos entrevistados sobre a questão da estrutura do leite na região, e respondidas conforme configuração abaixo:

Principais bloqueios:

a) Falta de uma política de inovação para o setor pecuário.
b) Inexistência de um foco nas questões da pecuária, como prioridade por parte do governo Federal, Estadual e Municipal.
c) Pouca articulação entre produtores e demais órgãos envolvidos no segmento da pecuária, tais como: EMBRAPA, IPA, Ministério da Agricultura, Secretaria de Produção Rural Estadual, Secretaria de Agricultura Municipal, SEBRAE, Universidade Federal Rural de Pernambuco, entre outros.
d) Estruturas de financiamentos bancários com baixos incentivos de captação para o setor (dificuldades dos bancos na criação de linha de crédito específica).
e) Falta de informações técnicas pela inexistência de Escolas Técnicas específicas com cursos técnicos - agropecuários.
f) Inexistência de articulação dos órgãos governamentais e dos produtores nos problemas da pecuária.
g) Criação de mais Cooperativas e Associações de Pecuária.
h) Melhores condições de incentivos financeiros, fiscais, materiais e técnicos.
i) Mão – de – obra com baixa qualificação técnica.
j) Fatores climáticos, alimentares (especifico da palma forrageira) e genéticos do gado.

As questões de respostas abertas, realizadas pelos produtores, refletem a preocupação com as questões de articulação e comunicação, fundamentais à estruturação de sistema de inovação regional/local e permite identificar, que dentro do meio técnico-científico-informacional, asseverado por Milton Santos, o conjunto de atores envolvidos na região do estudo, carecem fortalecer suas relações e permitir uma maior interação para se enfrentar as diversas dificuldades encontradas.

Condiciona-se a dependência na concretização efetiva de sistema de inovação regional/local em Garanhuns e seu entorno, não só aspectos financeiros e econômicos, mas todo um processo de interação que proporcione uma visão estratégica da inovação como um dos aspectos fundamentais ao seu desenvolvimento. Na região periférica, na verdade, parece haver “outras prioridades”, onde os canais de fazer e impulsionar setores e negócios ainda passa por crivos mais enraizados na cultura local. Assim, é muito mais fácil discutir as questões relacionadas ao comércio local, do que abordar processos e outras singularidades que um sistema de inovação local requer. Dessa forma, fatores educacionais, tecnológicos e de pesquisas são elementos distantes em muitas dessas discussões locais, em regiões periféricas, uma vez que há falta desde vontade política até o próprio conhecimento efetivo sobre o tema inovador.

Nesse sentido, parece caracterizar-se na região periférica um posicionamento de que, seus atores locais, "evitam" a abordagem do tema inovação e mantem-se a distância, muitas vezes por desconhecimento e pelo próprio "medo" do inovar. Sem dúvida, tais processos de gestão retardam, a partir das empresas privadas até as entidades governamentais, o desenvolvimento dos atores locais na inovação, aspectos estes que levam a região periférica a um processo de “letargia ao desenvolvimento” (Albuquerque, 1997, p.248). Talvez, como assevera Albuquerque, (1997), sobre os sistemas imaturos de inovação, essas regiões periféricas estão, ainda, um pouco mais distantes nesse sentido, porque a própria constituição com os atores para a formação do sistema de inovação não são conclusivas. Também, há toda uma carência provocada pela ausência de comunicação, cooperação e parceria, fatores fundamentais para o sucesso da efetivação do sistema de inovação local.

A região periférica de Garanhuns/Pernambuco, portanto, não congrega as condicionantes locais e ou regionais a configuração efetiva de um sistema de inovação, para o segmento do leite, utilizado como amostra da pesquisa. O que há são “atores” isolados que fazem parte da constituição de um sistema de inovação efetivo (Albuquerque, 1997, p.231), mas que agem isoladamente sem uma ação planejada e direcionada, sem a configuração de processos de interação e cooperação, que poderiam aventar a possibilidade de, ao menos, a existência de um “sistema de inovação imaturo” (Albuquerque, 1997, p.221). Na verdade, a não existência de um sistema de inovação na região de Garanhuns, no segmento do leite, dar-

se pela ausência de elementos constitutivos de um sistema de inovação efetivo (pesquisas e desenvolvimento, por exemplo), bem como pela extrema carência de ações interativas e cooperativas, fatores estes capazes de fomentar e possibilitar numa escala regional a efetiva implantação e construção de um sistema de inovação regional.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**


ALBUQUERQUE, E. Notas sobre os determinantes tecnológicos do *catching up*: uma introdução à discussão sobre o papel dos sistemas nacionais de inovação na periferia. *Estudos Econômicos*, v.27, n.2, 1997.

BACELAR, Tânia. Programa Nacional de Desenvolvimento Regional. Brasília, 2004.

_____Programa de Pós Graduação em Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Aula expositiva, 2008.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. Embrapa Leite. Pesquisa sobre alimentação do gado no Brasil, 2007.

FERNANDES, A C. Programa de Pós Graduação de Geografia. Aula expositiva, UFPE, 2008.

_____. Aula expositiva, UFPE, 2007.

FREEMAN, C e NELSON, C. The economics of hope. London, Pinter, 1993.

STORPER. M, SCOTT.A,. Regions, Globalization, Development. Co-authored with Allen Scot, Regional Studies, 2003.

_____ The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes. In *Territory and Social Reproduction,* ed. Jennifer Wolch and Michael Dear. Boston: Allen and Unwin, 1988.

SEBRAE. Sigeor. email: sigeor.sebrae.com.br. Brasília, dezembro, 2007.

SECRETARIA DE TECNOLOGIA INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE – SECTMA. Lei de Inovação de Pernambuco, 2008.

SCIENCE CITATION INDEX. Relatório do Instituto de Informação Científica, 2007.

# ESTRUCTURA COMPUTACIONAL BASE PARA EL TRABAJO DE RECURSOS EN INTRANET EMPRESARIAL BASIC COMPUTATIONAL STRUCTURE FOR RESOURCE WORK IN ENTERPRISE INTRANET

**Autores:**

**Laura Cecilia Méndez Guevara.**

Profesor de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de México, lcmendezg@uaemex.mx.

**Alvaro Núñez Hernández.**

Estudiante de la ingeniería en computación UAEM, valohernandez47@yahoo.com.mx

**Miguel Angel Noguez Rivero.**

Estudiante de la ingeniería en computación UAEM,angel_noguez@outlook.es

**RESUMEN**

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un sistema de clústering como base de una intranet que permita a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México tener la autonomía e independencia para manipular y organizar su información sin la dependencia de terceros para la prestación de servicios, teniendo como base la reutilización de equipo de cómputo, lo cual, apoyado de una buena planeación dentro de las empresas identificando los aspectos importantes así como la utilización esta herramienta tecnológica a bajo costo implementada en grandes empresas se verá reflejada en la mejora en la administración y producción de las mismas.

**Palabras clave:** Clústering, intranet, reutilización.

**ABSTRACT**

The present project consists of the development of a system of clustering as the basis of an intranet that allows Micro, Small and Medium enterprises in Mexico to have the autonomy and independence to manipulate and organize their information without the dependence of third parties for the provision of services , based on the reuse of computer equipment, which, supported by a good planning within the companies identifying the important aspects as well as the use of this low cost technological tool implemented in large companies will be reflected in the improvement in the administration and production of the same.

**Keywords:** Clustering, intranet, reuse.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevas tecnologías o la modificación y adaptación de las existentes le han permitido al ser humano resolver de manera más simple y eficaz sus necesidades, permitiéndole así su desarrollo, de tal forma que ninguna persona está exenta de su uso, siendo un ejemplo de estas las micro, pequeñas y medianas empresas.

TICs como herramientas facilitadoras de la construcción, demostración y modelación, aprovechando los recursos web tales como videos, material multimedia, blogs, wikis, objetos de aprendizaje y el software gratuito.(Pabón Gómez, 2015, p. 7).

Dentro de la sociedad mexicana las micro pequeñas y medianas empresas son la fuente principal de empleos, según INEGI estas constituyen cerca del 99.8% que equivale a 4,048,543 empresas establecidas formalmente en México cerca del 80% de los empleos, en comparación con las grandes empresas en el mercado las Pymes tienen un aspecto más tangible dentro de la economía mexicana. Destacando los siguientes datos:

En México la Pyme representa el 4.2% de las empresas del país, genera el 31.5% del empleo, aporta cerca del 37.0 % del producto Interno Bruto (PIB) y, además, constituye la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que el país ha tenido en los últimos años.

(Olivos, Cano P., Carrasco, Orue F., Flores Martinez, J. L., Moreno, Mayett Y., & Nava, Lopez G. 2015, p. 1 ). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, *60*(1), 181-203.

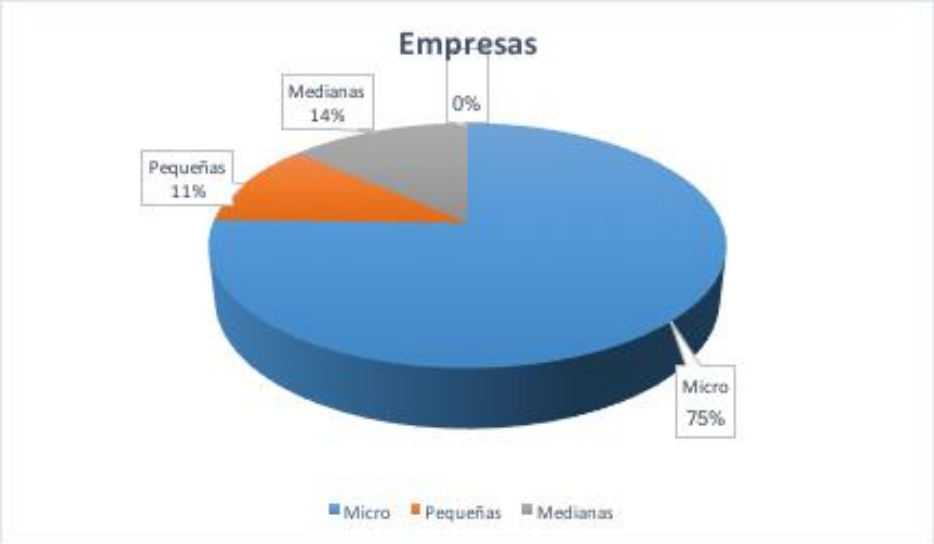



Fig. 1. Porcentaje de micro, pequeña y mediana empresa establecidas en México.

Fuente: INEGI, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

Donde el principal sector al que se realiza el análisis es el de las micro empresas debido a que estas tienen mayor potencial de crecimiento a diferencia de las pequeñas y medianas que se enfocan más en la estabilización de sus empresas, así mismo el INEGI menciona las principales razones por las que el micro empresario en México no desean que sus negocios crezcan.

Alas PYMES, les ha reconocido como una fuente importante para el crecimiento económico, sobre todo para los países en desarrollo donde de acuerdo con las estadísticas presentadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) generan más del 70% de los empleos(García, Saavedra M. L., & Vite, Leon E. L., 2014, p. 2)




Fig. 2. Porcentaje de las razones por las que los microempresarios no desean que sus negocios crezcan en México.

Fuente: INEGI, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

## METODOLOGIA

El desarrollo de este proyecto se basa en una estructura cuantitativa experimental en donde debido a la índole del proyecto se pueden analizar situaciones similares a la vivida en el noreste del Estado de México, ubicado en México, teniendo como meta el desarrollo de un sistema de clústering que servirá para la implementación de una intranet con la finalidad de una vez implementada ser capaz de identificar, comprender, comparar y analizar las diferencias en funcionamiento como económicas de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas las cuales se verán reflejadas en la organización de los procesos internos y la producción de las mismas.

## DESARROLLO

La razón principal por la que el micro empresario en México no desea crecer es la inseguridad de que su negocio pueda funcionar, ya que a mayor producción requiere mayor inversión económica y se pone aún más en riesgo la estabilidad económica de la misma, para ello es necesario que las empresas tengan bien definidas todos los aspectos de la misma como se muestra en la Fig. 3, es necesario realizar este proceso para fomentar el desarrollo estabilidad de la empresa

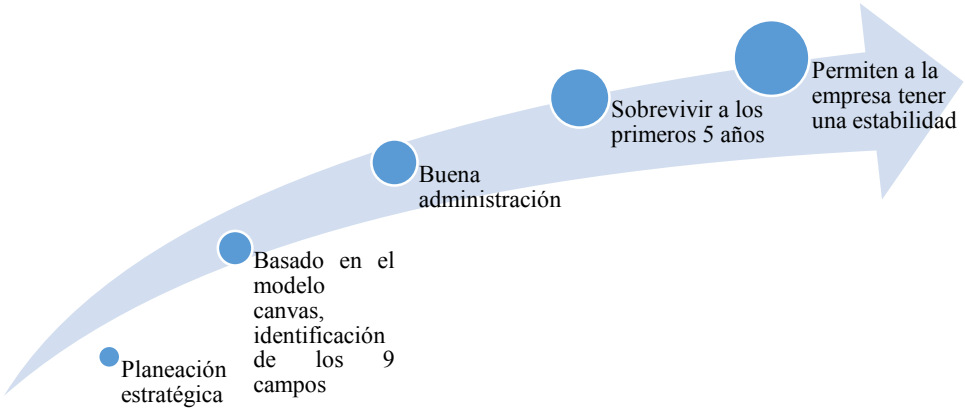



Fig. 3. Proceso de establecimiento ideal de la pequeña y mediana empresa en México.

Dichas preguntas proporcionan información sobre las características de las pymes de cara a la implementación de mejora, por lo que han permitido identificar las necesidades de las pymes para la implementación de mejora de procesos. (Muñoz, Gasca, M., 2014, p. 5).

Como se ha hecho mención la buena planeación es el factor fundamental para el crecimiento de las empresas basándose en el modelo Canvas que permite identificarlos siguientes datos:

1. Propuesta de valor
2. Segmento de clientes
3. Canales de comunicación
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

La clara definición de estos aspectos dentro de una empresa facilita la administración debido a que reduce las ambigüedades dentro del funcionamiento de la empresa asi como la delimitación de funciones dentro de la misma

Las plataformas educativas, son entornos virtuales o herramientas específicas que facilitan la creación de actividades formativas en la red. Integran diferentes herramientas básicas en una misma interfaz de forma que los usuarios pueden llevar a cabo las actividades necesarias desde un mismo entorno. (Mata, Granados., & Rodríguez Ibarra. 2016, p. 2).

Una vez establecido estos aspectos la agilidad dentro de los procesos de la empresa así como la reducción de posibles costos sin dejar de lado el rendimiento en las micro, pequeñas y medianas empresas abre la puesta a la implementación de distintas tecnologías, que en comparación con las grandes empresas que tiene mayor posibilidad de inversión en equipos de cómputo y redes de comunicación para la realización de sus actividades internas, los recursos de estas empresas son limitados pero no por ello se tiene que quedar estancados en la realización de diversos trabajos de manera tradicional cuando la implementación de estas herramientas le permitan realizarlas de una manera rápida, y organizada lo cual tiene como resultado un crecimiento en su producción.

Configuración del espacio y del tiempo: aquí se integran los aspectos relativos al uso del tiempo y del espacio que se realiza en cada uno de los entornos. (Alonso García, Morte Toboso & Almansa Núñez, 2015, p. 6).

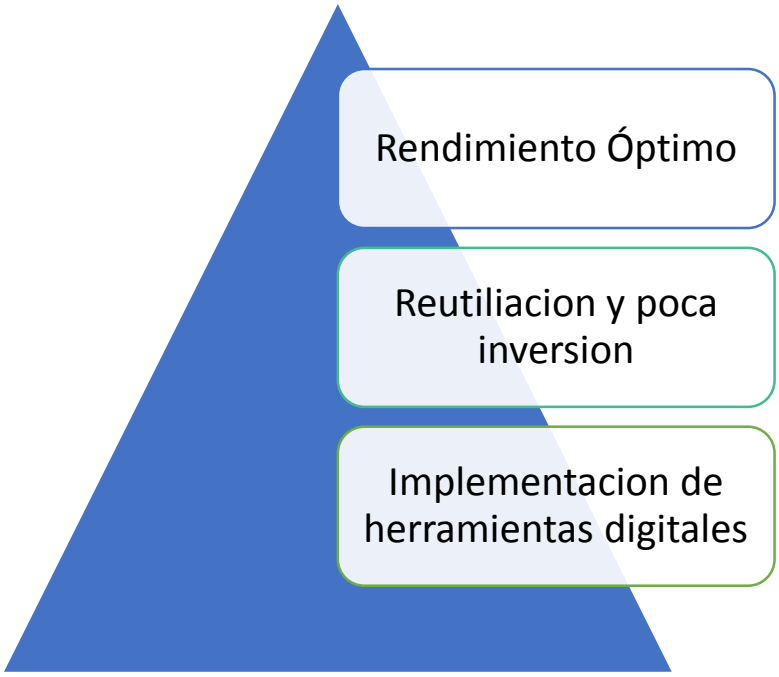



Fig. 4. Proceso en la aplicación de las distintas herramientas digitales dentro de las empresas..

La implementación de distintas herramientas computacionales le permite a las empresas establecer de manera más clara sus procesos internos así como una autonomía en la manipulación de su información brindándole mayor seguridad al mismo. Considerando que el presupuesto inicial de estas empresas es limitado, se tiene que obtener un rendimiento óptimo con los limitados recursos con los que se cuentan, un ejemplo de esto es el desarrollo de un sistema de clústering el cual consiste en la configuración de varias computadoras conectadas mediante un sistema en red que operen como una sola.

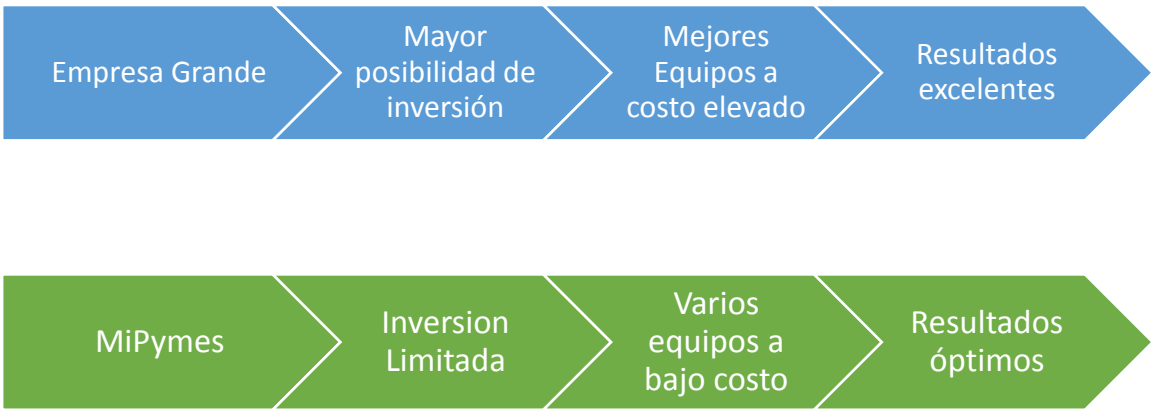



Fig. 5. Comparación entre las grandes empresas y las Mi Pymes en México.

Esta estructura posteriormente servirá para realizar un sistema independiente en el cual la empresa será capaz de auto sustentar los servicios que requiera sin la necesidad de depender de terceros para el cumplimiento de sus funciones, a esto se le denomina como intranet. Una vía para solucionar esta problemática es mediante el diseño de un servicio de Diseminación. Convenientemente en su desarrollo si se emplean diferentes herramientas tecnológicas (Paz Enrique, Hernández Alfonso & Manso Rodríguez 2015, p. 2).

El desarrollo del sistema de intranet dentro de una organización empresarial independientemente del tamaño de la empresa permite claramente tener a la empresa mayor organización asi como la autonomía de su información, dentro de la web y el mercado existen distintas herramientas que permiten la interacción con otros prestadores de servicio para realizar las distintas actividades como lo son: el envío de correo electrónico con información propia de la empresa, el alojamiento de información en sitios como one drive o dropbox que resultan convenientes siempre y cuando se tenga esa necesaria conexión a internet. Además de múltiples servicios de facturación y control de nómina e inventario que conllevan costos excesivos en sus licencias para su utilización.

el desarrollo de esta sistema aún se encuentra en progreso debido a que es una estructura flexible la cual se permite ajustar de acuerdo a las necesidades de las distintas empresas a las que se ha acercado siendo recurrente en el sector de comercio y servicios teniendo un resultado favorable en comparación al método tradicional, ya que al identificar claramente las características de las MiPymes se observan las necesidades de la misma, permitiendo plantear una estrategia específica para cada apartado para seleccionar los distintos servicios que esta pequeña empresa necesita.

Tomando como punto importante la economía el desarrollo del sistema de clústering así como la configuración de la conexión interna se basa en la reutilización de dispositivos de cómputo lo cual reduce el impacto económico y aumenta la producción dentro de la misma teniendo un impacto favorable en relación costo beneficio.

**REFERENCIAS**

-Pabón Gómez, J. A. (2015). Las Tics y la Lúdica como herramientas facilitadoras en el aprendizaje de la Matemática. *Ecomatemático*, *5*(1), 37-48.

-Mata, Granados., & Rodríguez Ibarra. (2016). Experiencia del uso de la red social educativa edmodo, en la construcción de un e-portafolio de evidencias. *jóvenes en la ciencia*, *1*(2), 32-35.

-Alonso García, S., Morte Toboso, E., & Almansa Núñez, S. (2015). Redes sociales aplicadas a la educación: EDMODO.

-Paz Enrique, L. E., Hernández Alfonso, E. A., & Manso Rodríguez, R. A. (2015). Diseño de la Arquitectura de Información para el Producto: InfoFEU-UCLV. *Revista Infociencia*, *19*(1), 1-12.

-Olivos, Cano P., Carrasco, F. O., Flores, J. L. M.,Moreno,Y.M.,&Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, *60*(1), 181-203.

-García,Saavedra M. L., & Vite, Leon E. L. (2014). Alternativas de financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana Financing alternatives for Micro, Small and Medium Enterprise Latin-American. *Revista Universitaria Ruta*, *16*(2), 5-31.

-Muñoz, Gasca, M. (2014). Caracterizando las necesidades de las Pymes para Implementar Mejoras de Procesos Software: Una comparativa entre la teoría y la realidad. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (SPE1), 1-15.

# INTEGRACIÓN DEL USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN LA ENSEÑANZA MATEMÁTICA COMO JUEGO DIDÁCTICO EN EL AULA. CASO ESTUDIO: "TABLAS DE MULTIPLICAR PARA ALUMNOS DE EDUCACIÓN BÁSICA"

**AUTORES.**

**Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia**

**jart2005@gmail.com**

**Dra. Susana Ruíz Valdés**

**srv_cm@hotmail.com**

**Dr. Evaristo Galeana Figueroa**

**e_galeana@hotmail.com**

**RESUMEN**

Este documento es resultado de un proyecto de investigación: **"Diagnóstico, análisis y uso pedagógico de la tecnología digital en profesores y alumnos del Valle de Toluca"** dentro de la UAEMéx. Esta investigación pretende generar una aplicación informática donde se apliquen diversas tecnologías multimedia para que se convierta en una herramienta para aprender las tablas de multiplicar que contenga efectos gráficos, animación, texto, video, sonido y programación en botones para crear impacto en los alumnos. De esta manera, la presente investigación plantea la utilización del juego para aprender las tablas de multiplicar desarrollando y fortaleciendo capacidad de proveer a los alumnos de experiencias que les permitan disfrutar del aprendizaje en una forma lúdica con optimismo y motivación. Este estudio se dividió en tres etapas: una exploratoria para analizar las habilidades que deben

tener en los alumnos con el uso adecuado de las TD, otra en donde se realizó la aplicación didáctica y una etapa donde se observaron a los alumnos explorando y manejando esta herramienta logrando un aprendizaje significativo. Con el desarrollo de esta aplicación educativa, se pretende implementar una herramienta que permita a los alumnos contar con otro recurso didáctico a partir del cual se pueda aprender de una manera agradable las tablas de multiplicar.
**Palabras clave:** software educativo, tablas multiplicar, educación básica

## "Integration of the pedagogical use of digital technology in mathematical teaching as a didactic game in the classroom. Case study: "Tables of multiplication for students of basic education"

### ABSTRACT

This document is the result of a research project: "Diagnosis, analysis and pedagogical use of digital technology in teachers and students of the Valley of Toluca" within the UAEMéx. This research aims to generate a computer application where various multimedia technologies are applied so that it becomes a tool to learn multiplication tables that contains graphic effects, animation, text, video, sound and programming in buttons to create impact on students. In this way, the present research proposes the use of the game to learn multiplication tables, developing and strengthening the capacity to provide students with experiences that allow them to enjoy learning in a playful way with optimism and motivation. This study was divided in three stages: an exploratory one to analyze the skills that must have in the students with the appropriate use of the TD, another where the didactic application was realized and a stage where the students were observed exploring and managing this tool achieving meaningful learning. With the development of this educational application, it is intended to implement a tool that allows students to have another didactic resource from which to learn in a pleasant way multiplication tables.

**Keywords:** educational software, multiplication tables, basic education

**INTRODUCCIÓN.**

Este trabajo une dos temas: tecnología y educación. Hoy en día existen nuevas maneras para trasmitir conocimientos y dado que la tecnología avanza a grandes pasos esto permite desarrollar nuevas herramientas para un aprendizaje.

Es importante conocer y tener experiencia en software para crear una aplicación dinámica. El tener las bases de las matemáticas elementales es necesario para realizar diferentes operaciones por lo que es una de las materias más importantes en los primeros años de la educación primaria. Debido a esto se presenta la necesidad de desarrollar métodos y herramientas de enseñanza orientadas a la mejora del aprendizaje logrando desarrollar destrezas que les ayuden a los alumnos a desenvolverse de forma exitosa.

Los adelantos de la tecnología multimedia ofrecen un mayor nivel de motivación aprendiendo a relacionar y comprender lo que están haciendo en lugar de memorizarlo y despertando con esto el interés en los estudiantes sin necesidad de forzarlos. Un problema que se percibe es que aunque las escuelas primarias cuenten con computadoras, estas no cuentan con software relacionado con el aprendizaje de estos temas.

Para la elaboración de la aplicación informática se requiere conocer y manipular las diferentes tecnologías del desarrollo multimedia. Esta aplicación multimedia sirve como material autodidáctico ya que le permitirá al alumno utilizarlo sin la necesidad de un profesor mediante videos, ejercicios audios, imágenes para reforzar los conocimientos vistos en el aula.

La multimedia se concibe como una nueva manera de usar la computadora como una herramienta muy poderosa. El juego provoca sorpresa y alegría en los alumnos generando en ellos curiosidad y asombro hacia lo desconocido, provocando emoción, interés, admiración y deseo de saber y conocer más sobre ese tema, logrando así un mejor aprendizaje. Hoy en día los alumnos están tratando de dar forma y sentido a lo que les rodea, construyen su propia concepción de mundo, encuentran curiosidad por descubrir, indagar, construir, así como entender y comprender el medio ambiente que les rodea. Un elemento fundamental que todo

alumno debe adquirir es ser lógico. Resaltando así que el pensamiento lógico matemático forma parte de la manera de comprender y entender cómo funciona algo.

A través del juego se desarrollan un gran número de habilidades lingüísticas, creativas, matemáticas, sociales entre otros; su fortalecimiento permite dar inicio a la base del razonamiento algo esencial dentro del aula ya que son las habilidades que permiten a los alumnos comprender, entender y asimilar la información que les rodea.

Las matemáticas forman parte de la vida del niño no solo en el aula, sino también fuera de ella, en este sentido, el pensamiento lógico sirve para analizar, argumentar, razonar y justificar razonamientos; ya que esto les dará herramientas básicas para comprender mejor la realidad en la que están viviendo.

Conocer las tablas de multiplicar es uno de los puntos fundamentales en el área de las matemáticas; conocerlas, facilita que los niños presten su atención a la resolución de los problemas, como el cálculo de los precios en las tiendas con la necesidad de crear procedimientos rápidos y concretos. La multiplicación hace posible que la suma sea más fácil, rápida y eficiente, pero nos enfrentamos al problema de ¿Cómo enseñar?. Las Tablas de multiplicar se pueden aprender en una variedad de métodos nuevos e innovadores de aprendizaje más visuales como es el caso de los juegos o software interactivo.

Cuando el método de aprendizaje se hace atractivo y entretenido para los niños, entonces ellos están más dispuestos a absorber la información aprendida. Es así como potenciar el pensamiento lógico en las aulas, se convierte en uno de los principales retos para los maestros pues enseñar a los estudiantes  a través de actividades lúdicas resultará más atractivo y sencillo para desarrollar el pensamiento creativo y crítico, logrando así entender mejor la realidad, buscando nuevas formas para enfrentarse a las actividades que se le plantean en situaciones cotidianas.

Objetivo general.

Diseñar una aplicación educativa para lograr una mejor enseñanza-aprendizaje de las tablas de multiplicar para niños de educación básica mediante multimedia usando texto, imágenes, audio, animaciones y video conteniendo canciones, videos, tablas, problemas

## MARCO TEÓRICO.

### Teorías educativas y el diseño de software educativo.

Las teorías actuales del aprendizaje tienen sus fundamentos en dos corrientes que son el empirismo y el racionalismo y que están presentes en el aprendizaje actual. El empirismo menciona que el hombre nace sin conocimientos y a través de las interacciones, asociaciones e impresiones sensoriales con la naturaleza durante un tiempo en el espacio puede unirse formando así su conocimiento y las ideas complejas. Mientras que el racionalismo es el conocimiento adquirido por medio de la razón sin la ayuda de los sentidos.
El constructivismo ha tenido un impacto fuerte en la tecnología de la educación, el principal objetivo conductista es que establece el aprendizaje en términos específicos cuantificables.

Se han introducido conceptos importantes para la computación educativa: CMI (Computer Managed Instruction) y el CAI (Computer Aided Instruction). Están orientados al uso de programas que instruyen directamente al estudiante, la computadora es utilizada como una herramienta para el proceso de enseñanza, ya que es capaz de presentar al alumno cierta información y proponer algunas tareas como ejercicios o formular preguntas como por ejemplo: tutoriales, simuladores o juegos educativos.

Los primeros usos de la instrucción programada se centraron en el desarrollo de las máquinas en vez de los contenidos del curso, pero se fue evolucionando hacia el desarrollo de programas basados en el análisis del aprendizaje y la instrucción de la teoría del aprendizaje. La psicología cognitiva comienza a tener su dominio por el diseño instruccional y pone énfasis en las conductas externas, preocupándose así de los procesos mentales que son aprovechados para promover los aprendizajes efectivos.

El Objetivo del diseño instruccional mantiene la comunicación o transferencia de conocimiento hacia el que aprende en la forma más eficiente y efectiva posible. En el caso del conductismo, el instructor busca un método más eficiente a prueba de fallas para que su aprendiz logre su objetivo, subdivide una tarea en pequeñas etapas de actividades. Tanto el conductismo como el cognoscitivismo son de naturaleza objetiva, ambos soportan la práctica sobre el análisis de tareas y en su segmentación en partes pequeñas con objetivos propios y el rendimiento se mide con el logro de esos objetivos. El diseño de instrucción facilita estructurar mejor la nueva información desde la pedagogía, así como la codificación de información por parte del estudiante, como el recuerdo de lo que se pretende aprender.

El constructivismo promueve experiencias de aprendizaje más abierto, donde los métodos y resultados del aprendizaje no son tan fácilmente medibles y pueden ser diferentes entre cada estudiante.

(Skinner, 1986) Formuló su teoría conductista del condicionamiento operante, y en sus primeros años de su carrera se interesó por la educación elaborando las máquinas de enseñanza y los sistemas de instrucción programada. Esta teoría se da a través del refuerzo hacia la forma del comportamiento deseado, reflejando así el proceso de moldeamiento para modificar la conducta. El estudiante adquiere unas habilidades tales como la capacidad de identificar la información a un problema dado, la interpreta, la clasifica, y busca las relaciones entre la información nueva y la adquirida previamente (Bruner, 1988).

La perspectiva de Piaget indica que mediante los avances cognitivos basados en la interacción entre el sujeto y el objeto, donde el objeto trata de llegar al sujeto mediante cierta perturbación de su equilibrio cognitivo, produciendo así la asimilación del objeto, y bajo "La postura constructivista psicogenética acepta el entrelazado entre el sujeto y del objeto en el proceso de conocimiento. Tanto el sujeto, que al actuar sobre el objeto, lo transforman y a la vez se estructura a sí mismo construyendo sus propios marcos y estructuras interpretativas" (Castorina, 1989).

(Papert, 1981), asume una filosofía educativa constructivista donde los alumnos efectúan un aprendizaje autónomo, donde se le da mayor importancia al error, las consecuencias de sus acciones al construir sus conceptos, y los procesos de negociación y de reconstrucción para apropiarse del conocimiento. Los micromundos son la evolución de otras formas más elaboradas de la interacción facilitando así los ambientes del aprendizaje constructivista

El aprendizaje significativo según (Ausubel y Novak , 2006) consiste en la incorporación de nuevas informaciones o conocimientos a un sistema organizado de conocimientos previos en el que existen elementos que tienen alguna relación con los nuevos, si el estudiante no puede relacionar significativamente el nuevo conocimiento éste lo hará en forma memorística, superficial, o parcial teniendo así un conocimiento poco aplicable a la práctica y a la vez fácil de olvidar; los alumnos pueden aprender significativamente un contenido a través de un esquema tipo árbol, jerárquico y relacional, como condición a esta estructura se disponen los conceptos más relevantes.

La enseñanza asistida por computadora (EAC) o enseñanza basada en computadora (EBC) es un sistema que se utiliza sobre todo con ejercicios, cálculo, simulaciones y tutorías. Los programas de ejercicios son fáciles de realizar y los alumnos proceden a manejarlos en forma lineal en su repaso de información.

(Schuk, 1997) menciona que las computadoras permiten que los estudiantes aprendan a programar, facilitando el desarrollo de habilidades intelectuales tales como reflexión, razonamiento y resolución de problemas. Sostiene que las computadoras pueden enseñar ciertas habilidades como la resolución de problemas y división del problema en partes más pequeñas.

Cateherine L´Ecuyer en su libro *Educar en el Asombro*, sostiene que el asombro es el deseo para el conocimiento, por lo que esta capacidad en los niños les permitirá ser más sensibles ante lo que perciben, desarrollando y sensibilizando más sus sentidos, así como fortaleciendo su creatividad y capacidad de análisis.

De acuerdo con Alsina (2006) y Berdonneau (2008), la educación primaria básica tiene como objetivo formar de manera proactiva al individuo y capacitarle para la vida en sociedad.

Trabajar la educación matemática es de gran importancia ya que se considera una rama significativa para el desarrollo del individuo. Por lo tanto, se ha de proporcionar al alumno conocimientos básicos que le ayuden a entender el mundo, como: contar, agrupar, clasificar desarrollando el razonamiento lógico-matemático. Sostiene que la didáctica de la matemática es la disciplina científica, cuyo objeto es la génesis, circulación y apropiación del saber matemático y sus condiciones de enseñanza y aprendizaje.

Divulga que cuando se trabaja con matemática casi siempre se hace de manera tradicional y autoritaria, limitando al estudiante a realizar cosas que puede experimentar, provocando que el aprendizaje no sea según intereses. Por ello es necesario que los docentes, asimilen la importancia de la didáctica de esta disciplina, a fin de buscar alternativas que ayuden al alumnado a ser constructores de su propio aprendizaje

Menciona que la matemática tiene por finalidad desarrollar actitudes y capacidades en el alumno para comprender, asociar, analizar e interpretar los conocimientos adquiridos para enfrentar el entorno de cada educando.

Según Piaget, la facultad de pensar es la coronación del desarrollo psíquico y constituye el término de una construcción activa y de un compromiso con el exterior. El pensamiento lógico infantil se desarrolla, principalmente, a través de los sentidos; el constructivismo defiende una manera de enseñar a los niños a descubrir el mundo que les rodea y a obtener sus propias conclusiones.

Según Gutiérrez Martínez (2005), el método del descubrimiento guiado propone dar al alumnado oportunidades para involucrarse de manera activa, para ir construyendo su propio aprendizaje a través de experiencias directas cuya finalidad es impulsar el desarrollo de las habilidades que fomenten el aprender a aprender. En este sentido, el aprendizaje viene a ser un proceso activo de la información que cada persona organiza y construye desde su propio punto de vista. Por lo que lo más importante es hacer que el alumnado se dé cuenta de la estructura del contenido y de las relaciones con los elementos que está aprendiendo, facilitando con ello el conocimiento.

El juego es una actividad humana y vivencial que promueve la evolución íntegra de quienes se involucran en él, claro que cuando se habla de juego no todos piensan lo mismo, resulta ser una actividad que desarrolla actitudes, habilidades y capacidades de beneficio para la educación. El juego didáctico se utiliza para desarrollar habilidades que les son necesarias y constituye una actividad necesaria y eficaz en el aprendizaje para la vida.

Los juegos recreativos, tienen influencia en la socialización de los alumnos, pues los docentes reconocen que los juegos son una herramienta para lograr que los alumnos desarrollen destrezas favorables a su aprendizaje, tanto sociales como intelectuales. Los estudiantes aprenden matemática por medio de las experiencias que les proporcionan los profesores. Por tanto, la comprensión de la matemática por parte de los estudiantes, no puede basarse solamente en un constructivismo estricto, sino que requiere de mucho tiempo de aprendizaje y para ello, se le debe enseñar un trabajo matemático auténtico, que no sólo incluye la solución de problemas, sino la utilización de los conocimientos previos en la solución de los mismos aplicables a la vida cotidiana.

Alsina (2001) menciona algunos puntos como recurso didáctico para desarrollar el pensamiento matemático de manera general y el razonamiento lógico-matemático en particular: 1. Es la parte de la vida más real de los niños. Utilizándolos como un recurso trasladan la realidad de los niños a la escuela. 2. Los materiales lúdicos acostumbran ser motivadores. Los niños se implican y se los toman en serio. 3. Tratan distintas competencias matemáticas. 4. Los niños pueden afrontar nuevas habilidades matemáticas sin tener miedo al fracaso inicial. 5. Permiten aprender a partir del propio error y del error de los demás. 6. Respetan la diversidad. Todos quieren jugar, pero lo que resulta más significativo es que todos pueden jugar en función de sus propias capacidades. 7. Permiten desarrollar capacidades básicas necesarias para el aprendizaje matemático, como son la atención y la concentración, la percepción, la memoria, la búsqueda de estrategias. 8. Facilitan el proceso de socialización de los niños junto con su autonomía personal.

**Software educativo.**

El software educativo se define como un programa e computadora en apoyo a cualquier proceso de aprendizaje, es una herramienta didáctica diseñada para eficientizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El software educativo se define como: "los programas de computación realizados con la finalidad de ser utilizados como facilitadores del proceso de enseñanza", con características como la posibilidad agilizar los aprendizajes, la interactividad, la facilidad de uso, motivan en los estudiantes los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Con Fireworks es posible crear y modificar imágenes para quitarles los fondos de las imágenes o colocarle más brillo así como para colocar botones con instrucciones programadas. El Jclick Author es otra herramienta que permite crear, editar y publicar las actividades de una manera sencilla, visual e intuitiva, aquí se programan los intentos que tiene el alumno para responder correctamente y el tiempo que tiene para resolverlos.

**Diseño instruccional.**

Permite relacionar todos los elementos de la pedagogía de la tecnología, y de las herramientas multimedia en acciones formativas desarrolladas en entornos virtuales de la construcción de un software educativo, el diseño instruccional se define como la "planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas".

En el diseño instruccional se configura la tarea que se basa en una de las teorías del aprendizaje antes mencionadas, y que tiene por objetivo producir una formación eficaz, interesante y competente, la ingeniería de sistemas suministró "un marco de trabajo sistemático para analizar el problema teniendo en cuenta todas las interacciones externas e internas a la vez que toda situación se ve en su contexto" (Sangrà, Guárdia, Williams, & Schurm, 2004).

**Enseñanza de las matemáticas con ayuda de la computadora.**

El aspecto central y decisorio en cuanto al aprendizaje con la ayuda de la computadora radica, definitivamente, en una adecuada interacción entre los programas seleccionados, el papel de los docentes, las acciones de los estudiantes y las actividades concretas de aprendizaje.

Por otra parte, las expectativas que ha generado el uso de la computadora en las instituciones escolares no siempre corresponden con la realidad. Se han desarrollado y propagado, sobre todo por los intereses del mercado, muchos programas que aparentemente facilitan el aprendizaje de las matemáticas u otras áreas de estudio; sin embargo ellos no han logrado fortalecerse como salidas alternas a las dificultades que presentan los estudiantes con algunos contenidos específicos. El fracaso de estos intentos radica en que se sigue considerando que el ser humano aprende, tal como lo señalaba (Skinner, 1986), de manera individualizada, mecánica, algorítmica y programada, para lo cual no hace falta relacionarse con los demás seres humanos.

La computadora se ha convertido en un recurso indispensable para el adecuado desarrollo del proceso de aprendizaje y enseñanza de todas las materias, particularmente de la matemática. Ella, sin embargo, no debería sustituir, por ningún motivo, la presencia y el papel fundamental que juegan los docentes.

Hoy en día, la educación por internet proporciona diversos servicios que permiten difundir, facilitar e innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su principal ventaja es la de promover la comunicación y el trabajo colaborativo a distancia, ya que los estudiantes tienen acceso a bibliotecas digitales, bases de datos y terminar proyectos sin la necesidad de estar presentes físicamente en el mismo lugar.

**Tecnología multimedia.**

La multimedia es el resultado de la combinación de textos, gráficos, sonidos, animación y video. Los mensajes y los contenidos que se muestran en una computadora forman el software multimedia. Los proyectos multimedia se vuelven interactivos cuando se le permite al usuario final elegir los elementos que desea manipular.

Con la expansión del uso de la computadora y con el apoyo de las disciplinas como la comunicación, la pedagogía, la sicología, la ingeniería de sistemas, el diseño gráfico se han creado sistemas multimedia poderosos y eficientes que unidos a nuevos enfoques en la enseñanza por computadora permiten la elaboración de materiales educativos electrónicos mucho más fáciles a profesores, investigadores y alumnos dando un giro favorable al diseño y desarrollo de estos sistemas así como la metodología utilizada para su elaboración y utilización como apoyo a la enseñanza.

Se debe tener siempre en cuenta que no todos los alumnos tienen el mismo ritmo de aprendizaje, y esto hará que se tengan que plantear actividades más complejas para aquellos que entienden de manera más rápida lo que se les quiere enseñar, pero también buscar otras actividades más sencillas que ayuden a la interiorización de esos conceptos en los alumnos con mayores dificultades en el aprendizaje.

Las tablas de multiplicar para alumnos de primaria, convierten el comienzo del aprendizaje de las tablas de multiplicar para niños en algo sencillo, ameno y divertido. De esta forma, los niños aprenden de una forma más interactiva y dinámica, lo que afianza su manejo de la multiplicación más rápidamente.

Esta aplicación educativa está diseñada para facilitar el aprendizaje de las tablas de multiplicar, de forma sencilla, intuitiva y divertida. Mediante la ejecución de distintas acciones para resolver los juegos, los niños pueden ejercitar sus habilidades matemáticas y dominar las tablas de multiplicar.

El contenido de esta aplicación informática  empieza con una portada de imágenes de Superhéroes, el cual contiene en la parte inferior un título en letras mayúsculas que dice: TABLAS DE MULTIPLICAR CON AYUDA DE LOS SUPERHÉROES, también contiene un link donde se encuentra escrito el nombre de los autores de esta aplicación y su contacto (Figura 1).




Figura 1.- Inicio de la aplicación educativa




Figura 2.- Menú




Figura 3.- Tablas del 1 al 10




Figura 4.- Ejemplo tabla 3




Figura 5.- Ejemplo tabla 8




Figura 6.- Felicitación

Al darle clic en INICIAR muestra otra ventana de menú principal en el cual encontramos títulos que dicen: Canciones, Preguntas, Videos, Tablas, Ejercicios y Repaso (Figura 2).

Al darle clic en TABLAS aparece un menú donde están las tablas desde el 1 hasta el 10 con superhéroes, estos indican que cada uno es la entrada a otro menú para repasar y practicar la tabla de multiplicar de cada uno dando clic en cada uno de ellos (Figura 3).

Al hacer clic sobre cada número se abrirá una nueva ventana con la tabla solicitada mostrando mensajes de aliento y a su lado un dibujo del superhéroe donde está escrita la tabla de multiplicar del mismo (Figura 4, 5 y 12).

En otro menú aparece la opción de PREGUNTAS donde le empieza a preguntar operaciones con las tablas, mostrando la multiplicación y abajo unos cuadros donde aparecen tres posibles respuestas debiendo darle clic en alguna opción (Figura 11). si la respuesta es correcta automáticamente le saldrá la frase: ASÍ SE HACE, CUENTA CON NOSTROS (Figura 6), pero si se equivoca y coloca respuesta incorrecta le saldrá la frase: FALLASTE, INTÉNTALO DE NUEVO, TU PUEDES (Figura 9). Si desea continuar le da siguiente y así sucesivamente hasta que teclee salir para ver otra opción del MENÚ del menú principal donde se podrá seleccionar otra opción.

En la opción CANCIONES (Figura 7) también podrá escuchar los audios de la tabla solicitada. En la ventana de VIDEOS se encuentran videos del 1 al 10 donde con baile le enseñan a aprenderlas (Figura 8). En la opción REPASO (Figura 10 y 13) también podrán encontrar trucos para aprender las tablas con los dedos de las manos.Una barra con la palabra SALIR (Figura 14) le permitirá salir de la aplicación informática.

**CONCLUSIONES.**

Este tipo de recursos pueden ser utilizados de muchas formas, en el aula, son un complemento ideal para apoyar la clase, los juegos se pueden utilizar en el aula de cómputo y hacer competiciones entre distintos grupos. En casa, estos recursos para aprender a multiplicar son

una fuente de apoyo a padres y madres que quieren ayudar a sus hijos y motivarles en el laborioso camino de aprender a multiplicar.

Los juegos y tablas de multiplicar para niños de primaria resulta un recurso didáctico útil porque reúne desde su planteamiento una serie de condiciones. Son juegos divertidos y muy visuales que llaman la atención del niño. El aprendizaje memorístico se convierte así en una tarea nada aburrida. Por otro lado, estos juegos de multiplicar proponen actividades y problemas que el niño puede encontrar en su realidad más cercana. De esta forma, se aplica el conocimiento teórico adquirido de forma práctica directamente.

El juego educativo tiene como fin didáctico ampliar la atención, memoria, y habilidades del pensamiento; es una técnica participativa de la enseñanza, que desarrolla métodos de dirección y conducta correcta, para estimular la disciplina, Si los juegos educativos, son utilizados como estrategia y recursos didácticos, auxiliares a la matemática, la formación de los estudiantes será más atractiva y despertará el interés por asistir al centro de estudios.

Las tablas de multiplicar suponen una herramienta básica del conocimiento matemático. En este sentido, son un recurso que ahorra tiempo y que permite al niño simplificar y manejar con mayor soltura diversas situaciones que encuentra en su entorno social.

No hay nada como aprender las tablas de multiplicar con ejercicios divertidos para niños de Primaria. Las tablas de multiplicar son un elemento básico en el conocimiento matemático, utilizado para simplificar sumas compuestas por los mismos sumandos. Son un recurso muy útil como complemento del trabajo realizado en clase.

**BIBLIOGRAFÍA.**

ALSINA, A. (2001). Matemáticas y juego. Uno, 26. Barcelona: Editorial Onda.

ALSINA, A. (2006). Cómo desarrollar el pensamiento matemático de 0 a 6 años. Barcelona: Editorial Eumo.

Ausubel y Novak . (2006). El Aprendizaje significativo. En J. I. POZO, *Teorías cognitivas del aprendizaje* (Novena ed., págs. 210-221). Madrid, España: Morata.

BERDONNEAU, C. (2008). Matemáticas activas (2-6 años). Barcelona: Editorial GRAÓ.

CASTORINA, J. A. (1989). La posición del objeto en el desarrollo del conocimiento . En *Problemas de la psicología genética* (págs. 139-141). Buenos Aires: Miño y Dávila.

GUTIÉRREZ MARTÍNEZ, F. (2005). Teorías del desarrollo cognitivo. Madrid: Mc Graw Hill.

PAPERT, S. (1981). Papert y el Logo. En S. PAPERT, *Desafio a la mente* (pág. 390). Madrid: Galápagos. 110 Diseño de un Software Educativo para el aprendizaje de Funciones Matemáticas

SANGRÀ, A., Guárdia, L., Williams, P., & SCHURM, L. (2004). Modelos de diseño instruccional. En S. J, A. Sangrà, P. Williams, J. Salinas , & M. Chan, *Fundamentos del diseño técnico-pedagógico en elearning* (págs. 1-20). Barcelona: FUOC.

SCHUK, D. H. (1997). Influencias en el Aprendizaje y desempeño. En *Teorias del Aprendizaje* (segunda ed., págs. 238-250). México: Pearson.

SKINNER, B. (1986). Teaching Machines, Science [La Ciencia y la enseñanza con maquinas]. En J. CRUZ FELIÚ, *Teorías del Aprendizaje y Tecnología de la Enseñanza*. México: Trillas. Bibliografía 111

# TECNOLOGIAS DIGITAIS, EDUCAÇÃO E COMPETITIVIDADE ENTRE OS POVOS DA FLORESTA NO ESTADO DO AMAZONAS

Ademar Vieira dos Santos

Ericê Bezerra Correia

Patrícia Alexandra Pacheco de Sá

**RESUMO**

Esse estudo tem como objetivo refletir sobre a importância do uso das tecnologias digitais como recurso didático mais evidente na educação dos povos da floresta. Ele surge da convivência e preocupação dos pesquisadores com o desenvolvimento educacional e social dos habitantes dessas localidades que, historicamente, mesmo possuindo muitas riquezas naturais, estão em desvantagem, em relação a esses aspectos, com muitas outras regiões do mundo, visto que não conseguem competir com os seus produtos nos mercados interno e externo. Diante desse cenário, pensam em ampliar o processo de conhecimento e de produção científica com o uso das tecnologias digitais nas escolas e assim alavancar a competitividade dos trabalhadores da região. Acrescenta-se que o Estado do Amazonas, com sua imensa floresta, dispõe de grandes vantagens no mercado competitivo, pois oferece opções de trabalho e renda sustentável às suas populações Trata-se de um trabalho bibliográfico, fundamentado num referencial multidisciplinar e na vivência empírica dos investigadores pelo interior do grande vale amazônico. Como resultados constatou-se que urge a necessidade do sistema educacional propiciar maior ênfase ao uso das tecnologias digitais na formação dos estudantes nativos da floresta, ou do meio rural, proporcionando-lhes o desenvolvimento de competência de aprendizagem, de novas experiências e habilidades para transformar as potencialidades naturais em riquezas sustentáveis, possibilitando que os povos do interior possam viver com melhor qualidade de vida nos locais onde habitam e produzem historicamente. Por conseguinte, poderiam competir com os seus produtos nos mercados regionais amazônicos, nacionais e até mesmo em âmbito internacional.

**Palavras chave**: Tecnologia; Educação; Competitividade no Amazonas.

**ABSTRACT**

This study aims at reflecting on the importance of the use of digital technologies as the most evident didactic resource in the education of people from the forest.
It arises from the coexistence and concerns of researchers with the educational and social development of the inhabitants of these localities who, historically, even having many natural resources, are at disadvantage, in relation to these aspects, with many other regions of the world as they cannot compete with their products in the internal and foreign markets. Faced with this scenario, they think of expanding the process of knowledge and scientific production with the use of digital technologies in schools and thus leverage the competitiveness of the region's workers. It is important to add that the state of Amazonas, with its immense forest, has great advantages in the competitive market, since it offers options of work and sustainable income to its populations. It is a bibliographical study, based on a multidisciplinary reference and on the empirical experience of researchers in the interior of the great Amazon valley. As a result, it was found that there is an urgent need for the educational system to place greater emphasis on the use of digital technologies in the training of native students of the forest, or in rural areas, providing them with the development of learning competence, new experiences and skills, aiming at changing natural potential into sustainable wealth, enabling the people of the interior to have a better quality of life in the places where they inhabit and produce historically. As a consequence, they could compete with their products in regional Amazonian, national and even international markets.

**Keywords**: Technology; education and competitiveness in the Amazonas state

## INTRODUÇÃO

O Estado do Amazonas[68] é uma região geograficamente de dimensão continental, com imensa diversidade cultural e um enorme potencial de riquezas naturais. É o maior estado da Região Norte do Brasil e um dos maiores estados da Região amazônica. Ocupa

[68] O Estado do Amazonas é uma das 27 unidades federativas do Brasil, sendo a maior delas em território, com uma área de 1 559 159,148 km , constituindo-se na nona maior subdivisão mundial, sendo maior que as áreas da França, Espanha, Suécia e Grécia somadas. https://pt.wikipedia.org/wiki/Amazonas.

uma área de 1.570.745.680 km , representando 18,5% do território nacional. Sua divisão política se constitui de 62 municípios.

A população do Amazonas é constituída de 1. 751,328 homens e 1.729,609 mulheres. Destes, 2.755,756 vivem na área urbana. A população rural soma um número de 725,181 de trabalhadores e trabalhadoras. Os povos declarados indígenas, somam um total de 168.680, em sua maioria habitam a zona rural e regiões de florestas, sendo que todos esses sujeitos somam um total de 3.480,937 pessoas, de acordo com dados do censo (IBGE, 2010)[69]. Diante de toda essa complexidade geográfica, política e social, (Batista, 2007), salienta que falar da Amazônia, ou do Amazonas, em qualquer aspecto, seja fisiológico, social e até mesmo intelectual, é aventurar-se a enfrentar senão o infinito, pelo menos o indefinido. Esse estudo tem como objetivo refletir apenas sobre alguns aspectos mais emergentes da educação e do uso das tecnologias para a competitividade nas localidades interioranas ou campesinas do Amazonas.

A forma de exploração implantada pelos colonizadores no Amazonas colonial não exigiu dos nativos o uso de conhecimentos técnicos e científicos mais elaborados. Nesse contexto, a educação disponibilizada aos homens e mulheres da floresta, pelo sistema educacional ao longo do período colonial e, em parte dos tempos atuais, tem sido aplicada como um mero objeto de informação para reproduzir a mentalidade rústica do profissional catador dos produtos naturais, recursos esses que até algum tempo atrás ainda eram bastante abundantes no interior da floresta.

As orientações ideológicas postas pelos donos da produção nos seringais, ou comunidades rurais, eram de que as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores locais não eram de beneficiamento, o qual ficava a cargo dos trabalhadores dos países desenvolvidos para onde as especiarias amazônicas em grande quantidade sempre foram exportadas por preços às vezes simbólicos. Por essa razão, não havia necessidade de educar ou profissionalizar trabalhadores (Araújo, 2007). Obedecendo aos pactos coloniais de comércio realizados entre as colônias dos trópicos e as metrópoles, essas matérias primas em estado

[69]O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é uma fundação pública da administração federal brasileira criada em 1934 e instalada em 1936 com o nome de *Instituto Nacional de Estatística* https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_Brasileiro_de_Geografia_e_Estat%C3%ADstica

bruto passam por um beneficiamento tecnicamente rigoroso e, em seguida, fazem o caminho de volta para o Amazonas, desta vez para serem consumidos pelos amazonenses que dispõem de condições para pagar os altíssimos preços cobrados pelas novas embalagens.

A Amazônia, de acordo com (Batista 2007), é a terra mais jovem do planeta e nela ainda se faz recender em meio às belezas naturais, o cheiro embriagador da sua infância geológica. Porém, segundo o autor, as terras da Amazônia são as menos conhecidas do planeta, motivo que faz dessa região um cenário perfeito para a realização de investigações científicas nas áreas das ciências naturais e sociais.

A dinâmica dos novos processos de globalização mundial da economia e, nomeadamente os novos modos de produzir riqueza, colocam os lugares remotos da Amazônia em maior evidência quanto aos seus hábitos de consumo e de produção das especiarias locais. Esse processo de evolução põe em questão os antigos conceitos de relação com a natureza, vivenciados há séculos pelos povos nativos. Contudo, isso não quer dizer que esses valores terão que ser anulados, como se não representassem significativamente mais nada para os caboclos e caboclas da floresta.

Para (Leff 2003), o homem campesino não pode se apropriar dos valores de forma saudosa, como se fossem únicos, prontos e acabados. Ele deve permitir que esses saberes possam ser ressignificados de acordo com os novos conhecimentos epistemológicos necessários ao campesinato do mundo moderno e a sustentabilidade ambiental, econômica e social dos povos indígenas, ou povos das águas que vivem no interior do grande vale amazônico, que hoje de forma racional são desafiados a competir com os seus produtos no mercado globalizado. Essas situações põem em questão o tipo de escola que temos e os recursos didáticos que historicamente e tradicionalmente foram utilizados na escola rural amazônica, nas universidades e Institutos de Ciência e Tecnologias.

O uso das tecnologias digitais nas escolas da floresta Amazônica pode desempenhar um papel crítico, pelo fato das pessoas terem acesso às redes de informação e de conhecimento com maior autonomia, possibilitando a competitividade entre os mercados locais, permitindo que as tribos indígenas, povos das águas e demais sujeitos da região atinjam uma condição de desenvolvimento humano inclusivo e sustentável, viabilizando,

dessa forma, os objetivos de desenvolvimento para o Milênio, previstos pela UNESCO, de crescimento econômico, inclusão social e sustentabilidade ambiental (Mckeown, 2002; UNESCO – Position Paper on Education Post – 2015).

**Tecnologias digitais, educação dos povos da floresta**

O Estado do Amazonas não pode mais ser visto como um lugar distante geograficamente onde as pessoas encontram-se isoladas por completo de todos os recursos didáticos pedagógicos e de comunicação. As condições tecnológicas e educativas mundiais mudaram e este, que parecia ser um lugar reservado ao atraso educacional, pode, através da escola básica, da universidade e dos Institutos Federais de educação, se apropriar das tecnologias como um recurso tecnológico capaz de alavancar a qualidade do processo educativo e a qualidade profissional dos sujeitos que residem nos mais distantes lugares do interior do estado, criando possibilidades para que todos desenvolvam habilidades[70] e competências[71] para competir com sua mão de obra e com os seus produtos no mercado local e mundial (Martins, 2010).

As tecnologias digitais, ainda no entendimento do autor, possibilitam e desenvolvem processos, evoluções e mudanças, situações e estrutura de elevada complexidade, a exemplo das condições geográficas, políticas, e consideradas de periferia, como é o caso do Amazonas.

Faucheux, Hue e Nicolai (2010) e Hogno e Andresen (2011) contribuem para esta discussão, salientando que as tecnologias digitais são extremamente úteis na resolução de questões urgentes na educação, ao considerar que elas abrem perspectivas, até então inéditas, nas regiões ou territórios onde os meios de acesso são escassos e a geografia se constitui em obstáculo à comunicação. Ainda de acordo com os referidos autores, a utilização das

70 Segundo (Perrenoud, 2000), habilidades referem-se, especificamente, ao plano objetivo e prático do saber fazer e decorrem, diretamente, das competências já adquiridas e que se transformam em habilidades.

71 (Perrenoud, 2000) afirma que se trata de um termo polissêmico e o define como a capacidade de agir de modo eficaz em uma situação específica, apoiado em conhecimentos, mas sem que se limite a eles, para que assim seja possível atuar em contextos diferentes de forma consciente.

tecnologias digitais pode alterar a organização do território, promovendo o desenvolvimento sustentável.

Entende-se que a aprendizagem e a utilização das tecnologias pelos amazônidas da floresta podem favorecer em muito a qualidade da produção agrícola dos campesinos, visto que poderão estar conectados, por meio da rede de computadores, com técnicos e outros produtores ao redor do mundo, bem como também poderão dispor da aquisição de melhores aparelhos de uso agrícola disponíveis nos mercados mais avançados.

Na concepção de Martins (2010), na medida em que mudam as condições históricas, torna-se de fundamental importância que se proponham novos programas e projetos educativos. Porém, entende-se que as novas propostas exigem nomeadamente a utilização de novas discussões e linguagens. Esse, sem dúvida, deve ser um compromisso assumido didática e politicamente pela escola que forma os trabalhadores da floresta com os seus próprios aprendizes, em parceria com as demais instâncias dos poderes políticos, nacional e local.

Para Faucheux (2010), além de aprender a utilizar as tecnologias digitais na escola, as pessoas que residem nas comunidades rurais periféricas, para ter a concessão de equipamentos ou recursos tecnológicos digitais para suas localidades, dependem das políticas públicas, que o poder local é capaz de elaborar e colocar em prática. Esse processo, no caso do Amazonas, depende da competência da articulação dos sujeitos da sociedade civil, das parcerias que são capazes de estabelecer com o poder público. Para isto, ambos devem superar seus sentimentos individualistas e, por conseguinte, se apropriar de relações de convivências dialógicas e colaborativas para a aquisição e utilização coletiva dos instrumentos tecnológicos. Esse processo de emancipação deve se tornar uma prática comum no cotidiano dos povos da floresta amazônica que pretendem ter autonomia política nos locais onde vivem.

Usar tecnologias digitais para formar cidadãos para competir numa região como o Amazonas requer um compromisso não só da escola como formadora, constituindo-se em um compromisso muito maior dos comunitários em reformular suas capacidades de julgamento, censo crítico e pensamento dedutivo, as faculdades de observação, de pesquisa

e imaginação, por considerar que as tecnologias diariamente oferecem novos campos de desenvolvimento, o que exige que os caboclos, índios e cidadãos da floresta, de modo geral, estejam aptos para ter um domínio maior de codificação e decodificação das informações e do mundo (Perrenoud, 2000). Ampliando essa compreensão, (Morin,2002), salienta que a reforma de pensamento necessária gerará um pensamento do contexto e, assim, os amazonenses, de forma racional, poderão fazer frente às incertezas globais e criar estratégias novas de produção e competição local e global.

**Educação e competividade na escola da floresta**

A educação e as tecnologias digitais podem contribuir decisivamente para a inovação e competitividade no meio rural do Amazonas. Entretanto, isto só ocorrerá se houver empregabilidade,[72] pois a educação e as tecnologias podem aumentar a produtividade, porém, de forma isolada, não conseguem resolver o problema da geração de empregos (Afonso e Antunes, 2001). No entendimento de (Correia 2016), os sistemas de inovação dependem da interação entre os diferentes fatores constitutivos, representados por instituições globais regionais e locais.

Em relação ao Amazonas, entende-se que as universidades e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, devem manter cotidianamente um elo de interação com o setor produtivo, com a finalidade de saber as necessidades de formação do mercado local (Borges, 2007). Nesse processo constante de retroalimentação, essas escolas devem estar com o seu projeto político pedagógico, seus pedagogos, professores e gestores em estado de alerta para avaliar as exigências de carência de formação detectadas nos profissionais oriundos do sistema escolar e, assim, repensar de maneira urgente, todas as suas práticas pedagógicas e didáticas de formação, não apenas para se adequar às exigências de competitividade do mercado no momento, mas também para se avaliar e planejar para atender às expectativas de formação do mercado futuro, ou formação profissional dos agricultores, de acordo com as culturas que desenvolvem nas suas comunidades rurais. Sob o ponto de

[72] O acesso ao emprego para todos parece não ser viável sem a promoção de políticas de criação e partilha de emprego (Afonso e Antunes 2001).

vista de Correia (2016), isso deve ocorrer a partir da cooperação entre os atores, escola, sistema produtivo e trabalhadores.

No interior do Estado do Amazonas já existem muitas microempresas de beneficiamento de derivados do leite, da apicultura, do cacau e de outras riquezas regionais. Porém, percebe-se que existe uma abundância de matéria-prima em quase todos os Municípios e esses produtos são de grande procura no mercado local e global.

O que falta para uma maior alavancagem no crescimento e da produção dessas empresas é a construção de bases na educação tecnológica que, de forma emergente, precisam investir em pesquisa básica e, de acordo com Storper ( 2003) e Correia (2016), criar setores e empresas estratégicas como software, Biotecnologia e nichos de tecnologias de ponta para dar suporte técnico e científico ao setor produtivo no interior do Amazonas, possibilitando a estruturação do sistema de inovação das localidades e dos sujeitos da floresta que se aventuram a produzir e competir no mercado com os limitados recursos tecnológicos que possuem. .

**Considerações finais**

A literatura pesquisada e as experiências vivenciadas no interior do Estado do Amazonas nos possibilitaram perceber que o uso das tecnologias digitais como recurso na educação é de fundamental importância no processo de formação dos povos interioranos, que hoje, em condições ainda elementares, já começam a utilizá-las em suas microempresas de beneficiamento de produtos regionais de formas sustentáveis. Essas mudanças são históricas porque representam os avanços das habilidades e do desenvolvimento de competência do homem da região, que até algum tempo atrás era um simples catador de sementes, em meio à imensidão da floresta.

Entendemos que o sistema educacional do Amazonas precisa de forma urgente massificar o uso das tecnologias, desde a escola básica para as pessoas que habitam na floresta, pois a convivência das crianças de hoje com as tecnologias influenciará profundamente a vida profissional delas como adultos, que precisarão transformar as riquezas naturais locais para competir no mercado globalizado.

Percebemos que a utilização das tecnologias pelo homem da floresta tem possibilitado maior comunicação e convivência com outros povos. Essas trocas podem significar profundas aprendizagens e reflexões por parte das pessoas que vivem nos longínquos lugares do Amazonas, que, a partir dessas experiências, passam a cobrar dos poderes público, estadual e municipal, a aquisição de recursos tecnológicos para a escola e comunidade. Nessa convivência o homem amazônico vai percebendo a eminente necessidade de se organizar politicamente dentro da comunidade com os seus pares, produtores, demais sujeitos comunitários e o poder público local, devido à impossibilidade de, mesmo dispondo de tecnologias, poder participar do processo de produção e de competir no mercado de vendas dos produtos.

Portanto, entendemos que os avanços na disponibilidade e uso de tecnologias digitais na educação e na produção de riquezas para a competitividade no Amazonas, por muito tempo ainda caminhará a passos muito lentos, tendo em vista as dificuldades históricas que se tem de desatar as amarras de políticas coloniais que travam os sujeitos da floresta de se apropriarem das novas formas de desenvolvimento moderno que podem emancipar os homens e as mulheres amazonenses.

## REFERÊNCIAS


Araújo. A. V. Sociologia da Amazônia. Manaus Brasil. Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Afonso, A. J., & Antunes, F. (2013). Educação, cidadania e competividade: questões em torno de uma nova agenda. *Cadernos de Pesquisa*, (113), 83-112.

Batista, D., (2003). Amazônia Cultura e sociedade. Manaus Brasil. Editora Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Batista, D; (2007). O complexo da Amazônia Análise do processo de desenvolvimento. Manaus Brasil. Editora Valer/Editora da Universidade Federal do Amazonas.

Censo, I. B. G. E. (2010). Disponível em:< http://www. 2010. ibge. gov. br/. *Acesso* em, 02\08/2017

Correia, E. B. (2012). *Geografia Econômica: Inovação e periferia*. *Qual a relação do desenvolvimento local?* Brasil: Editora Universidade UFPE. ISBN 978-85-415-0118-7

_____(2017). Inovação Social na Periferia.

Borges; H. S. (2007). Metodologia, planejamento e avaliação como integrantes do planejamento curricular. In Ghedin, E; Gonzaga, A. M. Borges; H. S. (2007) Currículo Avaliação e Gestão por Projetos no Ensino Médio. Editora Travesia/Seduc. Manaus Amazonas Brasil

Leff E; (2002) Saber Ambiental. Sustentabilidade Racionalidade Complexidade Poder. Editora Vozes – Brasil.

*Faucheux, S. Hue, C. & Nicolai I. (2010). Tic e desenvolvimento sustentável condições para o êxito.Lisboa Portugal: Editora Horizontes Pedagógicos. ISBN 978-989-759-053-5.*

Hogno, N. E., Andresen, M. U., (2011*). Inovation and education for sustainable developmente*. Ecoreglon perspetives. Retrieved from: 03/02/16. Available at: htt://www.sustainable-projects,eu. ISSN 1029-7790.

Mckeown, R., (2002). *Educations for Sustainable Development Tooik. Center for Geography and Environmental Education*. University of Tennessee. 311 Conference Center Bldg. Knoxville. TN 37996-4134 U.S.A. esdtooiki@utk.edu

Morin, E; (2002). Repensar a reforma reformar o pensamento a cabeça bem feita. Instituto PIAGET Portugal.

Geografia do Amazonas https://pt.wikipedia.org/wiki/ acessado em 02/07/2017

UNESCO (2015*). Concept note on the Post-2015 education agenda. Retrieved from:http://en.unesco.org/post2015/sites/post2015/files/UNESCOConceptNotePost2015_ENG.pdf Available at: 03/02/16*.

Perrenoud, P; (2000). Novas Competências para Ensinar. Porto Alegre – Brasil. Editora Artmed.

STORPER, M. **The regional world:** territorial development in a global economy. Nova Iorque: The Guilford Press, 1997.

# PRÁTICAS PEDAGÓGICAS COM NOVAS TECNOLOGIAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL VISANDO O PROCESSO DE ENSINO E DA APRENDIZAGEM

**Renilze de Barros A. dos S. Ferreira** [73]

**Elizabeth Kelly Correia** [74]

**RESUMO**

O texto apresenta reflexões de uma pesquisa de campo (CHIZZOTTI, 1995), numa escola pública da região metropolitana do Recife, buscando "identificar se os professores que atuam em escola pública estão usando as tecnologias disponíveis na escola e verificar as formas de uso na prática docente". A pesquisa teve como fonte entrevistas e observações feitas aulas, com o foco na abordagem qualitativa. Fundamentamos nos autores: Freire (2007) ao considerar o aluno como mentor de sua própria aprendizagem; Moran, Masseto, Behrens (2009); Demo (2006); e Mercado (2008) ao descreverem sobre os recursos tecnológicos no contexto do ensino. Como resultados, assinalamos que os docentes utilizam as ferramentas disponíveis na escola, todavia, de forma tímida, sem muita inovação e sem inserir nos planejamentos de ensino. Portanto, vê-se a necessidade de maior empenho de todos os que fazem o processo educativo, primando que o docente conheça mais as potencialidades das tecnologias disponíveis nas escolas, para saber como melhor usá-las nas práticas educativas, visualizando ampliar as possibilidades de ensino mais contextualizado e empolgante, visando obter melhores resultados na formação dos alunos.

**Palavras chaves:** Escola Pública. Tecnologias. Ensino e Aprendizagem.

**RESUMEN**:

[73]Mestre em Educação (UFPE); Profª da Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE); Email - rferreira.ead@gmail.com.

[74] Aluna do curso de Pedagogia da Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE); Email - elizabethdapaz@yahoo.com.br.

The text presents reflections from a field research (CHIZZOTTI, 1995), in a public school in the metropolitan region of Recife, seeking to "identify if teachers working in public schools are using the technologies available in the school and verify the forms of use in practice teacher". The research made use of interviews and observations of classes, with the focus of the qualitative approach. We base the authors: Freire (2007) when considering the student as mentor of his own learning; Moran, Masseto, Behrens (2009); Demo (2006); And Mercado (2008) when describing technological resources in the context of teaching. As results, we point out that teachers use the tools available at school, however, in a timid way, without much innovation and without inserting in teaching plans. Therefore, we must see the need for greater commitment of all those who make the educational process, emphasizing that the teacher knows more about the potential of the technologies available in schools, to know how best to use them in educational practices, visualizing the possibilities of teaching More contextualized and exciting, aiming to obtain better results in the training of students.
**Keywords**: Public School. Technology. Teaching and learning.

## 1 – INTRODUÇÃO

As tecnologias têm impactado as relações sociais, provocando transformações e alterando a maneira das pessoas viverem, pensarem, comunicarem-se, trabalharem, etc.

No que diz respeito ao contexto educacional, as tecnologias são elementos de discussão e alvo de incentivos governamentais, visando uma maior atualização das escolas. Inclusive, a UNESCO incentiva o uso das tecnologias no contexto educacional, como aponta o documento “Representação da UNESCO no Brasil”:

> A UNESCO acredita que as TIC podem contribuir com o acesso universal da educação, a equidade na educação, a qualidade de ensino e aprendizagem, o desenvolvimento profissional de professores, bem como melhorar a gestão, a governança e a administração educacional ao fornecer a mistura certa e organizada de políticas, tecnologias e capacidades (UNESCO, 2016, p. 1).

Os incentivos para o uso dos recursos tecnológicos no ambiente educacional têm se respaldado por ser elemento integrante da realidade cultural e histórica, nos dias atuais, sendo contempladas nas capacitações e encontros de professores promovidos pelas secretarias de educação nas instâncias: municipais, estaduais; e em congressos regionais, nacionais e internacionais, primando por ampliar a inclusão digital.

Diante dessa realidade, a docente e a discente, pesquisadoras na área tecnológica, integrantes do Curso de Pedagogia da Faculdade *Frassinetti do Recife (FAFIRE)*, *questionávamo-nos se* os professores que estão atuando em sala de aula, em escolas públicas que possuem tecnologias, têm usados as tecnologias que estão nas escolas e desenvolvido práticas pedagógicas inovadoras, visando ampliar o processo de ensino e de aprendizagem. Sendo assim, propusemos o seguinte objetivo: "identificar se os professores que atuam em escola púbica estão usando as tecnologias disponíveis na escola e verificar as formas de uso na prática docente". Assim, buscou-se conhecer quais tecnologias estão presentes na escola, e ver como os docentes as utilizam para ampliar o processo educacional.

Para atender nossos objetivos, nos fundamentamos em Freire (2007), que considera o aluno como mentor de sua própria aprendizagem; em Moran, Masseto, Behrens (2009) por citarem a educação em articulação com a tecnologia; em Demo (2006) que destaca a importância dos recursos tecnológicos no contexto do ensino; e em Mercado (2008), por descrever a necessidade de se integrar às mídias no processo de ensino.

Em vista disso, colocamos em prática uma pesquisa de campo, na possibilidade de ler a realidade (CHIZZOTTI, 1995), sendo uma Escola Municipal localizada no Bairro de Casa Amarela, na cidade do Recife, coletando dados junto às pessoas (FONSECA, 2002), com docentes e gestoras. Para o tratamento dos dados, filiamos à pesquisa qualitativa, analisando as concepções apresentadas e práticas docentes observadas. Utilizamos a análise do discurso, na perspectiva de Foucault, por considerar a análise crítica da realidade de uma prática social (FOUCOLT, In. SALATIEL, 2008), neste sentido, serão analisadas se as tecnologias que estão disponíveis na escola estão sendo utilizadas como parte integrante do contexto de ensino, a fim de descrever e explanar o explorado (YIM, 2005), conforme se propõe na análise do discurso.

Justifica-se esta pesquisa, pela necessidade de educadores ampliarem a visão quanto ao uso das tecnologias disponíveis no ambiente escolar, e se posicionarem de forma efetiva e criativa, nesse contexto.

## 2. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Reconhecendo ser o papel da ciência "estudar, pesquisar, sistematizar, teorizar, não intervir, influenciar, tomar posição" (DEMO, 1995, p. 23), assim, a pesquisa proposta visou "identificar se os professores que atuam em escola pública estão usando as tecnologias disponíveis na escola", analisando suas concepções, e verificar as formas de uso nas práticas docentes, primando à aprendizagem dos alunos.

Para atender ao objetivo, acima citado, usamos a pesquisa de campo (KAISER, 2006), tendo como *lócus* uma Escola Municipal, situada na região metropolitana do Recife, na qual foram coletados dados junto às pessoas (FONSECA, 2002) na possibilidade de ser possível ler a realidade (CHIZZOTTI, 1995) efetivada socialmente (MINAYO, 1994), primando por compreender e explicar o problema pesquisado (FUZZI, 2010). Tendo sido realizadas 14 visitas.

Para o tratamento dos dados, consideramos a "abordagem qualitativa" na análise do discurso (CAREGNATO; MUTTI, 2006), diante de relatos orais das professoras e gestoras, por meio de entrevistas abertas (DEMO, 1995; SANTOS, 2007), e na sala de aula, vendo as práticas (MINAYO, 1994) de professores, com uso de tecnologias, a fim de explanarmos o explorado (YIM, 2005).

## 3. TECNOLOGIAS NA PRÁTICA DOCENTE

### 3.1 O Docente e Práticas de Ensino com Tecnologias

O avanço tecnológico, nos últimos tempos, tem promovido grandes benefícios ao desenvolvimento social. A escola como integrante desse contexto, não pode ficar à margem da atualização. A autora Leite (2010) destaca o papel das tecnologias na Educação, enfatizando-os como recursos "[...] para um trabalho transformador e de qualidade" (p.9).

Vale destacar que nos dias atuais temos alunos mais curiosos e atualizados com as ferramentas tecnológicas, inclusive, considerando todas as idades e níveis sociais. Logo, o professor, atual, deve repensar sua metodologia do ensino, e propiciar ao aluno ações para explorar tais recursos, diante das novas propostas educacionais. Como exemplos, temos as inúmeras possibilidades propostas na Internet, com as novas tecnologias da informação e da comunicação (NTICs) como: pesquisas, jogos e games *online*, *Facebook*, *blog*, uso do celular, e outros, os quais têm fascinado os jovens, oferecendo benefícios ao processo educacional (MATTAR, 2014).

Portanto, as práticas pedagógicas nas escolas devem ser pensadas, repensadas e planejadas pelos docentes, especificamente diante das novas posturas do ensino, compreendendo o aluno como o mentor de sua própria aprendizagem e o docente como aquele que cria as possibilidades para a produção e a construção de aprendizagem (FREIRE, 2007). Assim, é necessário identificar os meios de se obter melhores condições para a aprendizagem dos alunos e primar pelo seu uso.

Segundo Moran, Masseto e Behrens (2009), as TICs no contexto do ensino devem direcionar aos objetivos do ensino. Dessa forma o professor precisa planejar as suas aulas, necessita analisar quais tecnologias podem ser incluídas no processo de ensino, visando à aprendizagem do aluno. É preciso conhecer as possibilidades das tecnologias, saber como usá-las no ensino que é diferente do uso pessoal ou para outros aspectos, procurando ser parceiro com os alunos no processo educativo. Também, é fundamental ampliar a visão quanto às novas formas de ensino, conforme aponta Moran (2000):

> [...] ensinar com as novas mídias será uma revolução se mudarmos simultaneamente os paradigmas convencionais do ensino, que mantêm distantes professores e alunos. Caso contrário, conseguiremos dar um verniz de modernidade, sem mexer no essencial (p.73).

Nesse sentido, é importante que o docente capacite-se, busque conhecer os recursos disponíveis na escola, discuta sobre as possibilidades de uso dos mesmos, as que podem ser viáveis ao processo educacional. Vale ressaltar, que nos dias atuais, os alunos são dinâmicos

quanto ao uso dos instrumentos tecnológicos (computador e celular, por exemplo), os quais são elementos instigantes que podem ser úteis, corroborar e oportunizar novas práticas educacionais, logo, requer que o docente se desafie diante das novas ferramentas tecnológicas, contemplando ampliar o processo de aprendizagem, como vê-se:

> É importante não nos esquecermos de que a tecnologia possui um valor relativo: ela somente terá importância se for eficiente para tanto. As técnicas não se justificarão por si mesmas, mas pelos objetivos que se pretenda que elas alcancem que no caso serão de aprendizagem [...] (MASETTO, 2000, p. 144).

Evidentemente, apenas "usar tecnologias" não produz práticas exitosas, uma vez que as tecnologias por si só não bastam. Precisa-se saber: "o que usar", "como usar" e "por que usar", visando à construção do conhecimento dos alunos, priorizando os objetivos do ensino, com foco nos conteúdos a serem trabalhados. O aspecto "o que usar" direciona a diversidade de recursos disponíveis socialmente e as potencialidades que os mesmos oferecem (exemplo: o computador conectado à Internet contempla infinitas possibilidades de uso, como: comunicação síncrona e assíncrona, pesquisas, softwares, programas, vídeos, etc.). O "como usar", Masetto (2001) destaca desafios aos educadores, questionando o "como fazer", e contempla a forma de uso no ensino, à importância do uso adequado das tecnologias na educação, e induzir o aluno à: reflexão, criar, manusear, expor, argumentar, e não só repetir, fazendo com que ele (o aluno) se sinta responsável pela construção de sua aprendizagem. E o "por que usar", direciona a consciência docente daquilo que está propondo para o aluno, visando à construção efetiva do conhecimento do mesmo.

Assim, a reflexão docente deve ser configurada de forma crítica, uma vez que "o professor precisa pensar a sua prática pedagógica" (BEHRENS, 2000, p. 70), e ao propor recursos facilitadores ao processo educacional, primar por atingir os objetivos de ensino. Então, faz-se necessário que o uso dos recursos tecnológicos, no ambiente escolar, não seja realizado como um "modismo", isto é, "fazer o que todos fazem", mas atuar de forma crítica, inclusive criativa, entendendo que é preciso "desenvolver diferentes formas de expressão, de

interação, de sinergia, de troca de linguagens, conteúdos e tecnologias" (MORAN, 2000, p.32).

Falando de tecnologia, nos dias atuais tem-se destacado o fato dos jovens incorporarem *games* em suas vidas, de forma específica, os educadores devem ficar atentos a estes novos recursos, por ser mais um facilitador para a aprendizagem, como se vê: "Jogos são dispositivos de ensino e treinamento efetivo para alunos de qualquer idade, e muitas situações, porque são altamente motivadores e comunicam muito eficientemente conceitos e fatos em muitas áreas" (MATTAR, 20014, p. 13). Requer, pois, analisar as mídias, uma vez que cada uma possui potencialidades diversas, que induzem às distintas ações, logo, é fundamental destacar quais instrumentos são possíveis para ampliar as práticas pedagógicas, visando melhor inserir socialmente os alunos.

### 3.2. Recursos Tecnológicos como Instrumentos de Inclusão Digital na Escola

O desenvolvimento tecnológico tem si intensificado, de forma avassaladora. Cada dia ver-se novas tecnologias surgindo no mercado, e as mesmas podem ser utilizadas em prol de ampliar a prática educativa.

Nos dias atuais, observamos que os recursos tecnológicos estão cada vez mais presentes no cotidiano escolar, e o aluno pode pesquisar não só em livros, mas ter acesso às bibliotecas *online*, jogos e games, pesquisar em sites que possam dar respostas mais rápidas e precisas de assuntos atualizados, sem falar das notícias do mundo inteiro e sua comunicação em tempo real. O computador é apontado como um meio poderoso de comunicação (MORAN; MASETTO; BEHRENS, 2000) e integrante ao contexto do ensino (DEMO, 2009), para tais autores, é fundamental propor atividades que levem o aluno a agir ativamente na construção de suas aprendizagens.

Portanto, pode-se considerar a educação como parceira para a inclusão digital de muitos alunos (SILVA FILHO, 2003). Essas contribuições são positivas na educação, visto que o aluno pode penetrar no mundo digital e ampliar seus conhecimentos. No entanto, muitos docentes são resistentes à possibilidade de inserir os alunos ao contexto tecnológico, disponível socialmente inclusive nas escolas, com isto, deixam de possibilitar a inclusão

digital dos discentes, especificamente, os que não têm condições de ter acesso se não for à escola.

O autor Mercado (2008) chama atenção de ser a escola o local específico da formação humana, ao apresentá-la "como *lócus* de formação", contemplando "a dinâmica da escola, as dificuldades, necessidades, interesses, prioridades, condições de trabalho, que envolvem a prática docente, a relação dialógica: teórico-prática, como reflexão para transformar a ação" (p.151). Assim, há rica possibilidade de o docente propor práticas de ensino mais atualizadas, com ações que conduzam o aluno à reflexão sobre sua ação, para enxergar melhor o mundo e a se reconhecer como um ser atuante, promotor de mudanças, diante das inúmeras informações disponibilizadas no contexto social.

Todavia, os professores precisam de motivação para continuar sua docência contextualizada e dessa forma, motivar seus alunos, preparando-os para atuar com competência nas instâncias sociais, estando aptos para atuar criticamente no âmbito social. Logo, requer que ofereça capacitações adequadas, para que os mesmos atuem com segurança e com consciência em suas práticas pedagógicas.

### 3.3 Identificando Tecnologias no Campo de Pesquisa

#### 3.3.1 Recursos Tecnológicos, Quantidade e Uso

Verificamos no campo de pesquisa, de uma Escola Municipal no Recife, que os professores têm acesso aos recursos tecnológicos destinados ao processo de ensino, tais como: *Tablets (28)*; Mesa Interativa (5); *Notebooks (1)*; Legos (20); Lousa Digital (1); *Wi-Fi* (com 1 gigabyte); *Data Show*(1)*;* Biblioteca (com conexão à multimídia). Diante desses recursos, identificamos as quantidades e funções que os docentes fazem das tecnologias, tais como:

- ***Tablets***, são para o trabalho com os alunos, no entanto, estão guardados na biblioteca, em um armário de ferro, com cadeados. Por haver dificuldade de acesso à rede virtual, poucos docentes usam os *Tablets*, quando o fazem direcionam em atividades tradicionais, como: ditado de palavras, produção textual, correção ortográfica, mesmo que se reconheça que os alunos se motivam e gostam de manusear tal recurso. Também, há apenas dois (2) *tablets* com aplicativos atrativos, para atividades lúdicas (sendo guardados na sala

da fonoaudióloga) sendo poucos para a quantidade de alunos (se os mesmos fossem usados em sala de aula).

E, seis (6) *tablets* disponibilizados aos alunos com dificuldade na oralidade, no entanto, as crianças não fazem uso dos mesmos nas aulas (segundo o depoimento de uma docente - acham ser muito delicados, tem-se medo de deixar os alunos usar para não danificá-los). Tais crianças são atendidas por uma professora do AEE (Atendimento Educacional Especializado), graduada em Letras e pós-graduada em Educação Especial, a qual faz atendimento diferenciado para tais crianças (em contraturno, sendo dois (2) atendimentos semanais, com duração de 50 minutos, para cada criança). A docente busca estimular a linguagem e interpretação de texto na escrita, através de desenhos e imagens, logo, usa os *Tablets*, cujos recursos considerou como "indispensáveis" para reforçar o aprendizado. E revelou não ter recebido nenhuma capacitação, e que desenvolveu habilidades para uso dessas tecnologias através da curiosidade, para o uso efetivo do objetivo educacional.

- ***Notebook*** disponibilizado na biblioteca, usado pelas professoras para registro: dos planejamentos; das notas; e dos relatórios educacionais dos alunos, os quais são feitos na plataforma digital da Secretaria de Educação. Cada docente possui o *login* e senha para acesso, e um modem (com 3G ou 4G). Considerando seu uso sistemático, foi-nos informado que nem sempre consegue conectar na escola para fazer o relatório dos alunos, quando consegue, muitas vezes é através de outro servidor. Inclusive, nem todas as docentes utilizam todos os dias, considerando as atividades escolares, algumas registram, uma vez ao mês. E, destaca-se que, não houve capacitação para o uso do mesmo.

Uma das professoras faz uso intensivo da multimídia, utiliza o ***notebook*** para passar **vídeos do *Youtube***, na classe, para que os alunos ampliem seus conhecimentos, diante dos conteúdos trabalhados em classe.

**- Mesas interativas e a Mesa Mundo das Descobertas** estão na sala de recursos, usadas para desenvolver: a oralidade, a escrita, a coordenação motora, a percepção visual, a criatividade, o trabalho matemático, e os conteúdos educacionais.

Reconhecemos ser um recurso inovador, pois, permite as crianças ampliar a compreensão de conteúdos em matemática (tais como: "dentro e fora", "direita e esquerda", "perto e longe", "o que está entre os personagens entre outros", "sequência numérica", "pares dos números", "escrita numérica"), e em linguagem (exemplo: "alfabeto" com o jogo da

memória, “cantigas populares” destacando letras). A proposta pedagógica do uso dessas mesas requer que o participante ultrapasse desafios apresentados, para continuar jogando, numa postura tradicional de “pergunta e resposta”. Ressalta-se que, para o trabalho docente, com esses recursos, não foi oferecida nenhuma formação docente, o docente, sozinho, teve que buscar conhecer o recurso e verificar as possibilidades de uso.

- ***Legos***, estão na sala de recursos, possuem diferentes temáticas, como: fundo do mar, animais selvagens, entre outros temas. Para o uso dessas ferramentas, as professoras receberam formação de 2 (dois) dias, oferecida pela Secretaria Municipal de Educação. Contudo, fora argumentado que a formação disponibilizou um curto período de formação, e as docentes sentem-se inseguras para utilizar os legos. Mesmo diante dessa dificuldade, algumas professoras se desafiam e usam, visualizando a ferramenta como importante para despertar o interesse dos alunos, e exploram o material visando melhor aprendizagem.

- **Sala de Recursos,** nessa sala estão: “caixas dos Legos” e “as mesas interativas”. Para o uso da sala, há uma escala com hora marcada por turma, primando que todas tenham oportunidade de utilizar os recursos disponíveis na escola. No entanto, poucas são as professoras fazem uso sistemático e nem todas as crianças gostam de usar. Uma professora (grupo IV) faz uso constante e as crianças revelaram estar felizes com a forma lúdica que a professora trabalha na sala. Revela, pois, a necessidade de o docente ver a importância do uso e programar o modo adequado para oferecer aos alunos.

A referida sala também é usada pela professora bilíngue, que atende, individualmente, crianças com deficiências auditiva e oral (conforme já citado anteriormente).

Identificamos ser a sala é muito pequena e apertada para o uso dos recursos tecnológicos, pois, só há possibilidade de se trabalhar com 10 crianças, todavia as turmas possuem muito mais que esse número. Inclusive, se faz necessária uma melhor organização, como: dispor de prateleiras e colocar as “Caixas dos Legos”, uma vez que elas estão no chão, impedindo a mobilidade das crianças.

**-** ***Lousa*** **Digital** encontra-se sem uso. Os professores não receberam capacitação para usá-la. A gestora obteve a formação, porém afirmou que não se sente segura para compartilhar os conhecimentos com as docentes.

- ***Wi-Fi***, o governo disponibiliza tal recurso, todavia, por só ter, apenas, um (1) gigabyte, logo, não alcança toda a área da escola. A gestão solicitou um técnico para que o problema fosse resolvido, mas, de acordo com os técnicos, o problema está na estrutura escolar que impede de rotear *Internet* para toda escola. Embora cada docente tenha recebido um roteador, o dispositivo não possibilita se trabalhar com todos os alunos em classe, por ser individual para o computador.

**- Projetor de Vídeo**, os docentes usam direcionando aos conteúdos de ensino, e o fazem na Biblioteca, onde estão guardados o projetor de vídeo e os vídeos. Observamos que a exposição de vídeos é muito utilizada, e as crianças sempre permanecem sentadas, com os olhares atentos, e após assistir ao vídeo, são feitas perguntas sobre a compreensão do conteúdo do vídeo. As crianças interagem de modo efetivo, revelando ser uma estratégia metodológica corriqueira. Destaca-se que, há professoras que solicitam aos alunos que tragam vídeos de suas preferências, porém, estes são voltados para momentos de lazer e não diante dos conteúdos de ensino.

### 3.3.2 Docentes Conectados com as Novas TICs e Desconectados em Aula

A gestora informou que os professores tinham resistência em usar as tecnologias no contexto do ensino, todavia, com a influência de uma das professoras e das capacitações recebidas, as demais perceberam a necessidade de tornar suas aulas mais atrativas e se esforçam para se inserir nesse contexto. Das tecnologias disponíveis na escola, fazem mais uso dos vídeos, e estes são contemplados nos planejamentos de ensino.

Vale ressaltar que, em Junho de 2016, os docentes receberam mais uma capacitação (de 2 horas) para usar o "*Tablet Livox*" (aplicativo na área da linguagem), sendo enfatizado pelos professores, que tal formação foi insuficiente para se refletir como trabalhar, mas, argumentaram que poderá favorecer a aprendizagem.

Dentre as TICs, dispostas socialmente, as docentes usam de modo efetivo, entre si, o *WhatsApp*. Criaram três grupos, o primeiro denominado "**Informe Rozemar**", com a finalidade de: comunicar os motivos de faltas ou atrasos para o trabalho, assim, toda equipe fica ciente e pode se organizar a substituição; divulgar os trabalhos realizados com os alunos em sala de aula, através de fotos; compartilhar ideias pedagógicas para incluir nos

planejamentos; propor sugestões para datas comemorativas. O segundo grupo, chamado "**Autismo**", reservado aos professores que têm alunos com necessidades especiais, na intenção de compartilhar dicas de atividades, materiais adaptados, e divulgar trabalhos realizados através de imagens. E, o terceiro grupo, chamado "**Entretenimento**", criado para informes pessoais entre as docentes.

O trabalho com o *WhatsApp* é um destaque na comunicação entre as professoras desta instituição. Todavia, ainda não vislumbram tal recurso como possibilidade didática, possivelmente, porque os alunos ainda sejam pequenos (fundamental I) e nem todos possuírem celulares para o uso desse aplicativo.

As docentes revelaram estar conscientes quanto à necessidade do uso das tecnologias na perspectiva didática, quanto à necessidade de ligá-las aos conteúdos do ensino (LORENZATO, 1991), e quanto à importância de se trabalhar com ferramentas "lúdicas", para ampliar o processo de aprendizagem. Todavia, não o fazem de forma constante. Revelam estar conscientes quanto à importância do uso das tecnologias para o ensino e para a aprendizagem, no entanto, efetiva-se de forma esporádica. Requer com isso, que se rompa com a teorização, pois, não basta ter consciência do uso, é preciso colocar em prática.

Inclusive, com as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) pode-se ampliar o processo de ensino e de aprendizagem com as crianças: instigando às pesquisas, permitindo expor trabalhos *online*, propondo contatos entre alunos, e inúmeras outras atividades didáticas pedagógicas. No entanto, ainda há lacunas, ao constatar o *Wi-fi*, mas sem alcance toda a escola. Ver-se que há recursos, há capacitações, mas não estão oferecidos de modo satisfatório, logo, questiona-se: como o docente pode usar de forma qualitativa? Portanto, requer que tanto os recursos e as capacitações possam ser adequados, para atingir os objetivos educacionais.

## 4. CONSIDERAÇÕES

Almeja-se que a pesquisa mobilize os professores quanto à reflexão de suas práticas docentes, visualizem o uso das tecnologias disponibilizadas na escola como recursos para ampliar o processo de ensino, a fim de promover aulas mais prazerosas e inovadoras, visando à aprendizagem efetiva dos alunos.

Ficou claro quanto à necessidade dos docentes conhecerem melhor as possibilidades de cada recurso disponível na escola, visando usar de forma consciente, especificamente, contemplando os conteúdos programados para o ensino, como apontam os teóricos: Moram (2000), que respalda as tecnologias nos planejamentos de ensino; e Demo (2006), num trabalho constante.

Vislumbramos que, mesmo sem formação necessária e/ou adequada quanto ao uso dos recursos tecnológicos, os professores buscam estratégias que possibilitam ampliar suas práticas na escola, o que demonstra preocupação com o próprio processo de aprendizagem, almejando-se atuar de modo mais contextualizado com as ferramentas disponíveis socialmente. Mesmo enfrentando dificuldades, deve-se buscar superar suas limitações.

No entanto, para o uso das tecnologias no ensino, é preciso estar consciente quanto saber: "porque usar", para não se respaldar em modismo, mas visualizar a aprendizagem dos alunos. Inclusive, o uso das tecnologias pelo docente, pode ou não motivar a turma, logo, é preciso se inserir de modo consciente e capaz, com atividades inovadoras e empolgantes, para obter melhores resultados de aprendizagem. Nesse sentido, é preciso saber "o que usar" e "como usar", para promover atividades mais coerentes com a turma e diante dos conteúdos de ensino.

Identificamos à importância do apoio da gestão, para que o docente use os recursos tecnológicos no contexto do ensino, com palavras de ânimo aos que estão usando e alerta aos que pouco se lançam de forma sistemática, nessa proposta. E, mobilizando ações que oportunizem todas as turmas a usarem os recursos de forma constante, como foi o caso de criar um horário exclusivo para o uso da sala de recurso.

Reconhecemos, também, o papel da Secretaria de Educação, em promover formações aos docentes, possibilitando que os professores se sintam seguros. Pois, não só se requer disponibilizar os recursos, é preciso oferecer formações. Todavia, se faz necessário reavaliar as capacitações, permitindo que o investimento atinja o objetivo esperado, inclusive, com sugestões práticas, para que os docentes se sintam seguros.

Nesse sentido, vê-se que trabalhar com os recursos tecnológicos nas práticas pedagógicas da escola requer empenho de todos os que fazem o processo educativo. Reconhece-se também que sempre têm surgido novas ferramentas tecnológicas, mas, para usá-las requer estar consciente quanto à forma mais adequada e na possibilidade de ampliar

processo de ensino, para melhorar a aprendizagem dos alunos, sendo esse o foco de todo o trabalho no contexto educacional.

## REFERÊNCIAS


ALMEIDA, M. **Prática e Formação de Professores na Integração de Mídias**, Série "Pedagogia de Projetos e Integração de Mídias". Programa Salto para o Futuro, Set. 2003.

DEMO, Pedro. **Formação Permanente e Tecnologias Educacionais.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2006.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. Disponível em: <http://monografias.brasilescola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>. Acesso em: 17 de Novembro de 2016.

FFLCH/USP. **Boletim Paulista de Geografia**. Seção São Paulo – Associação dos Geógrafos Brasileiros, nº 1 (1949), 2006. Disponível em: <http://www.geografia.fflch.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio_Tarik/2012/FLG0435/BPG_84.pdf#page=93> Acesso em: 14 de Dezembro de 2016.

LEITE, Lígia Silva (Org.). **Tecnologia Educacional: descubra suas possibilidades na sala de Aula**. 5ª Edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2010.

MASETTO, M.T. Mediação pedagógica e o uso da tecnologia. In: MORAN, J.M.; MASETTO, M.T; BEHRENS, M.A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 15ª Ed. Campinas: Papirus, 2009.

MATTAR, João. ***Games* em educação: como os nativos digitais aprendem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, *2010*.

MERCADO, Luis Carlos Leopoldo (2008).**Integração de mídias nos espaços de aprendizagem.** Disponível em: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article4813>. Acesso em: 14 de Dezembro de 2016.

MERCADO, Luís Paulo Leopoldo (Org.). **Tendências na Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação.** Alagoas: EdUFAL. PPGE/CEDU. 2004.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas Tecnologias e mediação pedagógica**. 3ª Edição. Campinas S,P: Papirus Editora**.** 2001**.**

PAIS, Luis Carlos. **Educação Escolar e as Tecnologias da Informática.** Belo Horizonte: Autêntica. 2005.

PREFEITURA DO RECIFE. **Portal da Educação. Projetos e Ações**. Disponível em:<http://www.portaldaeducacao.recife.pe.gov.br/projetoseacoes> Acesso em: 09 de Setembro de 2016.

SILVA, Marco. **Sala de Aula Interativa.** 4ª Edição. RJ: Quartet. 2006.

SOMMER, Luis Henrique. **Educação à distância e formação de professores: problemas, perspectivas e possibilidades**. INEP Ministério da Educação. Novembro de 2010.

SOUZA, Cleidson de. **Etnografia (em CSCW**) – Universidade Federal do Pará Rogério de Paula – Intel, Brasil – Apresentado no WCSCW' 2005.

SOUZA, Arão de Azevedo (Coord.) **Tecnologias Digitais na Educação**. EDUEPB 2011. Disponível em:<http://static.scielo.org/scielobooks/6pdyn/pdf/sousa-9788578791247.pdf> Acesso em: 15 de Dezembro de 2016.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005 443. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em: 17 de Dezembro de 2016.

UNESCO**.** Representação da UNESCO no Brasil. **Uso de TIC na Educação.** Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasilia/communication-and-information/access-to-knowledge/ict-in-education/>. Acesso em: 08 de Fevereiro de 2017.

YIN, R**. Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# ANÁLISE DOS EIXOS ESTRATÉGICOS GESTÃO, TECNOLOGIA E PESSOAS (GTP) EM EMPRESAS DE FLV NA CEASA/PE-OS: CASO DOCE MEL, AGROSANTOS E FRUTAS AVENIDA

**Priscila Petrusca M. Gomes Silva**

Doutoranda em Economia – PIMES/UFPE , Docente FAFIRE

ppetrusca@oi.com.br

**Tarcísio Regis de Souza Bastos**

Doutorando em Administração – PROPAD/UFPE, Docente FAFIRE

tarcisioregis1@hotmail.com

**Bruno Tadeu da Silva Cruz**

Discente FAFIRE

**RESUMO**

A competitividade poderá ser visualizada como o resultado da interação entre empresas e consumidores e que as decisões são orientadas pelo mercado, ou seja, é a capacidade da empresa estabelecer e implementar estratégias competitivas e pode ser vista como desempenho alcançado por uma empresa num determinado mercado. Com vistas no mercado produtor, com a concentração das redes o produtor tende a se enquadrar aos moldes impostos pelos varejistas, aos quais os critérios de avaliação foram impulsionados pela exigência dos consumidores notavelmente com a orientação nutricional dos alimentos, e começa a encarar

um novo desafio de gestão comercial de produtos hortifrutícolas. Com base nessa discussão e tendo como foco as empresas de FLV na CEASA-PE/OS, o artigo tem como objetivo diagnosticar se as empresas localizadas na CEASA–PE/OS sendo elas, as empresas Doce Mel, AgroSantos e Frutas Avenida, desempenham o tripé estratégico – gestão, tecnologia e pessoas (GTP) – como fatores críticos de sucesso organizacional. Observa-se que as empresas estudadas utilização os fatores gestão, tecnologia e pessoas para obterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. As empresas estão praticando e implementando estratégias e desenvolvendo competências na busca de algum diferencial que agregue valor aos produtos para seus clientes e que está agregação de valor seja percebida pelos clientes-chave.

**Palavras-chave:** Vantagem Competitiva, Ambiente Competitivo, Competência Organizacional

**ABSTRACT**

Competitiveness can be viewed as the result of the interaction between companies and consumers and that decisions are market driven, ie it is the ability of the company to establish and implement competitive strategies and can be seen as the performance achieved by a company in a given market. With a view to the producer market, with the concentration of networks, the producer tends to conform to the molds imposed by the retailers, to whom the evaluation criteria were driven by the consumers' demand notably with the nutritional orientation of the food, and begins to face a new challenge management of horticultural products. Based on this discussion and focusing on the FLV companies in CEASA-PE / OS, the article aims to diagnose if the companies located in CEASA-PE / OS being the companies Doce Mel, AgroSantos and Frutas Avenida, play the strategic tripod - management, technology and people (GTP) - as critical factors of organizational success. It is observed that the companies studied use the management, technology and people to gain competitive advantage over their competitors. Companies are practicing and implementing strategies and

developing competencies in the search for some differential that adds value to products for their customers and that this value aggregation is perceived by key customers.

**Keywords:** Competitive Advantage, Competitive Environment, Organizational Competence

## 1. INTRODUÇÃO

A comercialização de frutas, legumes e verduras (FLV) nas Centrais de Abastecimento do Brasil iniciou-se no final dos anos 60 com a inauguração da Ceasa São Paulo em 1966 e em 1968 a inauguração da Ceasa Pernambuco que só não foi a primeira a operar por causa do golpe militar de 64 (ABRACEN, 2010). Com a operação destes e outros entrepostos todos implantados pelo Sistema Nacional de Abastecimento (SINAC), ao qual foi quem estabeleceu normas de comercialização, técnicas de produção e informação de mercado para o segmento no Brasil, a concorrência concentrou-se severamente em um único lugar, até porque estes entrepostos são espaços que reúnem produtores, agentes atacadistas e varejistas, intermediários, prestadores de serviço e consumidores (CONAB, 2007).

Com a concorrência acirrada nestes mercados a Ceasa como um todo foi perdendo sua visão estratégica de longo prazo apresentando dificuldades de interação entre os agentes envolvidos nos processos de produção, distribuição e comercialização travando forças contra grandes redes de supermercados, supermercados locais e butiques de hortifruti do que negociarem parcerias entre os agentes econômicos específicos e introduzi-los em seu ambiente físico e competitivo (FAVERO, 2005).

Este fato levou as grandes redes de supermercados a estabelecerem critérios de avaliação de aquisição para produtos hortifrutícolas, e por serem agentes poderosos em toda cadeia produtiva exercem influência sobre o controle da qualidade, segurança do alimento, distribuição e consumo. Sendo assim, com a concentração destas redes o produtor tende a se enquadrar aos moldes impostos pelos varejistas, aos quais os critérios de avaliação foram impulsionados pela exigência dos consumidores notavelmente com a orientação nutricional

dos alimentos, e começa a encarar um novo desafio de gestão comercial de produtos hortifrutícolas.

Com base nessa discussão e tendo como foco as empresas de FLV na CEASA-PE/OS, o artigo tem como objetivo diagnosticar se as empresas localizadas na CEASA–PE/OS desempenham o tripé estratégico – gestão, tecnologia e pessoas (GTP) – como fatores críticos de sucesso organizacional. A questão de pesquisa para este caso foi enunciada da seguinte forma: em que medida o uso de fatores estratégicos como gestão, tecnologia e pessoas interferem no desempenho organizacional das empresas de FLV na CEASA-PE/OS, especificamente nas empresas Doce Mel, AgroSantos e Frutas Avenida?

## 2. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade está intimamente relacionada com a produtividade e pode ser entendida como a eficácia da utilização dos recursos e maior rentabilidade em relação aos concorrentes (DI SERIO e VASCONCELLOS, 2009).

Nesse contexto, Porter (2004), salienta que para uma empresa obter competitividade no segmento que atua deverá analisar as 5 (cinco) forças competitivas e influenciá-las ao seu favor e que a intensidade das forças (clientes, fornecedores, substitutos, entrantes potenciais e rivalidade dos concorrentes atuais) afetam a concorrência e a rentabilidade da empresa.

Assim, a competitividade poderá ser visualizada como o resultado da interação entre empresas e consumidores e que as decisões são orientadas pelo mercado, ou seja, é a capacidade da empresa estabelecer e implementar estratégias competitivas e pode ser vista como desempenho alcançado por uma empresa num determinado mercado.

Desta forma, o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a empresa deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la (PORTER, 2004).

De acordo com Coral, Strobel e Selig (2004, p. 5124), existem diferenças em ser competitivo e ter vantagem competitiva, afirmam que “ser competitivo é ter os meios

necessários para competir, e ter vantagem competitiva significa estar na frente de seus concorrentes, diferenciar-se, ser líder em determinado setor ou processo".

Portanto, quando se refere a competitividade empresarial o que destaca é o desempenho competitivo e a condição de sobrevivência da empresa, numa tentativa de identificar os elementos-chave para a maximização da posição da empresa na sua cadeia produtiva, em que o fator central é a gestão.

Di Serio e Vasconcellos (2009), apontam fatores que influenciam na competitividade da empresa apresentados como internos à empresa, estruturais e sistêmicos interferem no controle da empresa e impulsionam as empresas a tomarem decisões a respeito da melhor estratégia e sistema de gestão a serem adotados.

Segundo Porter (1990, p. 75), "uma vez que a companhia atinja a vantagem competitiva através de uma inovação, ela pode sustentá-la apenas através de inexorável melhoria", portanto, para as empresas atingirem vantagem competitiva derivam do processo de inovação, tanto pelo processo de criação quanto pela melhoria contínua no âmbito da gestão, tecnologia e pessoas.

A competitividade empresarial advém de um esforço de melhoria incremental de suas atividades atuais, não apenas da inovação tecnológica mas, do rápido ajustamento das inovações gerando valor aos clientes na tentativa de expansão e/ou criação de mercados para seus produtos e serviços ( DI SERIO e VASCONCELLOS, 2009).

Hitt (2008) esclarece que para uma empresa venha ter vantagem competitiva, ela deverá estar ciente e entender as dimensões do ambiente competitivo, ou seja, ter um entendimento integrado do ambiente interno e externo. Para Hitt, empresas competitivas e bem-sucedidas coletam informações precisas do ambiente competitivo no intuito de identificar oportunidades e ameaças e, que se bem monitorado serve para seleção e implantação de estratégias adequadas para minimizar ou neutralizar as intenções e impactos das ações estratégicas dos concorrentes.

Em termos gerais, Hitt (2008, p.98) enfatiza que as empresas utilizam informações sobre seus clientes e consumidores potenciais para a escolha de estratégia de negócios,

determinando “quem será atendido, quais necessidades desses clientes-alvo ela irá atender e como essas necessidades serão atendidas” que serve para planejar como irá competir no mercado e que ações serão adotadas.

Assim, para Fleury e Fleury (2004) a empresa deve ter sua visão baseada em recursos (VBR), pois toda empresa possui seu portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências), pois é a partir desse portfólio que a empresa pode obter vantagem competitiva. Fleury e Fleury (2004) citando Prahalad e Hamel (1990) enfatizam que as estratégias competitivas devem partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos, sendo caracterizado uma abordagem de dentro para fora. No qual esta abordagem coloca em foco os sistemas de produção e o desenvolvimento de competências para competir em mercados competitivos globalizados.

## 3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Competência nas organizações começou a ser desenvolvida sob a perspectiva de competência do indivíduo, em que competência está relacionada com o desempenho no cargo e resultados obtidos.

Fleury e Fleury (2004, p. 34), definem competência como sendo “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Fleury e Fleury (2004) citando Prahalad e Hamel (1990) enfatiza que “competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Para Prahalad e Hamel (1990) “a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva”.

Hitt (2008, p. 78) defende que as competências essenciais são “capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais”, sendo assim, a competência numa organização valoriza os clientes, torna os produtos diferente dos concorrentes e são utilizadas na criação de novos produtos.

Para uma empresa desenvolver uma competência essencial a longo prazo a firma precisa desenvolver sistematicamente a aprendizagem e inovação organizacional. Desta forma, aprendizagem organizacional pode ser entendida a capacidade de aumentar a habilidade organizacional para responder à mudanças que tem como foco facilitar o aprendizado e as capacidades do grupo para lidar com mudanças (FLEURY e FLEURY, 2004).

Portanto, a competência organizacional serve para avaliar o nível de contribuição da competência em questão para a competitividade da empresa e enfatiza as competências coletivas associadas às atividades meios e fins com a idéia de uma competência em rede que serve para empresa promover produtos e serviços diferentes e ter flexibilidade na exploração de diferentes mercados (FLEURY e FLEURY, 2004).

## 4. FONTE DE DADOS E METODOLOGIA

A pesquisa utiliza fontes primárias e secundárias de dados. Para os dados secundários foram levantados informações a partir de pesquisas já realizadas na CEASA-PE/OS e as fontes primárias de informação se constituíram em 3 (três) empresas que comercializam frutas, legumes e/ou verduras sendo elas Doce Mel, AgroSantos e Frutas Avenida , aos quais foram sorteadas aleatoriamente e localizadas na CEASA-PE/OS.

### a. Caracterização da Área Pesquisada

A CEASA-PE/OS encontra-se na Região Metropolitana do Recife e propicia benefícios não apenas para o Estado de Pernambuco, mas em outros Estados vizinhos, por ser o maior entreposto de fluxo comercial de Abastecimento Alimentar no Norte/Nordeste. De fato, os beneficiários diretos do sistema CEASA são produtores rurais, atacadistas, varejistas, consumidores finais, segmentos da população carente (contemplados pelos projetos sociais), agricultura de base familiar, entidades públicas e governo do Estado.

Segundo Abracen (2010), a oferta de produtos da CEASA-PE/OS em 2009 teve oscilação positiva em torno de 1,5% em relação a 2008, ou seja, passou de 841.940 para 855.101 mil toneladas. E a variação de valor comercializado na CEASA-PE/OS foi de 19,57%, ou seja, em 2008 o valor comercializado era de R$ 1.128.825,00 e em 2009 obteve valor comercializado em torno de R$ 1.349.723.

Além disso, as atividades empresariais gerenciadas pela CEASA-PE/OS são coleta e distribuição de alimentos, sopa amiga e orientação nutricional e os dias forte de comercialização são segunda, quinta e sexta, contudo os principais entraves operacionais desta central de abastecimento são as embalagens de FLV, infra-estrutura insuficiente, limpeza e a fluidez do trânsito (ABRACEN, 2010).

A tabela 1 apresentada a seguir mostra a movimentação da CEASA-PE/OS, justificando os valores comerciais que chagam a R$ 1,3 bilhão/ano, isto é, R$ 112,5 milhões/mês (ABRACEN, 2010).

Tabela 1: Movimentação da CEASA-PE/OS

| **Discriminação** | **Quantidade / Valor / Área** |
|---|---|
| Produtores | 400 |
| Comerciantes | 1330 |
| Carregadores | 400 |
| Área total da CEASA | 58 ha |
| Área Construída | 101.000 $m^2$ |

| | |
|---|---|
| Permissionários Fixos | 1330 |
| Permissionários não Fixos | 350 |
| Galpões de Comercialização | 34 |
| Bancos | 3 |
| Média de Comercialização Mês | 71.000 t |
| Valor médio Comercializado Mês | R$ 112 milhões |
| Quantidade de Resíduos | 800 t/mês |
| Índice de Perda média | 2% |
| Veículos Carregados | 16.200/mês |
| Movimentação de Veículos Particulares | 11.000/dia |
| Fluxo de Pessoas | 31.000/dia |
| Geração de empregos (estimativa) | 36 mil (diretos e indiretos) |
| Taxa de Crescimento Anual (2006-2009) | 10,31% |

Fonte: ABRACEN, 2010.

b. Coleta de Dados e Tratamento das Informações

Os dados foram obtidos através de entrevistas e o instrumento de coleta das informações foram questionários semi-estruturados, realizadas no mês de novembro de 2010. Para buscar as informações acerca das estratégias de negócio adotadas em empresas de comércio de FLV, os sujeitos da pesquisa foram identificados nos níveis gerenciais distintos desse tipo de segmento, perfazendo uma caracterização do perfil do respondente.

Em relação às variáveis para a análise, foram considerados caracterização do sistema de comercialização como parcerias, concorrentes diretos, observação de vantagem e

desvantagens em relação ao concorrente, ações de fidelização, o foco da gestão, entre outras e, a caracterização das estratégias de gestão utilizadas pelas empresas, sendo elas treinamento dos funcionários, desenvolvimento de competências, dificuldades para se manter no mercado, qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, pós-venda, melhorias implantadas, entre outras.

Para o tratamento dos dados primários optou-se por fazer análise de conteúdo e tabular as informações em tabelas de distribuição de freqüência. Referente à análise de conteúdo, utilizou-se a análise de GTP, ao qual esta visão sugere que o desempenho das empresas pode ser explicado através dos fatores que a compõem, sendo eles fator gestão, fator tecnologia e fator pessoas.

De forma geral, o quadro 1 apresenta a categoria de análise para realização do estudo, os quais foram selecionados a partir de trabalhos desenvolvidos por Di Serio e Vasconcellos (2009).

Quadro 1: Categoria de Análise - Gestão, Tecnologia e Pessoas: fatores e dimensões

| **Fatores** | **Dimensão** |
|---|---|
| Gestão | Estratégia de Negócio<br>Estratégia de Operações<br>Foco Gerencial |
| Tecnologia | Produto<br>Processo<br>Informação |
| Pessoas | Práticas de RH<br>Liderança |

| | |
|---|---|
| | Conhecimento e Aprendizado<br><br>Cultura |

Fonte: DI SERIO e VASCONCELLOS (2009).

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são retomadas as categorias de análise desta pesquisa, para dar início ao resultado da pesquisa realizada na Doce Mel, AgroSantos e Frutas Avenida. Na tabulação dos dados, apresentando a freqüência das respostas da parte de caracterização do perfil respondente. No que diz respeito à análise de conteúdo a partir da categoria de análise GTP, de acordo com o quadro 1, expõe a seguir o processo interpretativo com trechos da entrevista para ajudar no entendimento dos fatores estratégicos citados acima.

### a. Análise descritiva e análise analítica da pesquisa

As informações para a formação da Caracterização do perfil do Respondente foram tabuladas de acordo com sua ocorrência ao qual foi considerada o número de vezes em que elas eram apresentadas. Sendo assim, podemos observar na tabela 2 o índice de escolaridade, tempo de ramo, sexo do entrevistado, cargo do respondente que foram evidenciadas pela amostra.

Tabela 2: Caracterização do Perfil do Respondente

| Discriminação | Variação de Frequência |
|---|---|
| Sexo | 100 % masculino |
| Idade | 66,66 % têm mais de 30 anos |
| Escolaridade | 100 % têm 2º grau |

| | |
|---|---|
| Proprietário | 66,66 % trabalha no local |
| Tempo de serviço | 66,66 % têm mais de 7 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base nas informações dispostas na tabela 2, os respondentes da pesquisa não são proprietários e todos exercem cargo de gerência na empresa. Os respondentes detêm de conhecimento específico da empresa em áreas funcionais e gerenciais mesmo não tendo nível superior de ensino. Os entrevistados apresentam um diálogo técnico e dialogam mais efetivamente com fornecedores, revendedores/distribuidores, vendedores e consumidores.

Na análise de conteúdo das entrevistas, separou-se por caracterização e enfatizando cada fator estratégico na análise GTP. No quadro 2 observa-se a categoria de análise Caracterização de Comercialização e Estratégias de Gestão com apresentação de segmentos do conteúdo das entrevistas de forma descritiva.

Quadro 2: Categoria de Análise: Caracterização de Comercialização

| **Fatores** | **Dimensão** | **Caracterização de comercialização e Estratégias de Gestão** |
|---|---|---|
| Gestão | Estratégia de Negócio<br>Estratégia de Operações<br>Foco Gerencial | Foco da gestão em clientes/produtos diferenciado; flexibilidade para negociação de preço e prazo de pagamento; ênfase no atendimento e qualidade do produto; adotam estratégias reagentes ao concorrente; parceria com fornecedores. |
| Tecnologia | Produto<br>Processo | Qualidade do produto diferenciado; troca de produto com falhas; entrega rápida e processos de atendimento e |

| | | |
|---|---|---|
| | Informação | venda mais ágeis; comercialização informatizada; tecnologia de câmaras frias; visitas em lojas de clientes; diferenciação de layout. |
| Pessoas | Práticas de RH<br>Liderança<br>Conhecimento e Aprendizado<br>Cultura | CEASA promove treinamento coletivo para os permissionários; desenvolve aprendizagem organizacional; gerentes carismáticos e reagentes; apresenta uma cultura autoprotetora e integrada; e estimula o desenvolvimento de competências na área administrativa. |

**Segmentos do conteúdo das entrevistas**

"A minha vantagem em relação aos meus concorrentes está na qualidade do produto diferenciado".

"A nossa empresa já está consolidada no mercado com mais de 10 anos de atuação no ramo".

"O nosso Packing House é o diferencial em relação aos demais localizados aqui na CEASA".

"Aqui, as pessoas são comprometidas e começamos a trabalhar cedo, às 04h30min da manhã".

"A integração da empresa com seu funcionários é um ponto que deve ser tratado com cuidado, pois muitas vezes sabemos mais o funcionamento da empresa que os proprietários".

"O nosso foco é o cliente, o que ele decidir nos aceitamos e negociamos".

| |
|---|
| “Compramos produtos importados em São Paulo e dependemos muito de uma boa logística”.<br><br>“Praticamos a política de boa vizinhança”. |

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ponto, o problema de pesquisa é resgatado e o resultado da pesquisa é confrontado com a teoria utilizada na pesquisa. Em que medida o uso de fatores estratégicos como gestão, tecnologia e pessoas interferem no desempenho organizacional das empresas de FLV na CEASA-PE/OS, especificamente nas empresas Doce Mel, AgroSantos e Frutas Avenida?

Observamos que as empresas estudadas utilização os fatores gestão, tecnologia e pessoas para obterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. As empresas estão praticando e implementando estratégias e desenvolvendo competências na busca de algum diferencial que agregue valor aos produtos para seus clientes e que está agregação de valor seja percebida pelos clientes-chave.

Neste sentido, pode-se notar a existência de estratégias bem claras e definidas e uma estrutura organizacional desburocratizada para a facilitação do trabalho e negociação das decisões que poderão vir a ser tomadas com a operacionalização. Sendo assim, cabe uma pesquisa quantitativa no sentido de identificar a relevância de cada fator no desempenho das empresas estudadas.

## REFERÊNCIAS

ABRACEN. Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento. Em Busca do Novo Consumidor. **Revista Abastecer**. Abracen, 2010. Disponível em: http://abracen.org.br/wp-content/uploads/2013/11/03-dezembro2010.pdf Acesso em: 09 dez. 2013.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Abastecimento de Safra Brasileira**. Brasília: Conab, 2007. Disponível em: http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/12_levantamento_set2008.pdf Acesso em: 15 ago. 2013.

CORAL, Eliza; STROBEL, Juliana Scapulatempo; SELIG, Paulo Maurício. A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,** XXIV, 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: ABEPRO, 2004. p. 5122- 5129. Disponível em: http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2015/12/E11-ADMIN01.pdf. Acesso em: 05 jun. 2014.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e Competitividade Empresarial - Inovação e criação de valor**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2009, p.364.

HITT, Michael., (Org.). IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Trad. All Tasks. 2ª ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

# HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL

Trabajo en proceso de elaboración.

AUTORES.
M A.S.S. Juana Quintila Contreras Garduño. juanitaqcg@hotmail.com
M. A. E. Margarita Camacho Fernández. margarita.camacho@gmail.com
M en R. H. Luis ArturoSegura Fonseca. arturoseguro@hotmail.com

Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México.

**RESUMEN**

El marketing directo forma parte de la distribución directa y de la mezcla de promoción como una forma de atraer de manera directa a los consumidores y crear comunidades de marca.

Debido a la competencia de los mercados y a la globalización, los especialistas en marketing deben buscar nuevas estrategias de administración de las relaciones con los clientes (marketing directo), que les permitan acercarse a ellos estableciendo relaciones correctas con los clientes correctos, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo que el marketing directo está experimentando una transformación radical impulsada por el auge de la navegación por internet y las compras en línea, así como por los rápidos avances en las tecnologías digitales: teléfonos inteligentes, tabletas, otros dispositivos digitales y un torrente de herramientas móviles en línea y social media.

El marketing digital y de social media, implica utilizar herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, anuncios y aplicaciones móviles, videos en línea, correo electrónico, blogs.

Como resultado, los especialistas en marketing cuentan ahora con una nueva forma de crear valor para los clientes, de atraerlos y entablar relaciones con ellos.
Palabras clave: Marketing directo, marketing digital, social media.

**SUMMARY**

Direct marketing is part of direct distribution and promotion mix as a way to attract directly to consumers and create brand communities.

Due to market competition and globalization, marketers must find new strategies for managing relationships with customers (direct marketing), enabling them to approach them establish right relationships with the right customers, to achieve the objectives organizational.

So that direct marketing is undergoing a radical transformation, driven by the rise of Internet browsing and online shopping, as well as rapid advances in digital technologies: smart phones, tablets, other digital devices and a torrent of mobile online tools and social media.

The digital and social media marketing involves use of digital marketing tools, such as websites, social media, advertising and mobile applications, online videos, email, blogs.

As a result, marketers now have a new way to create value for customers, to attract and build relationships with them.
Keywords: direct marketing, digital, social media marketing.

## HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL

### I. Introducción

*El marketing directo y digita*l consiste en conexiones directas de consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y, al mismo tiempo entablar relaciones duraderas con los clientes (Kotler, 2016).

El marketing móvil es la plataforma de marketing digital de más rápido crecimiento. Los teléfonos inteligentes siempre están presentes, encendidos, dirigidos con precisión y son sumamente personales. Esto los hace ideales para atraer a los clientes en todo momento y en cualquier lugar mientras transitan por el proceso de compra.

El marketing directo y digital plantea muchos desafíos para el futuro. Sus defensores vislumbran el momento en que internet y el marketing digital reemplacen a las revistas, periódicos e incluso tiendas como fuentes de información, participación y compra.

Sin embargo los especialistas en marketing sostienen una perspectiva más realista. Para la mayor parte de las empresas, el marketing digital y de social media seguirá siendo sólo una modalidad importante para el mercado que funcionará paralelamente con otros métodos en una mezcla de marketing completamente integrada.

## II. Metodología

***Descripción del problema***

Con la evolución de la tecnología digital, los especialistas en marketing se han dadohh a la tarea de conocer y utilizar herramientas digitales para establecer relaciones sólidas de las marcas con los clientes, y de esta forma lograr su lealtad.

***Justificación***

Por lo que surge la inquietud de investigar sobre las herramientas de tecnología digital, que los especialistas en marketing utilizan con mayor éxito para lograr la fidelidad del cliente.

Debido a la competencia de los mercados y a la globalización, los especialistas en marketing deben buscar nuevas estrategias de administración de las relaciones con los clientes (marketing directo).

Las primeras empresas de marketing directo –compañías de ventas cara a cara, marketing por catálogo, marketing por correo directo y telemarketing, marketing por televisión de respuesta

directa y marketing en quioscos- reunían nombres de clientes y vendían artículos principalmente por correo y por teléfono. Sin embargo, en la actualidad el marketing directo ha sufrido una transformación impresionante impulsada por el auge del marketing en línea, marketing de social media, para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos móviles (Kotler, 2016).

Para los consumidores el marketing digital les provee un sentido de comunidad y compromiso con la marca: un lugar para compartir con otros consumidores información y experiencias relacionadas con la marca.

Para los vendedores, el marketing digital les proporciona una alternativa de bajo costo, eficiente y veloz para llegar a sus mercados, les ofrece mayor flexibilidad, es decir, permite a los especialistas en marketing efectuar ajustes continuos a precios y programas o generar participación y ofertas de manera inmediata, oportuna y personal.

**Más de la mitad de la población mundial utiliza Internet**, con más de **3.750 millones** de personas online (57.4 en México, según INEGI, 2016); y el 50% del tráfico web ya procede de dispositivos móviles, con un crecimiento de nada menos que el 30 % respecto al año anterior (**We Are Social 2017). Como una forma más popular de entrar en línea.**

Conforme los consumidores actuales se acostumbren cada vez más a combinar las compras en línea y en las tiendas físicas, los canales digitales participarán en una proporción aún mayor de sus compras.

***Objetivo general***

Describir las herramientas digitales que los especialistas en marketing utilizan con mayor éxito para establecer relaciones sólidas con los clientes y así poder alcanzar los objetivos organizacionales.

***Pregunta de investigación***

¿Cuáles son las herramientas digitales que los especialistas en marketing utilizan con mayor éxito para lograr la lealtad de los clientes?

¿Cuáles son las alternativas tecnológicas de mayor potencial que los especialistas en marketing deben considerar para el éxito a mediano plazo?

***Tipo de Investigación***

Es de alcance exploratorio, porque se examinó un tema de investigación novedoso. Como es el caso de las herramientas de marketing digital. (Sampieri, 2014).

Es documental porque está basado en la revisión de libros y artículos en sitios web actuales.

## III. Desarrollo

Cada día ocurren cambios drásticos en el mercado. Richard Love de HP, señala: "el ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar ahora se ha convertido en una ventaja competitiva" (Kotler. 2016).

El crecimiento de la tecnología digital ha cambiado de manera fundamental la forma en que vivimos, es decir, cómo nos comunicamos, compartimos información, tenemos acceso al entretenimiento y compramos.

Las compañías utilizan el marketing directo para diseñar sus ofertas y contenidos de acuerdo con las necesidades e intereses de los segmentos definidos con gran precisión o de compradores individuales. De esta forma facilitan la participación por parte del cliente, desarrollan una comunidad de marca y realizan ventas.

El marketing directo *forma parte de la distribución directa*, es decir, como canales de marketing sin intermediarios. También nos referimos a elementos del marketing directo y digital de la *mezcla de promoción* como un método para atraer de manera directa a los consumidores y crear comunidad de marca. En realidad el marketing directo es ambas cosas y mucho más.

Recientemente muchas empresas utilizan el marketing directo como un canal o medio complementario, es decir, venden mucha mercancía de los anaqueles de sus establecimientos, pero también a través del correo directo, catálogos en línea, sitios web de marca y páginas de social media para atraer la participación de su comunidad de clientes en asuntos como el diseño de sus propias páginas de estilo de vida, creación conjunta de una campaña de publicidad hasta establecer ventas continuas y lograr así la fidelidad del cliente.

Para muchas compañías modernas el marketing directo y digital son más que canales complementarios o medios publicitarios; un modelo completo de hacer negocios. Compañías como Amazon, Google, Facebook, ebay, Netflix, GEICO y priceline.com han desarrollado su enfoque completo hacia el mercado alrededor del marketing directo y digital.

Para accesar a estos nuevos mercados, la mayoría de las empresas ya venden en línea; algunas *únicamente en línea* (como Amazon), que venden productos y servicios directamente a los compradores finales a través de internet, hasta los *motores y portales de búsqueda* (como Google), sitios de transacciones (mercado libre), *sitios de contenido* (el Financiero, en México), y social media en línea (Facebook).

*El marketing directo y digita*l consiste en conexiones directas de consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y, al mismo tiempo entablar relaciones duraderas con los clientes (caso Starbucks).

El marketing directo digital y de social media adopta cualquiera de las formas siguientes: marketing en línea, el marketing de social media y el marketing móvil.

***Marketing en línea.***

Es el marketing realizado a través de internet utilizando los sitios web de la compañía, anuncios y promociones en línea, marketing de correo electrónico, videos en línea y blogs.

- ✓ *Los **sitios web** de marketing* son principalmente diseñados para atraer a los clientes y acercarlos a una compra directa o a otro resultado de marketing.

✓ Para un *sitio web de comunidad de marca* su objetivo es presentar contenido de la marca que atraiga a los consumidores y congregue una comunidad de clientes en torno a la marca.

La ***publicidad en línea*** son mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan en línea, incluyendo anuncios en banner y los relacionados con búsquedas.

Los anuncios de *banner en línea* aparecen en cualquier parte de la pantalla del usuario de internet y generalmente se relacionan con la información que se despliega. Los anuncios de *rich media* incorporan animación, video, sonido e interactividad. Este tipo de anuncios dinámicos atraen a los consumidores y producen un gran impacto.

Cuando se utilizan ***anuncios relacionados con búsquedas*** (o publicidad contextual), aparecen vínculos y anuncios basados en textos e imágenes en la parte superior o a un lado de los resultados del motor de búsqueda en sitios como Google, Yahoo y Bing.
Un anunciante compra términos de búsqueda al motor de búsqueda y paga sólo si los consumidores hacen clic para entrar a su sitio.

***El marketing de correo electrónico*** es él envió de mensajes de marketing específicamente dirigidos y altamente personalizados para entablar relaciones con los consumidores a través del correo electrónico.

Otra forma de marketing en línea es difundir ***videos digitales*** en sitios web de las marcas o en sitios de social media como YouTube, Facebook, Vine y otros.
Todos los tipos de videos pueden volverse virales, generando participación y exposición positiva a una marca. El marketing viral suele tener un costo muy bajo.

***Blogs y otros foros en línea.*** Las marcas realizan marketing en línea por medio de *foros digitales* que atraen grupos específicos que tienen algún interés especial. *Los blogs* son diarios en línea donde las personas y las compañías publican sus ideas y otros contenidos,

por lo general sobre temas bien definidos. Se pueden utilizar redes sociales para promover los blogs y darles un gran alcance.

La mayoría de los especialistas en marketing ahora aprovechan la blogósfera para difundir blogs relacionados con marcas que llegan a sus comunidades de clientes. También utilizan blogs de terceros para ayudar a difundir sus mensajes.

Una de las ventajas de los blogs es que ofrecen una manera fresca, original, personal y de bajo costo para entrar en las conversaciones de los consumidores en línea y en social media. Sin embargo, la blogósfera está saturada y es difícil de controlar.

***Marketing de social media.***

Son redes sociales en línea, independientes y comerciales donde las personas se congregan para socializar e intercambiar mensajes, opiniones, fotografías, videos y otros contenidos.

***Ventajas del social media:***

- ✓ *Dirigidos y son personales*.
- ✓ Son *interactivos*.
- ✓ Tiene carácter *inmediato y oportuno*. Lo que ha provocado un auge del *marketing en tiempo real*, como el caso de Ricolino.
- ✓ *Es muy eficaz en términos de costos*. Muchos social media son de uso gratuito o implican un costo bajo.
- ✓ *Capacidad para involucrar y compartir socialmente*. Los social media pueden involucrar a los clientes para dar forma al contenido y compartirlo junto con experiencias, información e ideas con una marca. Como el caso de Starbucks.

**Desafíos del social media:**

- ✓ Muchas compañías experimentan en la forma de utilizarlos de manera eficaz y los resultados son difíciles de medir.

- ✓ Tales redes sociales están controladas en un alto grado por usuarios.

La meta de una compañía al utilizar los social media es lograr que la marca sea parte de las conversaciones y de la vida de los consumidores.

Las redes sociales son los medios con los que los clientes se informan y comentan sobre los productos que consumen. Sin embargo, la búsqueda de nuevas herramientas para conocer y contactar con los consumidores sigue creciendo. Esta tendencia obligará al área marketing, más que a cualquier otra, a gastar en tecnología, calcula la consultora Gartner (CNNExpansión, 2015).

***Marketing móvil.***

El marketing móvil incluye mensajes de marketing, promociones y otros contenidos de marketing entregados a los consumidores sobre la marcha a través de dispositivos móviles. Los especialistas en marketing utilizan el marketing móvil para atraer a los clientes en cualquier lugar y en todo momento durante los procesos de compra y de construcción de relaciones.

Los dispositivos móviles brindan una rica plataforma para atraer a los consumidores más profundamente, mientras transitan por el proceso de compra. Con herramientas como anuncios, cupones, textos, aplicaciones y sitos web móviles.

Cuatro de cada cinco usuarios de teléfonos inteligentes utilizan estos dispositivos para comprar, lo que incluye buscar información de productos a través de aplicaciones o la web móvil, realizar comparaciones de precios dentro de las tiendas, leer en línea comentarios sobre productos, localizar y canjear cupones, entre otras.

**Algunas alternativas tecnológicas que tienen mucho potencial son:**

***1. Big Data*,** Hoy no es posible hacer estrategias de marketing sin pensar en indicadores, que son las base del Big Data, un conjunto de grandes volúmenes de datos, que son variados y se producen a velocidades aceleradas. Con esta información se correlacionan variables y se programan algoritmos predictivos para saber si se está cumpliendo el objetivo, qué le gusta al cliente, qué no y qué busca, señala Itzamara Sobrino, responsable de Comunicación y Marketing de la consultora Everis. (CNNExpansión, 2015).

El objetivo de *Big Data*, al igual que los sistemas analíticos convencionales, es convertir el Dato en información que facilita la toma de decisiones, incluso en tiempo real. Sin embargo, más que una cuestión de tamaño, es una oportunidad de negocio. Las empresas ya están utilizando *Big Data* para entender el perfil, las necesidades y el sentir de sus clientes respecto a los productos y/o servicios vendidos. Esto adquiere especial relevancia ya que permite adecuar la forma en la que interactúa la empresa con sus clientes y en cómo les prestan servicio. (López. J. 2014).

***2. Customer experience*** se centra en la interacción integral entre el consumidor y sus marcas con el objetivo de construir un lazo emocional y lealtad en el cliente que se mantenga a largo plazo. Su aplicación es crear experiencias que generen empatía en el usuario; regularmente se realiza en el punto de venta. Sin embargo, el reto es llevarla a la red y trasladarla a ventas en tiendas, explica Paris Rodrigo, de la agencia de marketing digital ACE Publicidad.

El marketing experiencial trata sobre todo de llevar la experiencia de la marca al consumidor de una manera profunda para lograr una conexión memorable. Las experiencias son fuentes de emociones y las emociones son el motor de la toma de decisiones.

La estrategia de marketing de Starbucks orientada a crear valor para el cliente: “Entregar experiencia Starbucks” (Kotler, 2016).

***3. E-commerce*** o comercio electrónico es un método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de internet como medio, es decir, comerciar de manera online.

Esta modalidad de comercio se ha vuelto muy popular con el auge de Internet y la banda ancha, así como por el creciente interés de los usuarios a comprar por Internet. Contar con una página web para promocionar tu producto o servicio convertirá a tu negocio en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día. Además, te permitirá formar una cartera de clientes que, incluso, podrían encontrarse del otro lado del planeta.

"Hacer" comercio electrónico requiere llevar a cabo un proceso que va desde determinar los productos y servicios que se desean promover en línea hasta redefinir los procesos de venta, buscar un proveedor especializado, cuidar el diseño de la página web, asegurar la producción**, distribución (Planeación logística) cobranza,** marketing y servicio al cliente **(No perder de vista a los clientes),** y promoción del negocio digital (Ramírez. J. (2015).

La oferta de productos y servicios en la red sigue aumentando, sin embargo aún enfrenta retos relacionados con la bancarización del consumidor, logística y delitos cibernéticos (CNNExpansión, 2015).

***4. Social coin*:** Obtener un producto o servicio a cambio de un "post" en redes sociales, estableciendo así una relación de colaboración.

"Las marcas están interesadas en esto porque en los puntos de venta se probará el producto y ampliará el mensaje por los amigos que tengas. Para las marcas es muy valioso", dice Jorge Alor, de BNN.

El reto es la adopción. Que el usuario esté dispuesto a interactuar con las tiendas y se garantice su privacidad para que todo funcione sin que se expongan sus datos.

***5. Respuesta inmediata.*** El *Online Real Time Advertising*, permite a las marcas reaccionar en tiempo real a lo que ocurre en los medios sociales creando estrategias de comunicación.

"En la mercadotecnia debe dejarse atrás la idea de tener un año de retraso con respecto al consumidor, ya que éste cambia todos los días", dice Jorge Villabona, de Miora, una plataforma de reservas de servicios de belleza.

Una cara de gomita triste (Merca 2.0, 2016), en vez de una feliz, fue el detonante de una campaña de marketing de la marca de dulces y chocolates Ricolino que logró incluso mayor engagement que otras previamente planeadas. Todo gracias al poder de las redes sociales.

*Las tres lecciones de social media marketing del caso: Ricolino:*

- Sumarse a la conversación en redes sociales.
- Buena labor de community management.
- Convertirse en noticia.

***6. Internet de las cosas***, (Internet of Things o IoT, por sus siglas en inglés), red que interconecta objetos físicos valiéndose del Internet, mediante hardware especializado que le permite programar eventos específicos en función de las tareas que le sean dictadas remotamente. Ideas como el hogar inteligente, también conocido como la casa del mañana.

El Internet de las cosas potencia objetos que antiguamente se conectaban mediante circuito cerrado, como comunicadores, cámaras, sensores, y demás, y les permite comunicarse globalmente mediante el uso de la red de redes.

Como sea, *es el sector privado donde el Internet de las Cosas se está haciendo cada vez más popular*.

- *La industria de producción en masa*: control de los procesos de fabricación.
- *Control de infraestructura urbana*: control de semáforos, puentes, vías de tren, cámaras urbanas.
- *Control ambiental*: información de sensores atmosféricos, meteorológicos, y sísmicos.
- *Sector salud*: monitoreo activo a los pacientes de manera ambulatoria y no invasiva.

También hay aplicaciones del Internet de las Cosas para el transporte, la industria energética, y prácticamente todos los sectores comerciales. (Torres. J. 2014).

La playera inteligente (del maratón número 34 de la Ciudad de México) que guarda datos como el sexo, la edad, el tipo de sangre y posibles alergias en un chip NFC (*Near Field Communication*), una comunicación inalámbrica que almacena datos en la nube, para agilizar la atención médica si es necesario, y que permitirá a los patrocinadores realizar activaciones de marca, al conocer mejor a sus posibles consumidores.

Esto es muestra de la tendencia creciente del internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) para mejorar la experiencia del usuario. "Es la tercera gran revolución del internet, si se considera que la primera fue cuando inició y la segunda fueron las redes sociales. Ahora las personas no son las únicas que interactúan con la red, sino también los objetos comunes", afirma el director de marketing de Product Tracker, Zeus Portillo. (Alfaro. Y. 2016).

Open Bionics desarrollo un brazo biónico cuyo movimiento responde a unos sensores ubicados en los músculos de la espalda del paciente.

***7. Co-branding***. Tom Blackett y Bod Boad en su libro *Co-Branding: The Science of Alliance*, afirman que "la estrategia de co-branding es una forma de cooperación entre dos o más marcas que reciben un significativo reconocimiento del cliente, y en la cual se retienen los nombres comerciales de todos los participantes".

***Alianza Vips y Disney.*** Esta estrategia de marketing es parte de la renovación 360 grados de la marca de restaurantes.

Paula Rodríguez, directora de food, health & beauty de Disney México, calificó la alianza como un hito en la historia del corporativo, pues es la primera en su tipo que hace Disney y que podría replicarse en otros países. (Alfaro. Y. 2016).

Algunos otros ejemplos que podemos mencionar son Crocs y Disney, Philadelphia y Milka.

***8. Retargeting***. Permite llegar a las personas que visitaron anteriormente su sitio y mostrarles anuncios relevantes cuando visitan otros sitios de la Red de Display de Google. Del total de visitas a una tienda online, sólo un 2% compra en su primera visita, el retargeting va a por ese 98% restante.

**El retargeting es una técnica de marketing digital cuyo objetivo es impactar a los usuarios que previamente han interactuado con una determinada marca**.

Por ejemplo: Un usuario entra en un e-commerce dispuesto a hacer una compra, pero en el último momento se arrepiente y no lo hace. Cierra la sesión y sigue navegando por otras webs. De repente en los anuncios de la web donde está navegando aparece publicidad sobre el producto que iba a comprar. Pues bien, eso es el retargeting.

El objetivo del retargeting es recordar a los usuarios interesados en nuestros productos que estamos ahí y que tenemos una oferta interesante que ofrecerles. **Fomentamos el recuerdo para conseguir la conversión final**.

Esta técnica es más útil cuanto más tráfico tienes. Por eso, **el retargeting es una técnica que debemos complementar con una** estrategia de Marketing de Contenidos.

## IV. Conclusiones

Aunque el marketing en línea, móvil y de social media ofrece un enorme potencial, la mayoría de los especialistas en marketing aún están aprendiendo como utilizar esas herramientas de manera efectiva. La clave está en combinar los nuevos métodos digitales con el marketing tradicional para crear una estrategia y las tácticas de marketing.

El marketing directo y digital plantea muchos desafíos para el futuro. Sus defensores vislumbran el momento en que internet y el marketing digital reemplacen a las revistas, periódicos e incluso tiendas como fuentes de información, participación y compra.

Sin embargo los especialistas en marketing sostienen una perspectiva más realista. Para la mayor parte de las empresas, el marketing digital y de social media seguirá siendo sólo una modalidad importante para el mercado que funcionará paralelamente con otros métodos en una mezcla de marketing completamente integrada.

*Como resultado, los especialistas en marketing cuentan ahora con una nueva forma de crear valor para los clientes, de atraerlos y entablar relaciones con ellos*.

La tendencia es un marketing dirigido con mayor precisión mediante los avances de la tecnología digital y los social media.

## V. Referencias Bibliográficas


1. Chaffey, D. y Chadwick, F. (2012) *Marketing Digital*. México. Pearson.
2. Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*, México: Mc Graw Hill.
3. Kerin/Hartley/Rudelius (2014). Marketing. México. Editorial Mc Graw Hill
4. Kotler, P. y Amstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
5. Kotler, P. y Amstrong, G. (2015). *Marketing*. México: Pearson
6. Lamb/Hair/McDaniel (2014) *Marketing*. México: CENAGE Learning.
7. Stanton, W. Etzel, M. y Bruce, W. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill
8. Alfaro. Y. (2016) Emprendedores. La playera del maratón de la Ciudad de México ayuda al marketing. http://expansion.mx/emprendedores/2016/08/24/la-playera-inteligente-del-maraton-de-la-cdmx-ayuda-al-marketing. recuperado 25 de agosto de 2017.
9. *Diario el Economista (febrero de 2014) José Carlos López López. Director de Operaciones de IMC Group http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html* Recuperado: 25 de agosto de 2017.
10. Ramírez. J. (2015) El ABC del e-commerce. Revista Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/article/268503 Recuperado: 25 de agosto de 2017.

11. Torres. J. (2014). ¿Qué es y cómo funciona el Internet de las cosas? https://hipertextual.com/archivo/2014/10/internet-cosas/. Recuperado 25 de agosto de 2017.
12. Gartner (2016) Campañas Publicitarias con realidad virtual para el 2016. Revista Expansión. http://expansion.mx/emprendedores/2015/11/17/5-tendencias-de-marketing-para-2016?internal_source=PLAYLIST recuperado 24 de agosto de 2017.
13. http://expansion.mx/tecnologia/2015/12/14/campanas-publicitarias-con-realidad-virtual-para-2016?internal_source=PLAYLIST recuperado 24 de agosto de 2017.
14. http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html. Recuperado: 23 de agosto de 2017.
15. http://www.20minutos.es/noticia/2617410/0/poblacion-mundial/acceso-internet/informe-medicion-sociedad-informacion/. Recuperado 25 de agosto de 2017.
16. https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo-2017/. Recuperado: 24 de agosto de 2017.
17. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf. Recuperado 25 de agosto de 2017.
18. http://www.merca20.com/ricolino-busca-social-media-marketing-al-nino-obtuvo-una-cara-triste-paleta-payaso/ Recuperado el 24 de agosto de 2017.
19. http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16281815

# AULA VIRTUAL: ESTRATEGIA EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

**Investigación en proceso**

Dra. Nancy Verónica Sánchez Sulú
*nancy.sulu@gmail.com*
Universidad Autónoma del Carmén, Campeche, México.

Dra. Edalid Álvarez Velázquez
edalvarez@uv.mx
Universidad Veracruzana Campus Tuxpan, Veracruz, México.

Dr. Delfino Amando Montiel Rodriguez
Montiel2@hotmail.com
Benemerita Univerwsidad Autonbma de Puebla, Puebla, México.

**Resumen**

En la actualidad la diversificación e integración de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) en las instituciones de educación superior (IES) contribuyen al mejoramiento continuo de los programas educativos y con ello proporción las herramientas y recursos digitales que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje de las modalidades presencial y a distancia. Es por ello, que el entorno virtual es un espacio que posibilita la interacción didáctica tanto del estudiante como del profesor impulsando el desarrollo y fortalecimiento de las competencias integrales que debe poseer el estudiante como parte de su proceso educativo. Los entornos virtuales de enseñanza contribuyen que las IES al desarrollo y creación de nuevas estrategias didácticas que permitan la interacción flexible profesor-estudiante, y así mismo contribuir a la consolidación de programas educativos de calidad que eleven su competitividad educativa.

**Palabras claves:** Entorno virtual de aprendizaje, Enseñanza-Aprendizaje, IES, Tics.

**Abstract**

At present, the diversification and integration of Information and Communication Technologies (TICs) in higher education institutions (HEI) contributes to the continuous improvement of educational programs and, in this way, the digital tools and resources that facilitate the teaching- learning of face-to-face and distance learning. It is for this reason that the virtual environment is a space that enables the didactic interaction of both the student and the teacher, promoting the development and strengthening of the integral competences that the student must possess as part of his educational process. The virtual environments of teaching contribute to the HEI to the development and creation of new didactic strategies that allow the flexible teacher-student interaction, and also contribute to the consolidation of quality educational programs that increase their educational competitiveness.

**Key words:** Virtual learning environment, Teaching-learning, IES, Tics.

**Introducción.**

En la actualidad los entornos virtuales de aprendizaje son una herramienta tecnológica donde el estudiante interactúa accesiblemente a los contenidos digitales facilitando con ello el proceso de enseñanza aprendizaje tanto en la modalidad presencial como a distancia**.**

La inclusión de los efectos de la globalización y del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han traído consigo cambios en muchos ámbitos de la sociedad. En algunos contextos se puede hablar ya de sociedades de la información, en otros contextos de sociedades del conocimiento, pero en otros ámbitos, no se puede aún apostar porque se pertenezca a uno de estos tipos de sociedades, no cuando las brechas digitales se abren cada vez más en sus entornos. Lo que sí parece común en varios lugares es en la búsqueda de sociedades que postulan por mejorar sus desarrollos y en la apuesta (aún débil en sus prácticas) porque los procesos educativos apoyen para cambiar a la sociedad (Ramírez, 2008, p. 2).

Es por ello, que las instituciones de educación superior establecen dentro de sus programas educativos cursos de tecnologías de información y comunicación (Tics) como parte de las competencias integrales de sus estudiantes, así mismo como el desarrollo de competencias del profesorado el cual debe ser adquirido mediante cursos especializados.

Por otra parte, la educación superior en el siglo XXI debe asumir el cambio y el futuro como consubstanciales de su ser y quehacer, si realmente pretende ser contemporánea. El cambio exige de las instituciones de educación superior una predisposición a la reforma constante de sus estructuras y métodos de trabajo, a fin de dejarse conducir por ellos. Esto implica asumir la flexibilidad como norma de trabajo, en lugar de la rigidez y el apego a tradiciones inmutables. (Tünnermann, 2010, p. 132).

Así mismo, el uso de las Tics permite a las IES adaptarse en este nuevo entorno competitivo para el desarrollo del capital humano que la misma sociedad demanda.

Considerando a su vez la integración de sus estudiantes en el ámbito laboral con los conocimientos integrales necesarios para afrontar los retos de la vida cotidiana y con ello reforzar la experiencia basada en competencias.

**Metodología**

La metodología de investigación utilizada es descriptiva, con el propósito de conocer los resultados en cuanto el diseño y desarrollo de objetos de aprendizaje en la Universidad Veracruzana específicamente Campus Tuxpan derivados del curso taller Experiencias de Aprendizaje MOOC.

El desarrollo del curso fue con una duración de 2 semanas con 60 horas presenciales, integrado en 5 módulos, que comprende desde la selección de experiencias educativas, así como el diseño de las guías didácticas y creación de recursos digitales a utilizar en las experiencias educativas propuestas para el ciclo escolar agosto/diciembre 2017.

**Marco conceptual**

**Entornos Virtuales**

En este orden de ideas, Salinas (2004 citado por Rincón 2008), hace referencia a los entornos virtuales como: El espacio o comunidad organizados con el propósito de lograr el aprendizaje, y que para que éste tenga lugar requiere ciertos componentes: una función pedagógica (que hace referencia a actividades de aprendizaje, a situaciones de enseñanza, a materiales de aprendizaje, al apoyo y tutoría puestos en juego, a la evaluación, etc..), la tecnología apropiada a la misma (que hace referencia a las herramientas seleccionadas en

conexión con el modelo pedagógico) y el marco organizativo (que incluye la organización del espacio, del calendario, la gestión de la comunidad, etc. pero también el marco institucional y la estrategia de implantación) (p. 33).

La Educación Superior se ha convertido en el motor que impulsa los cambios para entrar a un mundo del conocimiento cada vez más globalizado. Conscientes de este hecho, las instituciones realizan innovaciones educativas, como la implantación de Espacios Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje (EVEA). La finalidad de estas innovaciones tiene que ver con la oferta a la comunidad en general de un nuevo estilo de formación académica en el marco de un sistema de instrucción consolidado, continuo, abierto y flexible, todo ello con independencia de la modalidad de estudio a la que se adhiera este tipo de iniciativa. Las instituciones educativas juegan un papel fundamental en los cambios sociales de un país. Esta responsabilidad se ve afectada en buena medida por la gestión de los recursos a su cargo. En este sentido, las universidades procuran el necesario equilibrio a fin de combinar la capacitación permanente, la innovación de contenidos, prácticas y medios en espacios y tiempos diversos (Guerrero, 2009, p.53).

**Objetos de Aprendizaje**

Los objetos de aprendizaje son solamente una herramienta educativa que puede insertarse en propuestas curriculares y metodologías de enseñanza y aprendizaje de muy diversa índole. Sin embargo, y considerando que no hay ciencia ni tecnología sin posicionamiento ideológico detrás, en la apropiación de una herramienta educativa como los objetos de aprendizaje, se da la adhesión a formas de ver y producir conocimiento, a formas de ver y promover aprendizajes, y los educadores estamos obligados a anticipar los impactos de nuestras prácticas y de los recursos que utilizamos en ellas (Chan, 2002).

**Estrategias Didácticas.**

Las estrategias didácticas contemplan las estrategias de aprendizaje y las estrategias de enseñanza. Por esto, es importante definir cada una. Las estrategias de aprendizaje consisten en un procedimiento o conjunto de pasos o habilidades que un estudiante adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas. Por su parte, las estrategias de enseñanza son

todas aquellas ayudas planteadas por el docente, que se proporcionan al estudiante para facilitar un procesamiento más profundo de la información (Díaz y Hernández, 1999).

Existe una relación múltiple y recíproca entre la necesidad de establecer métodos y procedimientos de evaluación de aprendizajes formulados en términos de competencias, y las demandas del mundo laboral y profesional. Esto implica un cambio metodológico en la docencia universitaria y en su organización. Por otra parte, ya hay un cambio en marcha en las metodologías docentes derivado en buena medida de la irrupción de las TICs y de los entornos virtuales de aprendizaje y de enseñanza. Por demás estos cambios implican nuevas necesidades evaluadoras y nuevos perfiles competenciales de alumnos y de profesores (Zapata, 2015, p. 2).

Por tanto, se puede señalar que las tecnologías de información y comunicación ofrecen diversas y ricas posibilidades para el desarrollo de propuestas educativas virtuales y de contenidos educativos con fines de docencia e investigación. Un logro importante de este tipo de propuestas se relaciona con un alto grado de control administrativo, la difusión masiva vía Internet de cursos en diversos niveles, facilidades de interacción entre alumnos y tutores y la posibilidad de consultar vía Internet diversas fuentes documentales (Garduño, 2007).

Los recursos TIC para el aprendizaje posibilitan el llevar a cabo los procesos de adquisición de conocimientos, procedimientos y actitudes previstas en la planificación formativa. Tanto los medios didácticos tradicionales como los recursos TIC permiten ofrecer distintas formas de trabajar los contenidos y actividades. Un diseño integrado y complementario de estos recursos en el proceso instructivo contribuye a alcanzar los resultados de aprendizaje esperados (Cacheiro, 2011, p.75)

La creación y gestión de comunidades virtuales de aprendizaje entendidas como espacios interactivos donde profesores y alumnos acceden a la información y desarrollan actividades basadas en la participación y la colaboración presentan distintas facetas de análisis y reflexión (Salinas,2003).

**Resultados:**

La participación en este curso- taller fue de 15 profesores divididos en las siguientes categorías:

- 9 Profesores de Tiempo Completo
- 5 Profesores de Horas/Semana/Mes
- 1 Técnico académico de Tiempo Completo

De los cuales se generaron 15 objetos de aprendizaje de las siguientes experiencias educativas.

- Matemáticas administrativas
- Impuestos indirectos y contribuciones estatales y municipales
- Software de aplicación estadística.
- Fundamentos de derecho.
- Contabilidad Gerencial
- Estudio tributario de sueldos y salarios.
- Contribuciones.
- Computación básica
- Diseño de plan de negocios
- Mercadotecnia
- Fundamentos de administración
- Estrategias comerciales.
- Matemáticas financieras.
- Desarrollo de emprendedores.
- Auditoria en Informática

**Conclusión**

Se puede destacar la importancia del diseño de los objetos de aprendizaje en el desarrollo de las Experiencias Educativas, ya que se realiza un gran esfuerzo en cada profesor para incorporar las tecnologías y uso de espacios virtuales en su quehacer académico. Al igual se

puede observar el compromiso de facilidades en cuanto plataforma de libre acceso por parte de la institución, así como de proporcionar los medios adecuados para desarrollar dichas experiencias en el aula presencial.

Este trabajo es abordado desde un entorno constructivista con la finalidad de desarrollar en el estudiante su capacidad de solución de problemas, que permita al mismo tiempo que el profesor y estudiante realicen un trabajo colaborativo haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación como enlace a la construcción de su propio conocimiento, contribuyendo a la creación de nuevos entornos de aprendizaje.

En conclusión, podemos mencionar que las aulas o entornos virtuales de aprendizaje son recursos tecnológicos eficiente para la educación del estudiante. Su evolución constante permite que se adapten a las necesidades de las instituciones de educación superior, lo que convierte en una ventaja competitiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje que potencializa el desarrollo profesional del capital humano que egresa de las mismas.

La educación virtual permite la mejora continua en la enseñanza de los contenidos de los cursos implícitos en los diferentes programas educativos.

Los entornos virtuales, los objetos de aprendizaje, las estrategias didácticas, así como el uso y aplicación de las Tics en los procesos de enseñanza aprendizaje sirven como plataforma en la superación profesional encaminado a la excelencia de la educación.

**Referencias Bibliográficas**

Cacheiro González, María Luz . (2010) Recursos educativos TIC de información, colaboración y aprendizaje. Pixel-Bit : *revista de medios y educación*. ISSN:1133-8482. Recuperado el 15 de junio de 2017, de: http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:425-Mlcacheiro-5010

Casas M. (2000). Reestructuración de la universidad venezolana pública en la encrucijada, Educación Superior y Sociedad; Vol. 11, Núm. 1. Recuperado el 29 de septiembre de 2017. de http://www.iesalc.unesco.org.ve/ess/index.php/ess/article/view/357

Garduño Vera, Roberto. (2007). Caracterización del docente en la educación virtual: consideraciones para la Bibliotecología. *Investigación bibliotecológica*, 21(43), 157-183.

Recuperado en 13 de junio de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2007000200007&lng=es&tlng=es.

Guerrero Pulido, José Froilán (2009). El cambio organizacional por incorporación de espacios educativos, *Acción Pedagógica*, (Nº 18), pp 52 - 4, 53.

Ramírez, M. S. (2008). Inclusión del mobile learning en ambientes virtuales de aprendizaje. In *Conferencia magistral publicada en las memorias del I Congreso Internacional de Intercambio de Experiencias de Innovación Docente Universitaria*.

Rincón, M L; (2008). Los entornos virtuales como herramientas de asesoría académica en la modalidad a distancia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, () Recuperado el 10 de junio de 2017, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194215513009

Salinas, J. (2003). Comunidades virtuales y aprendizaje digital. *CD-ROM Edutec*, *54*(2), 1-21.

Tünnermann Bernheim, Carlos. (2010). La educación permanente y su impacto en la educación superior. Revista iberoamericana de educación superior, 1(1), 120-133. Recuperado el 17 de junio de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722010000100008&lng=es&tlng=es.

Zapata, M. (2015). Evaluación de competencias en entornos virtuales de aprendizaje y docencia universitaria. *Revista de Educación a Distancia*, [S.l.], Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <http://revistas.um.es/red/article/view/243311/184661>.

# CARACTERÍSTICAS DE EMPRENDIMIENTO EN ESTUDIANTES, DOCENTES Y EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEMASCALTEPEC.

**Marcela Jaramillo Jaramillo**
**Francisco Jaimes Millán**
**Manuel Antonio Pérez Chávez**

**Resumen**

La investigación tiene como objetivo identificar las características sociodemográficos, socioeconómicos y de control que influyen en la intención emprendedora de estudiantes, docentes y egresados de la licenciatura en Contaduría del CU UAEM Temascaltepec.

Para conocer dichos factores se utilizó la regresión logística binaria para identificar las características que influyen en la intención emprendedora, de la licenciatura en Contaduría del CU UAEM Temascaltepec, (estudiantes, docentes y egresados), se utilizan tres modelos de regresión logística respectivamente, ya que la variable dependiente es la intención de emprender, y las variables independientes fueron los factores sociodemográficos, socioeconómicos y otras variables de control, que influyen en la intención de emprender. Los datos se recolectan a través de cuestionarios y se procesan en el programa SPSS.

Los resultados demuestran que las características que influyeron en la intención de emprender de estudiantes, docentes y egresados fueron, género, edad, ámbito de desarrollo, riesgo económico, recompensas personales, tradición familiar, percepción del marco legal y corrupción, experiencia laboral, asignaturas y asistencia a cursos de emprendimiento, conocimiento de la incubadora de empresas y participación en el programa emprendedor. Finalmente se identificaron las oportunidades de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, donde se desarrollaron propuestas, para incrementar o conservar en estudiantes, docentes y egresados la actitud de emprender, lo cual podría favorecer el surgimiento de personas capacitadas para la creación de su propio empleo, y además generen empleo para otros, todo ello en beneficio de la sociedad en general.

**Palabras clave:** características, emprendimiento, estudiantes, docentes, egresados.

**Characteristics of entrepreneurship in students, teachers and graduates of the Degree in Accounting from the Centro Universitario UAEM**

**Abstract**

The research aims to identify the socio-demographic, socio-economic and control characteristics that influence the entrepreneurial intention of students, teachers and graduates of the degree in Accounting CU CUAMEM Temascaltepec.

In order to know these factors, binary logistic regression was used to identify the characteristics that influence the entrepreneurial intention, of the bachelor's degree in Accounting de CU CUAM Temascaltepec, (students, teachers and graduates), three logistic regression models are used respectively, since The dependent variable is the intention to undertake, and the independent variables were the socio-demographic, socio-economic and control variables, which influence the intention to undertake. Data are collected through questionnaires and processed in the SPSS program.

The results show that gender, age, development, economic risk, personal rewards, family tradition, perceptions of the legal framework and corruption, work experience, subjects, and the characteristics that influenced the intention of students, teachers and graduates. Attendance to entrepreneurship courses, knowledge of the business incubator and participation in the entrepreneurship program. Finally, opportunities for improvement were identified according to the results obtained, where proposals were developed to increase or preserve the attitude of entrepreneurship in students, teachers and graduates, which could favor the emergence of people trained to create their own employment, and also generate employment for others, all for the benefit of society in general.

**Keywords:** characteristics, entrepreneurship, students, teachers, graduates.

## 1. Introducción

Existen estudios sobre el tema de *entrepreneurship* desde los años setenta del siglo pasado. El verdadero interés por el termino emprendimiento surge a principios de los ochenta en Estados Unidos para adquirir un importante desarrollo durante esa década y un reconocimiento total durante la década de los noventa. En la comunidad científica se han multiplicado las publicaciones al respecto adoptando diferentes enfoques y metodologías. Autores como Katz (2004) y Gartner (2003), citados por Rasmussena(2006). En sus trabajos comprueban plenamente que las raíces teóricas del emprendimiento proceden de múltiples áreas del conocimiento distintas pero afines como el *management*, el marketing, la psicología, la economía, etc.

De acuerdo a Kourilsky (1995), citado por Mollo, (2008) menciona que en cuanto a la cultura emprendedora, generalmente los mexicanos mantienen una actitud positiva para participar en los negocios, a pesar de ser cautelosos en sus actividades emprendedoras hasta convencerse del éxito; existe la tendencia de no confiar totalmente en los socios y preferir ser el único dueño de la empresa (esto es similar en toda Latinoamérica). Lo anterior se ve fuertemente influenciado por la falta de una política de fomento a la cultura emprendedora bien clara y focalizada, y por la inexistencia de políticas de apoyo, preferentemente hacia las pequeñas y medianas empresas. El apoyo a los negocios establecidos y la creación de nuevas empresas, el financiamiento, el acceso al mercado y el desarrollo de cadenas productivas son las cuatro principales estrategias de apoyo a las Pymes. Aun así, el emprendimiento es visto como una de las principales herramientas en la implementación de estas estrategias.

Según el *Global Entrepeneurship Monitor (GEM)* entre 2001 y 2006 la actividad emprendedora en México ha caído gradualmente del 18.7% a 5.3%. Actualmente el país aparece por debajo de los indicadores promedio en cuanto a actividad empresarial en comparación con otros países analizados. Las condiciones económicas del país no son suficientes para generar actividades productivas y para que los nuevos emprendedores tengan un futuro prometedor claro. En el 2006 el Gobierno llevó a cabo ciertas iniciativas que fomentaron la actividad emprendedora, entre las cuales destacan: la provisión de $52.5 mil millones a las pequeñas y medianas empresas; la creación del Programa de Oferta Exportable, que ayudó a 6,000 pequeñas y medianas empresas a exportar; y el incremento en programas académicos caracterizados por la impartición de cursos emprendedores en diversas universidades públicas como privadas (Mollo, 2008; Anzola, 2010).

En el ámbito educativo resulta significativa la participación de las universidades en el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora. El ejemplo más importante lo tiene el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con su Programa Emprendedor extendido a todos los campus en toda la república mexicana con el eslogan “Cultura Emprendedora”. En México lo más característico en emprendimiento lo tienen las instituciones de educación superior (Anzola, 2010).

En la actualidad se hace presente la gran preocupación de diversas, áreas, sectores, instituciones y agentes sociales implicados en los procesos de creación de empresas; las mismas universidades se han encargado de difundir programas de promoción para la creación de empresas. Consecuencia de lo anterior es que hoy en día la palabra ¨emprendedor¨ o “emprendimiento” es trascendental en aquellos países en vías de desarrollo, que buscan crecer económicamente y satisfacer las necesidades sociales y económicas de un país o nación.
Es por ello que resulta interesante identificar las características sociodemográficas, socioeconómicas y otras de control que influyen en la intención emprendedora de estudiantes, docentes y egresados de la licenciatura en Contaduría, para así derivar posibles recomendaciones de acción en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec. Por tanto, es imperante hacer un análisis de la actitud frente a la formación profesional y vida

laboral, ya que de la primera se derivarán resultados y consecuencias para el futuro como profesionales, entendiendo que dichas consecuencias, son benéficas para sí mismo, la propia vida, y sociedad.
El trabajo después de la introducción, se compone por una descripción breve de los antecedentes, posteriormente se detalla la metodología utilizada desde la población y muestra, la estructura de instrumento de recolección de información, la medición de variables, la hipótesis general y el modelo empleado. Se detallan los resultados obtenidos, se especifican las conclusiones y se enumeran las fuentes de consulta.

## 2. Antecedentes del emprendimiento

Los estudios sobre creación de empresas han adquirido creciente importancia en los últimos años, debido al impacto que este fenómeno tiene sobre el desarrollo económico y social. La creación de nuevos negocios genera inversiones en la economía local, crea nuevos empleos, y aumenta la competitividad desarrollando instrumentos de funcionamiento innovadores (Urbano & Toledano, 2008), citado por (Almeida & Borges, 2009).

La mayor parte de la investigación sobre espíritu emprendedor está relacionada con países en desarrollo y grupos marginales, que incluían mujeres empresarias y hombres empresarios de grupos étnicos. Este interés general en la intención emprendedora como un fenómeno organizacional y de relaciones, ha crecido desde entonces con el reconocimiento de supuestos epistemológicos y ontológicos alternativos que proponen modelos y vocabularios diferentes y visualizan gran variedad de campos empíricos (Katz, 2004; Gartner, 2003), citado por (Rasmussena, 2006).

Derivado de lo anterior, el estudio de las actitudes emprendedoras como bien afirma **Fuente especificada no válida.** citado por Jaimes (2016), es una línea de investigación que ha suscitado el interés y la curiosidad de los analistas socioeconómicos, y que en la actualidad cobra una especial relevancia, debido a la difícil situación económica que atraviesan la mayor parte de los países. Es ahora cuando la iniciativa empresarial resulta uno de los factores prioritarios para salir de la crisis. La necesidad de abrir nuevas vías en el mercado laboral, de tomar iniciativas creativas e innovadoras que posibiliten puestos de trabajo, se ha convertido en una necesidad urgente.

Martinez de Luco (2011), en su trabajo de investigación sobre la intención emprendedora en estudiantes universitarios de la Universidad de Deusto, considera importante que el nivel de estudios de los padres tiene relación significativa con la intención emprendedora. En este caso, nos podemos dar cuenta que el nivel de estudios del padre tiene influencia en los docentes, variable que resultó significativa al 10%, lo cual puede ser visto de dos maneras, debido a que si el nivel de estudios del padre fue nulo, el docente tuvo gran interés por superarse, y en algún momento se desea emprender en un negocio; y bien sigue los mismos patrones del padre ya que podría ser un empresario exitoso.

## *3.* Metodología

En el estudio se utilizó el método deductivo ya que será un estudio que va de la temática general del emprendimiento para llegar al conocimiento específico en el contexto de estudiantes, docentes y egresados de la Licenciatura en Contaduría del Centro Universitario UAEM Temascaltepec.

La investigación es no experimental-transeccional ya que se recolectó la información en un solo momento en el tiempo, correlacional porque se comprobó la significancia entre la variable dependiente y las independientes, por lo tanto tiene un enfoque cuantitativo.

### Población y muestra

La población estudiantil del Centro Universitario UAEM Temascaltepec en el 2016B está constituida por los semestres impares primero, tercero, quinto, séptimo y noveno, para el estudio se utilizó la población de estudiantes de la licenciatura en contaduría, que asciende a 135. De igual manera el cuestionario se aplicó a la población de profesores que imparten clase en la licenciatura en contaduría, es decir 24 docentes. En lo que corresponde a los egresados se aplicaron a los que se logró contactar y accedieron a contestar el cuestionario, para ello se ha considerado como egresados a los que han terminado en 2015B, que asciende a 15 egresados.

Instrumento de recolección de información

Para recolectar la información de la muestra de estudiantes, docentes y egresados de la licenciatura en Contaduría del Centro Universitario UAEM Temascaltepec, se elaboró un cuestionario basado en estudios

previos como los de Kraus (2004), en la Universidad Católica de Uruguay; Toledano (2006) en la Universidad de Huelva; Mollo (2008), en la Universidad Nacional de la Plata; Mora (2009), estudió profesionales de Colombia; Díaz et.al (2009); Martinez de Luco (2011), en la Universidad de Deusto; Cáceres y Cohene (2011), en la Universidad de Itapúa; Espíritu (2011), en la Universidad de Colima; Fernández, et al, (2012) en Cantabria, España; López, et al. (2012), en Nayarit; Moreno (2013), en la Universidad de Alcalá entre otros; y la colaboración del Dr. Lázaro Rodríguez Ariza, Investigador de la Universidad de Granada, España. Está estructurado por varios apartados, uno referente a variables sociodemográficas, a variables de comportamiento, otro a variables socioeconómicas, otro más aplicable a la percepción sobre marco legal y corrupción, así como el conocimiento del programa emprendedor y fomento de actitudes emprendedoras. Las opciones de respuesta a las preguntas sociodemográficas fueron el algunos casos dicotómicas, de intervalo, numéricas; las opciones de respuesta a las preguntas en el apartado de factores socioeconómicos, algunas a escala Likert siendo 1 la opción menos deseada y 7 la más deseada y otras en las que se pedirá el orden de importancia, otras más, dicotómicas.

**Diseño del instrumento de medición**

Como la investigación pretende identificar y analizar los factores sociodemográficos, socioeconómicos y de control que determinan la intención emprendedora de los estudiantes, docentes y egresados de la Licenciatura en Contaduría del Centro Universitario UAEM Temascaltepec; se diseñó un instrumento de investigación conformado por cada grupo de variables. Donde se abordarán las variables sociodemográficas, socioeconómicas y de control.

Cuadro 1. Estructura del instrumento de investigación aplicable a estudiantes, docentes y egresados

| **Dimensión** | **Variable** | **Medición** |
|---|---|---|
| Intención Emprendedora | ¿Pienso algún día tener un negocio propio? | Variable dicotómica: sí y no. |
| **Factores Sociodemográficos** | | |
| | Genero | Variable dicotómica: masculino o femenino |
| | Edad | Variable 3 rangos de edad, con 3 opciones de respuesta. |
| | Estado Civil | Variable con 4 opciones de respuesta |
| | Nivel de estudios de los padres | Variable con 6 opciones de respuesta |
| | Lugar de nacimiento | Variable con 8 opciones de respuesta |
| | Lugar de residencia | Variable con 5 opciones de respuesta |
| | Ocupación de los padres | |
| | Mi familia piensa que debería convertirme en emprendedor | 23 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal. |
| | La opinión de mi familia es importante para mi | 23 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal. |
| | Convertirme en emprendedor en los próximos 5 años sería muy conveniente para mí. | |
| | ¿Hay algún emprendedor en su familia? | 23 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, |
| | ¿Es ex UAEM? | |

| | | |
|---|---|---|
| | | 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal.<br><br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no |
| **Factores Socioeconómicos** | | |
| **Factores Socioeconómicos (FS** | Hábito del ahorro<br>Hábito de la inversión<br>Prioridad que se le da al dinero<br>Reconocimiento personal | 10 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 neutral, 5 a menudo, 6 casi siempre y 7 siempre, con escala ordinal. |
| | En cuanto tiempo consideras que un negocio genera ganancias | Variable con 4 opciones de respuesta |
| **Actividad empresarial (AEM)** | Alcanzar un nivel económico alto para tener libertad financiera.<br>Tener impacto positivo en mi comunidad.<br>Me resulta más atractivo tener mi propio negocio, trabajar por cuenta ajena<br>Invertir mis ahorros en algún negocio. | 23 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal. |
| **Motivos para la creación de un negocio propio (LMO)** | Recompensas económicas<br>Independencia / autonomía<br>Recompensas personales<br>Seguridad familiar y personal<br>Invertir y conseguir un patrimonio personal<br>Seguir la tradición familiar | 6 ítems con 7 opciones de respuesta, a escala Likert, donde 1 es igual a nada importante,2 poco importante, 3 algo importante, 4 neutral, 5 algo importante, 6 importante y 7 muy importante con escala ordinal. |
| **Limitaciones para la creación de un negocio propio (LLI)** | El riesgo económico<br>Tiempo limitado para otras actividades<br>El temor a fracasar y quedar en ridículo<br>Falta de capital para iniciar operaciones<br>Demasiada carga fiscal<br>Desconocimiento de regulaciones para poner en marcha un negocio<br>Ingresos irregulares<br>Retiro y jubilación insatisfactorios | 6 ítems con 7 opciones de respuesta, a escala Likert, donde 1 es igual a nada importante,2 poco importante, 3 algo importante, 4 neutral, 5 algo importante, 6 importante y 7 muy importante con escala ordinal. |
| **Percepción del marco legal (PES)** | Conozco la legislación nacional para crear una empresa<br>Conozco instituciones públicas o privadas que me ayudarían a crear mi empresa.<br>Conozco la oportunidades y regulaciones locales<br>Considero que las regulaciones locales me favorecen<br>Las instituciones públicas y privadas me ayudarían a convertirme en emprendedor.<br>Las políticas locales incentivan mi espíritu emprendedor.<br>Me siento apoyado por el marco legal<br>Contamos con infraestructuras (incubadoras, laboratorios). | 8 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal. |

| | | |
|---|---|---|
| **Percepción de la corrupción (PES)** | Las empresas privadas son las que inician la corrupción al ofrecer "mordidas".<br>Un cierto nivel de corrupción es útil para las empresas<br>El origen de la corrupción está en nuestra cultura<br>La lucha de la corrupciones una obligación principalmente de los ciudadanos<br>Cada individuo y empresa puede hacer una contribución contra la corrupción<br>Las empresas privadas no pueden luchar contra la corrupción, porque se origina en los gobiernos<br>La lucha de la corrupciones una obligación principalmente de los gobiernos e instituciones publicas | 7 ítems con 7 opciones de respuesta a escala Likert, donde 1 es igual a desacuerdo total, 2 desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 neutral, 5 algo en acuerdo, 6 acuerdo y 7 acuerdo total, con escala ordinal. |
| **Factores de control** | | |
| | ¿Ha cursado materias de emprendimiento en su profesión?<br>¿Posee experiencia laboral en empresas?<br>De las asignaturas que has cursado, ¿Cuáles crees que tengan relación con la formación de empresas?<br>¿La universidad promueve la creación de empresas?<br>¿Ha asistido a cursos de administración de empresas en su profesión?<br>¿Conoce la incubadora de empresas del Centro Universitario UAEM Temascaltepec?<br>¿Conoce el programa emprendedor?<br>¿Ha participado en alguno? | Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no<br>Variable Dicotómica: si y no |

Fuente: Elaboración propia

**Hipótesis**

Para responder a las preguntas de investigación se han creado las siguientes hipótesis para determinar las particularidades que influyen en la intención de emprender.

HG Los factores socioeconómicos, sociodemográficos y de control que influyen en la intención emprendedora de los estudiantes, docentes y egresados de la licenciatura de contaduría del Centro Universitario UAEM Temascaltepec son la edad, sexo, genero ,estado civil, conocimiento y participación en el programa emprendedor, los antecedentes familiares de empresarios, el ámbito de desarrollo, los factores socioeconómicos como hábito de ahorro, importancia del dinero, presupuestos, las recompensas al emprender, el tiempo en que se generan ganancias, las motivaciones y limitaciones para iniciar un negocio y la percepción sobre marco legal y corrupción.

Modelos

Derivado de lo anterior se desarrollaron tres modelos de ***Regresión LOGIT***, los cuales contienen como:

**Variable dependiente**: intención emprendedora

Existen modelos teóricos y empíricos que permiten conocer la influencia que tienen las características que determinan el espíritu emprendedor de una persona para que se convierta en auto empleado o crear su propia empresa. Los modelos sobre las intenciones emprendedoras son en gran parte homologados y enfocados sobre el evento empresarial y la teoría del comportamiento como el de Ajzen (1981), citado por Espíritu (2011), en los que incluye factores exógenos, así como, el contexto social (apoyos de las instituciones, normas, oportunidades del entorno, recursos, etc.), pueden contribuir en las intenciones emprendedoras de las personas. Los modelos de Bird, 1988; Peterman y Kennedy, 2003; Boyd y Vozikis, 1994), citado por **Fuente especificada no válida.**. Basados en intenciones, viabilidad, deseos, conductas y actitudes, nos permiten también explicar cómo se forman las intenciones, creencias y percepciones que tienen los individuos para crear una empresa. Está variable tiene dos opciones de respuesta sí y no.

**Estructura del modelo**

Para identificar los factores que influyen en la intención emprendedora de estudiantes, docentes y egresados del Centro Universitario UAEM Temascaltepec de la licenciatura en Contaduría, se utilizaron tres modelos de regresión logística respectivamente, ya que la variable dependiente es dicotómica, pues tiene valores 1 y 0, en donde 1 es la respuesta afirmativa de los estudiantes, docentes y egresados a la posibilidad de iniciar una empresa y 0 en caso contrario.

La ecuación de la regresión logística general aplicable para los tres grupos de actores es:

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \ldots + b_px_p$$

Se trata de un contexto muy parecido al de la regresión múltiple, la diferencia es que ahora hemos sustituido la variable dependiente ("y") por otra expresión. Ahora la variable dependiente no tiene un sentido numérico en sí misma, sino que es el logaritmo neperiano (ln) de la probabilidad (p) de que ocurra un suceso, dividido por la probabilidad de que no ocurra (1-p). Al cociente p/1-p en inglés se le llama"odds"**,** que se ha querido traducir por "ventaja".

$$odds = \frac{P}{1-P}$$

La estimación en modelos Logit se realiza mediante el método de Máxima Verosimilitud (MV).

5. **Resultados**

**Validación del instrumento de investigación**

Para asegurar la comprensión del instrumento de investigación diseñado para obtener la información, se realizó una prueba piloto a los estudiantes, docentes y egresados de la licenciatura en Contaduría. Como resultado de este proceso se reestructuraron y modificaron las preguntas que generaban confusión y posteriormente se procedió a su aplicación.

Para estimar la confiabilidad del instrumento de investigación se realizó la validación mediante el alfa de Cronbach en el SPSS, que incluye todas las variables, de las cuales solo se utilizaron las variables descritas anteriormente.

Análisis descriptivo de los estudiantes

El alfa de Conbach para el cuestionario aplicado a estudiantes es de .810, para docentes .875 y para egresados .940. Este indicador representa un nivel de confiabilidad bueno de acuerdo a como lo sugieren George y Mallery (2003) citados por Frias (2014).

**Resultados de la Regresión Logística**

En los resultados de la regresión para el modelo de estudiantes, el estadístico de Wald tiene un valor de 33.928, con una significatividad del .000, lo que representa que al menos una variable independiente explica la variable dependiente. Para profesores el estadístico de Wald tiene un valor de 5.504, con una significatividad del .019. Para egresados el estadístico de Wald tiene un valor de 3.002, con una significatividad del .043.

En la tabla 1 se presentan los resultados de los modelos de regresión de los tres grupos de actores. Se presentan sólo las variables que resultaron significativas al 1 y 5%.

**Cuadro 2: Variables significativas para cada grupo de actores**

| | Estudiantes | Docentes | Egresados |
|---|---|---|---|
| **Características sociodemográficas** | **Genero**<br>Lugar de nacimiento<br>Ocupación del padre<br>La idea de crear un negocio en los últimos 5 años | **Ámbito de desarrollo**<br>**Influencia que tiene la familia**<br>**Nivel de estudios del padre** | **Género**<br>**Edad**<br>Ámbito de desarrollo<br>La opinión de personas que se valoran y se han convertido en emprendedores |
| **Características socioeconómicas** | **Ahorrar parte de sus ingresos**<br>Invertir en un negocio propio<br>Ser empleador<br>Recompensas económicas<br>Riesgo económico<br>Conocimiento de las regulaciones y el marco legal | **Mejor opción para depositar en los bancos**<br>Reconocimiento personal<br>Hábito del ahorro y la inversión<br>Obtener ingresos por cuenta propia siendo empleador y no empleado<br>Las recompensas personales como el crecimiento personal reconocimiento del medio en que se desarrolla<br>Riesgo económico<br>Temor a solo obtener pérdidas y no utilidad<br>Conoce el marco legal para poner en marcha un negocio,<br>Lucha contra la corrupción | **Realiza un presupuesto personal para cubrir gastos, Fomentando el hábito del ahorro**<br>Invertir en un negocio propio<br>Tradición familiar<br>Buen salario<br>Falta de capital para iniciar operaciones, e ingresos irregulares<br>Conoce el marco legal para poner en marcha un negocio<br>Lucha contra la corrupción |
| **Otras variables** | **Experiencia laboral**<br>Incubadora de empresas<br>Materias relacionadas con emprendimiento | **Experiencia laboral**<br>Participación en los programas de emprendimiento | **Experiencia laboral**<br>Asistencia a cursos de administración de empresas<br>Programa emprendedor y la incubadora de empresas |

**Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de los modelos de regresión. Variables significativas al 1 y 5%.**

Derivado de los resultados se puede aceptar la hipótesis general para las variables sociodemográficas, socioeconómicas y otras variables tanto para estudiantes, docentes y egresados, pero sólo las que se presentan en el cuadro. Los resultados de las otras variables que se enmarcaron en cada grupo no resultaron ser estadísticamente significativas.

## 6. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

En esta parte final se exponen las principales conclusiones del trabajo de investigación, para constatar que se cumplieron los objetivos del estudio.

Se observa que la necesidad económica es una característica importante para en algún momento emprender, esta misma puede ser vista desde diferentes matices: la necesidad de tener un trabajo seguro, la necesidad de tener libertad financiera, y autonomía. Estas características implican que no necesariamente serán determinantes para lograr el emprendimiento. Aunque si serian un incentivo para desarrollar la intención de emprender.

La idea de tener un negocio propio, es el principal factor para emprender. Toda persona que desee emprender, deberá visualizar que el proceso del emprendimiento no es fácil, debido a que existen factores externos que no pueden preverse.
El emprendimiento, tiene ventajas y desventajas, en primer lugar la libertad de ser tu propio jefe, y contar con un nivel económico adecuado y saludable, por otra parte las desventajas, el tiempo limitado para realizar otras actividades, la responsabilidad debe ser mayor, por ser el principal agente en el negocio propio.
Se analizaron en detalle 12 estudios empíricos realizados en América Latina y España, los cuales miden variables sociodemográficas (género, edad, ámbito de desarrollo etc.), socioeconómicas, como la decisión individual de crear un presupuesto personal, psicológicas (motivación de logro, propensión al riesgo, etc.). Algunas de las variables resultan explicativas de la intención emprendedora. La mayoría de estas investigaciones en estudiantes y egresados, y en algunos casos docentes.
Las diferencias en los factores que determinan la intención emprendedora, pudieran estar marcadas por el ámbito de desarrollo, y el nivel socioeconómico de cada país. En este estudio se analizaron solo las variables socioeconómicas, sociodemográficas y otras variables, como el conocimiento del programa emprendedor, la incubadora de empresas, la experiencia laboral, las materias relacionadas al emprendimiento, etc.
Nuestro contexto de estudio fue la licenciatura en Contaduría, Centro Universitario UAEM Temascaltepec, esta licenciatura de acuerdo a su plan de estudios motiva en algún futuro tener la idea de contar con un negocio propio, y en el caso de los docentes transmitir sus conocimientos para formar actitudes emprendedoras. La licenciatura en Contaduría considera un número de materias significativo en cuanto a emprendimiento, como las materias de Administración de las Pymes, Administración de la Mercadotecnia, Administración de Recursos Humanos, Proyectos de Inversión, Desarrollo Empresarial, y Comercio Internacional, al contener una gran carga empresarial en contenido, lo cual puede fomentar el emprendimiento en los estudiantes y futuros egresados, esto puede verse reflejado, porque a lo largo de la licenciatura, se elaboran planes de negocios, los cuales pueden ser puestos en marcha.
En la investigación resultaron estar relacionados con la intención de emprender algunas características sociodemográficas, socioeconómicas y las llamadas variables de control como consta en los resultados planteados. Aunque no todas las características propuestas inicialmente en las hipótesis resultaron aceptadas, es importante destacar que existen determinantes, la mayoría de estas están relacionadas con el ámbito socioeconómico.

Los estudiantes, docentes y egresados que deseen emprender podrían apoyarse con capacitación para la elaboración de un plan de negocios, de la Incubadora de Empresas del Centro Universitario UAEM Temascaltepec. En este contexto, se infiere que la universidad pudiera influir de manera positiva para incitar la intención emprendedora en sus estudiantes, docentes y egresados.
Resulta vital considerar que los docentes que imparten clases en la licenciatura en Contaduría del Centro Universitario UAEM Temascaltepec, fomenten la intención emprendedora, sobre todo en las asignaturas relacionadas con el emprendimiento, para que los estudiantes y egresados consideren optar por el emprendimiento como opción laboral.

**Referencias Consultadas**

Almeida J, C. &. Borges (2009). Propensity for entrepeneurship among university students. The Business Review, 12(1), 308-317.
Anzola, S. R. (2010). Administración de pequeñas empresas
Cáceres C., C. M. (2011). Actitud emprendedora de los estudiantes del último año de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa en 2010. Comunicación.
Díaz, M. M., Coria, N., & Corral, S. G. (2009). El desarrollo del emprendedorismo en estudiantes universitarios. Un estudio en la Licenciatura en Administración de la UNSE. Recuperado el 12 de 08 de 2012, de CIFRA: .http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/2-diaz_coria_corral.pdf
Espi Ma. Teresa, A. G. (2007). Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 14, diciembre 2007, 83-110.
Espiritu, O. R., & Sastre, C. M. (2011). Factores Explicativos Sobre la Actitud emprendedora de los estudiantes Universitarios de la comunidad de Madrid España. Facultad de Contabilidad y Administración Campus Tecomán; Universidad de Colima, México, 32.
Espíritu, R. &. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. Cuadernos de estudios empresariales Vol. 17, 95-116.

Espiritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. Multiciencias, 11(1), 65-75.
Fernández, A. R. (2012). Estudio de la actitud emprendeddora de los estudiantes universitarios de la facultad CC.EE. y empresariales de Cantabria. Comunicación presentada en el XVI Congreso AECA,, 36f-58.
Klenow, H. &. (2012). Empredimientos en America Latina, desde la subsistencia hacia la transformacion productiva. Banco de Desarrollo de America Latina .
Krauss, C. (2005). Las actitudes emprendedoras en los estudinates de la Universidad Catolica del Uruguay. Revista Electronica FCE . Universidad la Catolica del Uruguay, 1-21.
López G. del C., G. J. (2012). La Influencia que tiene la Edad de los Estudiantes Universitarios en la Actitud Emprendedora. Strategy & Management Business Review. Vol. 3 (2),, 49-62.
Martinez de Luco, G. A. (2011). La intención emprendedora en estudiantes universitarios. El caso de la Universidad de Deusto, 99.
Mollo, G. (2008). El Espíritu Emprendedor en la formación de los nuevos profesionales.Un estudio comparativo entre Facultades de la Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas Instituto de Investigaciones Administrativas, 1-42. Obtenido de mollo@econo.unlp.edu.ar; (icsadministrativas@econo.unlp.edu.ar)
Mora Pabon, R., & Mo. (2013). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresas. Revista EAN, 70-83.
Mora, R. (2009). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresas. Redalyc. Recuperado el 16 de 08 de 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/forazardescargaarchivo.jsp?cvrev=206&cvart=20623157006&nombre=estudio%20de%20actitudes%20emprendedoras%20con%20profesionales%20que%20crearon%20empresa
Moreno, J. (2013). Analisis de los factores que influyen en l intencion emprendedora de los estudiantes universitarios. Caracciolos Vol. 1 (1), 1-12.
Rasmussena, E. &. (2006). ction-based entrepreneurship education. Technovation 26. . Departament of industrial economics and technology management, norwegian university of science and technology (NTNU), NO-7491 Trondheim, Norway.,, 185-194.
Toledano, N. (2006). Las perspectivas empresariales de los estudiantes universitarios: Un estudio empírico. Revista de Educación, 341(3), 803-825.
CU UAEM, T. (26 de Junio de 2015). Manual de Induccion, Centro Universitario UAEM Temascaltepec. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de http://cutemascaltepec.mx/Induccion.pdf: http://cutemascaltepec.mx/Induccion.pdf

# APLICACIÓN DE UN ESTUDIO DE USABILIDAD EN PORTALES WEB EDUCATIVOS, CENTRO UNIVERSITARIO TENANCINGO, AÑO 2015.

**Trabajo Concluído.**

**AUTORES.**

M. en A. Edel Cruz García
Universidad Autónoma del Estado de México
edellcruz@gmail.com
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas
Universidad Autónoma del Estado de México
bebachaparro@yahoo.com.mx
Dr. Julio Álvarez Botello
Universidad Autónoma del Estado de México
julioalvarezbotello@yahoo.com

**RESUMEN**.

Actualmente el Centro Universitario Tenancingo, en adelante CUT., busca nuevas tendencias tecnológicas que le permitan mantener eficientemente la comunicación hacia y desde su comunidad universitaria, siendo este el punto de partida ya que aún no se desarrolla totalmente una cultura eficiente del uso de las TICs al interior de esta. Por tal motivo los alumnos, las áreas que la conforman y usuarios que buscan al CUT desde la web tienen un panorama global sobre lo que realmente esperan encontrar en el Portal. Sin duda es imprescindible en niveles educativos que tienen contacto de forma internacional con más universidades y personas que quieren relacionarse con nuestra facultad y hacen uso de internet ya que no tienen la posibilidad de acudir físicamente a nuestro organismo o para aquellos que desde la comodidad de su casa u oficina, dispositivo móvil o medio electrónico deciden buscar información correspondiente al CUT.

**Palabras Clave**: tecnologías, web, información, usuarios.

**ABSTRACT**

Currently the University Center Tenancingo, hereinafter CUT., Seeks new technology trends that allow you to efficiently maintain communication to and from the university community, which is the starting point because it is not yet fully developed an efficient culture of using ICTs within this. Therefore the students, the areas that comprise and users who seek the CUT from the web have a global picture of what really expect to find on the site. It is certainly essential in educational levels have contact internationally with more universities and people who want to interact with our faculty and make use of internet as they have the ability to physically go to our bodies or those from the comfort of your home or office, mobile or electronic media decide to seek information for the CUT.

**Keywords**: technology, web, information, users.

**INTRODUCCIÓN.**

La principal motivación de este trabajo en la parte de evaluación tiene presente analizar la percepción del usuario sobre sitios web educativos de tipo (informativo), y determinar si el sitio web en estudio provee a los distintos usuarios la usabilidad adecuada para llegar con éxito a su objetivo.

Adentrándonos más en el tema de estudio que hace referencia al CUT, la usabilidad de una aplicación debe ser entendida siempre en relación con la forma y condiciones de uso por parte de sus usuarios, así como con las características y necesidades propias de estos usuarios. Un diseño no es en sí mismo usable: " lo es para usuarios específicos en contextos de uso específicos ".

Normalmente toda aplicación se diseña con la intención de satisfacer las necesidades de una audiencia concreta y determinada, por lo que será más usable cuanto más adaptado esté su diseño a esta audiencia específica, y por tanto menos lo esté para el resto de personas.

Es por ello que en el CUT se ha diseñado su portal web siguiendo esta ideología y mostrando tendencias que permitan ser actualizable para futuros eventos.

También se encuentra un concepto íntimamente ligado al de usabilidad y es el de accesibilidad. Éste ya no se refiere a la facilidad de uso, sino a la posibilidad de acceso. En concreto a que el diseño, como prerrequisito imprescindible para ser usable, posibilite el acceso a todos sus potenciales usuarios, sin excluir a aquellos con limitaciones individuales discapacidades, dominio del idioma, o limitaciones derivadas del contexto de acceso software y hardware empleado para acceder, ancho de banda de la conexión empleada, etc. (Hassan Montero, Martín Fernández; 2003b)

Por ello usabilidad es clave en esta investigación es el de usabilidad, donde podemos referirlo en distintas connotaciones de nuestro quehacer diario.

De esta manera que: "*usabilidad: significa "facilidad de uso" como indican Bevan, Kirakowski, y Maissel (1991) parece tener su origen en la expresión "user friendly", que es reemplazada por sus connotaciones vagas y subjetivas*, donde se amplía el conocimiento de usabilidad y accesibilidad que van muy de la mano." (Hassan et al; 2004)

(Martínez, 2011) en su artículo Usabilidad y Accesibilidad en Web nos dice que la usabilidad trata sobre el comportamiento humano; reconoce que el humano es emotivo, no está interesado en poner demasiado esfuerzo en algo, y generalmente prefiere las cosas que son fáciles de hacer contra las que son difíciles de hacer haciendo referencia al pensamiento obtenido de (McQuillen, 2003).

**Igualmente comenta que usabilidad es un término adaptado de la palabra en ingles "usability", para indicar** que algo se puede usar; la norma ISO 9241-11 dice que la usabilidad se refiere al alcance en el que un producto puede ser utilizado por usuarios específicos para alcanzar metas específicas con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto específico de uso.

Además nos dice que para que un producto sea usable implica que:

- Pueda ser utilizado en forma adecuada, eficiente y satisfactoria por la mayoría de los posibles usuarios.
- Sea tan fácil de aprender a usar que no requiere manuales.
- Pueda ser utilizado por personas con diferentes habilidades o discapacidades.
- Cualquier persona, sin importar su edad o cultura, pueda usarlo.
- Evita que el usuario cometa errores.

Cuando nos referimos específicamente a un sitio Web o sistema usable, nos interesa que sea:

- Amigable con el usuario
- Fácil de usar
- Fácil de aprender

La interacción con el sistema debe ser acorde con las habilidades, capacidades y costumbres del usuario para procesar la información, para lo que se necesita conocer al grupo de usuarios y aplicando técnicas de Diseño Centrado en el Usuario.

El mismo concepto visto desde la norma ISO 13407 (ISO, 1999)

Provee una guía sobre las actividades de Diseño Centrado en el Humano (DCH), a través del ciclo de vida de sistemas interactivos para conseguir sistemas fáciles de utilizar y de aprender [Bevan N., 2009 a]. El estándar ha sido revisado y ha pasado a llamarse ISO 9241-210 (ISO/DIS 9241-210 Human centred design for interactive systems) [ISO, 2008 a]. En la actualidad, se encuentra en estado de revisión pública en la Fase 5 de "Approval

stage" dentro del proceso de ISO. Diez años después algunas de las recomendaciones del ISO 13407 se han convertido en requisitos de la nueva norma 9241-210 [Bevan N., 2009 b].

El estándar ISO 13470 se dirige a la administración del proceso de diseño del sistema en su totalidad. Sin embargo, no proporciona información detallada de métodos y técnicas. Es una aproximación al desarrollo de sistemas interactivos que está orientada, concretamente, a hacer sistemas usables. ISO emplea la denominación "Centrado en el Humano" en vez de la tradicional en el campo de la IPO de "Centrado en el Usuario".

A pesar del crecimiento en el número de usuarios y la diversidad de servicios en las aplicaciones basadas en Web, muy poco es conocido y pocos estudios se han realizado sobre como los usuarios actualmente usan esos sitios Web, como diseñarlos de tal manera que sean fáciles de usar para ellos o si los diseños desarrollados realmente facilitan el logro del objetivo de estos usuarios.

Existen Metodologías propias en el estudio de la usabilidad.

A partir de esta sección, nos basaremos en la investigación realizada como parte de la tesis doctoral "Metodología de Medición y Evaluación de la Usabilidad en Sitios Web Educativos", (Alva, 2005).

Por ello parece necesaria la adopción de una metodología que abarque la combinación más adecuada de los métodos, técnicas, etc., enfocados siempre al perfil del usuario en el dominio de los sitios educativos.

En este capítulo presentamos un panorama de la metodología orientada al dominio de la evaluación y medición de la usabilidad de sitios Web educativos.

7) **Objetivos perseguidos por la metodología**

Los objetivos principales que se persiguen con la metodología propuesta son los siguientes:

8) **Evaluación múltiple**

Se propone una metodología con el propósito de entender la usabilidad de aplicaciones educativas basadas en Web. Está enmarcada en dos evaluaciones principales: evaluación de expertos y evaluación de usuarios.

La evaluación de expertos, involucra a uno o más expertos realizando una inspección global de la aplicación [NIE94b], [NIE02] en las diferentes etapas del ciclo de desarrollo. La inspección puede realizarse seleccionado o combinando los métodos de inspección más adecuados (heurísticas, estándares, guías o consistencia) [NIE94a], [NIE93a] y [MAC93] al tipo de sitio a evaluar y la experiencia y conocimientos del especialista. El modelo elegido propondrá una lista de reglas (guías, principios o estándares) reconocidas contra las cuales la aplicación será contrastada. Usando estas reglas de evaluación los especialistas localizarán problemas de usabilidad y su impacto en la usabilidad global del sitio, permitiendo priorizar su rediseño o mejora.

La evaluación de usuarios, por su parte, es una evaluación de indagación [FLO00] en la que usuarios reales mientras realizan tareas en un sitio Web, descubren los problemas que les dificultan alcanzar sus objetivos. Esta evaluación involucra la utilización de usuarios finales representativos de la audiencia objetivo para el uso del sistema y para posteriormente completar un cuestionario. Estos

cuestionarios miden la conformidad o no de la aplicación respecto al cumplimiento de un conjunto de requisitos de usabilidad medidos a través de un conjunto de parámetros predefinidos.

**ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA**

La metodología que se propone, "Evaluación de la Usabilidad de Sitios Web Educativos", comprende las siguientes etapas: Análisis, Diseño y Resultados

La etapa de diseño comprende a su vez dos sub-etapas: evaluación de usuarios y evaluación de expertos, tal y como se aprecia en la figura:

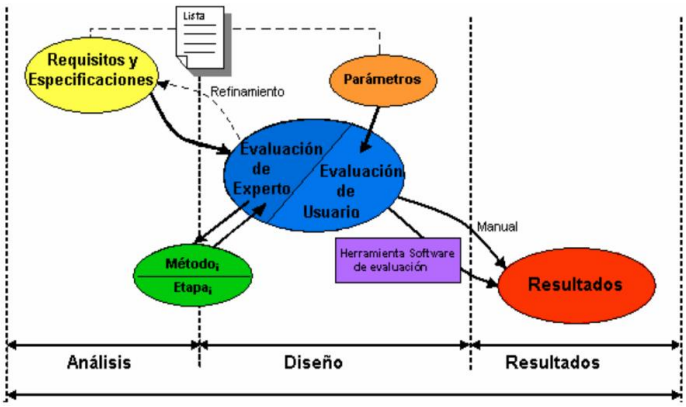



Figura: Ciclo de vida de la Metodología de Evaluación de la Usabilidad de Sitios Web educativos.

**Etapa de Análisis**

Esta etapa define el dominio de la evaluación, realizando el análisis de los requisitos y las especificaciones que perfilarán el proceso de evaluación.

**Etapa de Diseño**

Esta etapa está dividida en dos sub-etapas claramente definidas, como se señaló anteriormente:

La evaluación del experto, que tomando como referencia los métodos establecidos en la etapa de análisis, delinea la lista de reglas de inspección de cada uno de ellos. A continuación, en función a las etapas de desarrollo establecidas, se definen las etapas en las que pueden ser aplicadas, así como los criterios de valoración de cada lista de reglas, que dependerán de la naturaleza del propio método y que serán usadas durante el proceso de inspección.

Evaluación del usuario, cuyo objetivo es la obtención de datos necesarios para obtener resultados fiables. Este proceso considera inicialmente la selección de los participantes. Define el número, el balance y el reclutamiento de los participantes del proceso de evaluación; la definición de la categoría del participante, es decir definir su perfil (novato, intermedio, avanzado). Utilizando técnicas de ponderación y un equipo de apoyo, se delimitarán los parámetros de evaluación más adecuados al dominio de evaluación de acuerdo a su audiencia, los tipos de parámetros y los pesos de ponderación.

Para el caso particular de este estudio nuestros datos fueron considerados de la siguiente manera:

Para el cálculo de la muestra que se aplicó al estudio de investigación, se consideró la información generada a través del sitio web: Calculadoras estadísticas.

Universo (población) de 1000

Error del 5%

Nivel de confianza 95%

Muestra 278

Obtenido con: Calculadoras Estadísticas (en línea) https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas

**Fase de Resultados: Recolección y Procesamiento**

Esta etapa permitirá definir los mecanismos para la obtención de datos, análisis de los resultados, y aplicación del modelo para la obtención de resultados en casos de estudio.

En base a esta etapa, se propuso el instrumento de evaluación para cada uno de los perfiles establecidos: para usuarios y para expertos:

**ESTUDIO DE USABILIDAD (Caso de Estudio: CU Tenancingo)**

**Instrucciones:** Después de utilizar el sitio web (http://cutenancingo.uaemex.mx) marca con una X el recuadro c
corresponda de acuerdo a tu valoración, considera la siguiente ponderación:
(**1**) Muy en Desacuerdo **2**) En desacuerdo **3**) Indeciso **4**) En Acuerdo **5**) Muy de Acuerdo

| CRITERIO | PREGUNTAS | VALORACIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 111 | ¿No es necesario aprender cosas para empezar a usar el sitio? | | | | | |
| 112 | ¿Lo que sabes es suficiente para trabajar las tareas del sitio? | | | | | |
| 113 | ¿Has podido completar la tarea sin ayuda? | | | | | |
| 114 | ¿Sientes que estas avanzando en la tarea que quieres lograr? | | | | | |
| 121 | ¿No es necesario aprender cosas para empezar a usar el sitio? | | | | | |
| 122 | ¿Entiendes con facilidad los cambios que producen tus operaciones? | | | | | |
| 123 | ¿Lo que sabes es suficiente para trabajar las tareas del sitio? | | | | | |
| 124 | ¿Puedes utilizar las funciones disponibles de la misma manera? | | | | | |
| 131 | ¿Has encontrado mensajes y opciones de ayuda? | | | | | |
| 132 | ¿La ayuda te ha servido para completar la tarea? | | | | | |
| 133 | ¿Sientes que la ayuda te explica adecuadamente como lograr la tarea? | | | | | |
| 134 | ¿La cantidad de la ayuda brindada es suficiente? | | | | | |
| 141 | ¿El sitio te ofrece documentación referente a cómo usarla? | | | | | |
| 142 | ¿La documentación presenta relación con los temas y tareas del sitio? | | | | | |
| 143 | ¿La documentación utilizada te ha permitido completar la tarea? | | | | | |
| 144 | ¿La documentación ofertada es suficiente e informativa? | | | | | |
| 145 | ¿La información ofrecida es breve y concreta? | | | | | |
| 211 | ¿Es posible enviar y/o recibir información a través de lo que se ve? | | | | | |
| 212 | ¿Es fácil ver en una ojeada qué opciones tiene cada página? | | | | | |
| 213 | ¿Puedes seleccionar valores para una tarea en vez de escribirlos? | | | | | |
| 214 | ¿Es fácil entender y actuar sobre la información proporcionada? | | | | | |
| 215 | ¿Es fácil recordar cómo hacer cosas en el sitio? | | | | | |
| 221 | ¿Te permite desplazarte entre páginas rápidamente? | | | | | |
| 222 | ¿Puedes llegar rápidamente a las páginas de contenido? | | | | | |
| 223 | ¿Los enlaces y etiquetas son visibles y claros? | | | | | |
| 224 | ¿Sabes dónde te encuentras en todo momento? | | | | | |
| 231 | ¿Las funciones de la interfaz te resultaron sencillas de usar? | | | | | |
| 232 | ¿Entiendes qué datos debes ingresar y los que te da como resultado? | | | | | |
| 233 | ¿Entiendes lo que debes hacer a continuación en lo que estás haciendo? | | | | | |
| 234 | ¿Los mensajes emitidos son sencillos para entender? | | | | | |
| 235 | ¿Los mensajes emitidos son fáciles de recordad? | | | | | |
| 236 | ¿Puedes identificar y entender las funciones de acuerdo a los resultados? | | | | | |
| 241 | ¿Puedes notar rápidamente cuándo cometes un error? | | | | | |
| 242 | ¿Puedes recuperarte rápidamente de una situación de error? | | | | | |
| 243 | ¿Puedes corregir errores y continuar dónde estabas? | | | | | |
| 244 | ¿Las peticiones de información son detalladas y flexibles para enviar errores? | | | | | |
| 251 | ¿Tiene opciones de personalización de procedimientos/funciones? | | | | | |
| 252 | ¿Puede personalizar procedimientos de operación a su conveniencia? | | | | | |
| 253 | ¿Permite eliminar pasos para avanzar en la tarea, de acuerdo a tu experiencia? | | | | | |
| 261 | ¿Puedes conocer su contenido independientemente del Software o Hardware? | | | | | |
| 262 | ¿No requiere de ningún Software adicional para poder ver el sitio? | | | | | |
| 263 | ¿Te avisa sobre tiempos de enlace o descarga? | | | | | |
| 311 | ¿Te permite trabajar y/o comunicarte cuando lo desees con otros usuarios? | | | | | |
| 312 | ¿Incorpora y/o puedes seleccionar diferentes medios para la comunicación? | | | | | |
| 321 | ¿La forma de presentar los mensajes es agradable? | | | | | |
| 322 | ¿Facilita diferentes medios para la emisión de mensajes y su representación? | | | | | |
| 323 | ¿Utiliza un lenguaje que facilita la comprensión de los mensajes? | | | | | |
| 324 | ¿La cantidad de información mostrada en cada mensaje no es excesiva? | | | | | |
| 411 | ¿Señala la fecha de edición? | | | | | |
| 412 | ¿El contenido es actual y/o correcto? | | | | | |
| 421 | ¿El Tema es apropiado para su nivel de conocimientos? | | | | | |
| 422 | ¿Los materiales y/o actividades propuestos se emparejan con tu nivel académico? | | | | | |
| 431 | ¿El contenido está referido a un entorno geográfico o cultural? | | | | | |
| 432 | ¿El contenido es presentado para una situación exacta? | | | | | |
| 433 | ¿Representa un escenario social: de trabajo o familia? | | | | | |
| 611 | ¿Te agrada la interfaz? | | | | | |
| 612 | ¿Siente que la presentación es la misma en todas las páginas? | | | | | |
| 613 | ¿La combinación de textos y gráficos te permite entender y ubicarte en el sitio? | | | | | |
| 614 | ¿Los colores y fondos utilizados son visualmente agradables? | | | | | |
| 621 | ¿La presentación de elementos se ajusta a tus preferencias? | | | | | |
| 622 | ¿Ha podido cambiar elementos de las páginas de acuerdo a tus preferencias? | | | | | |
| 711 | ¿Te sientes cómodo al trabajar en el sitio? | | | | | |
| 712 | ¿La apariencia global del sitio es agradable/sencilla? | | | | | |
| 713 | ¿Te gustaría usar el sitio frecuentemente? | | | | | |
| 714 | ¿No he requerido el soporte de una persona técnica para usarlo? | | | | | |
| 715 | ¿Se ha sentido satisfecho al finalizar la navegación en el sitio? | | | | | |
| 721 | ¿Usando el sitio no he sentido relajado? | | | | | |
| 722 | ¿Su uso no le produce ningún malestar físico (dolor de cabeza) | | | | | |
| 723 | ¿Trabajar con este sitio es mentalmente estimulante? | | | | | |
| 731 | ¿Es fácil moverse de una parte a otra dentro del sitio? | | | | | |
| 732 | ¿La información está organizada adecuadamente? | | | | | |

Diseño de Instrumento de Evaluación para usuarios:

Ponderación: (1) Muy en Desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indeciso (4) En Acuerdo (5) Muy de Acuerdo

Diseño de Instrumento de Evaluación para expertos:

Valoración: (1) Si aplica (0) No Aplica
NOTA: Si la Valoración es 0, pasar a la siguiente regla y no marcar nada en impacto.

Persistencia: (1) Mínima (2) Moderada (3) Mayor (4) Crítica

Severidad: (1) Moderada (2) Media (3) Mayor (4) Crítica

Importancia: (1) Informativo (2) Educativo

**ESTUDIO DE USABILIDAD (Caso de Estudio: CU Tenancingo)**

**Instrucciones:** Después de utilizar el sitio web (http://cutenancingo.uaemex.mx ) Marca con una X o encierra el factor de Impacto y Valoración que corresponda de acuerdo a tu evaluación, considera la siguiente ponderación:

**Valoración (1)** Si aplica **(0)** No Aplica **NOTA:** Si la Valoración es 0, pasar a la siguiente regla y no marcar nada en impacto.

**Persistencia (1)** Mínima **(2)** Moderada **(3)** Mayor **(4)** Crítica

**Severidad (1)** Moderada **(2)** Media **(3)** Mayor **(4)** Crítica

**Importancia: (1)** Informativo **(2)** Educativo

**SECCIÓN PRIMERA**

**Lista de Verificación de Heurísticas**

| **Regla: Diseño de Interfaz** | Valoración | | Impacto: Persistencia | | | | | Severidad | | | | | Importancia | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asegura visibilidad del estado del sistema | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Logra correspondencia entre el sistema y el mundo real (lenguaje) | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Permite al usuario control del estado y libertad de navegación | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Tiene un diseño consistente y basado en estándares | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Proporciona prevensión de errores | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Facilita la identificación de elementos en lugar de tener que recordarlos | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Soporta flexibilidad y eficiencia de uso | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Usa diseño estético y minimalista | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Ayuda al usuario a reconocer, diagnosticar y recuperarse de errores | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Proporciona ayuda y documentación | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| **Diseño educativo** | **Valoración** | | **Impacto: Persistencia** | | | | | **Severidad** | | | | | **Importancia** | |
| Presenta metas y objetivos claros | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| El contexto significativo del dominio y el usuario | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Contenido claro y permite navegación y profundización en ellos | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Soporta actividades educativas | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Fomenta el entendimiento del usuario | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Fomenta evaluación formativa | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| El desempeño es referenciado de manera crítica (evaluaciones) | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Soporte para transferencia y adquisición de habilidades de autoaprendizaje | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Soporte para aprendizaje colaborativo | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| **Diseño de Contenidos** | **Valoración** | | **Impacto: Persistencia** | | | | | **Severidad** | | | | | **Importancia** | |
| El establecimiento de contenidos considera la inmersión del usuario | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| El contenido tiene relevancia de la práctica profesional | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Los problemas representan respuestas a problemas profesionales | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| La referencia a los materiales es relevante al problema y nivel del usuario | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Utilización de recursos de video | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| La ayuda es de soporte en lugar de prescriptiva | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Los materiales utilizados están comprometidos | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Utilización y/o presentación de recursos | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Efectividad global de materiales | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |

**Lista de Verificación de Estándares**

| **Regla:** | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de entendibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Facilidades para aprendizaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Capacidad de operabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Suficientemente atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Capacidad de navegación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Facilidades de control de uso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Eficacia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Eficiencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Accesibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |

**SECCIÓN SEGUNDA**

**NOTA: La ponderación para Valoración en esta sección corresponde de la siguiente manera:**

**(1) Incumplido (2) Pobremente Incumplido (3) Medianamente Incumplido (4) Cumplido (5) Totalmente Cumplido**

**Lista de Verificación de Consistencias**

| **Parámetros** | Valoración | | | | | | Impacto: Persistencia | | | | | Severidad | | | | | Importancia | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Interpretación del comportamiento del usuario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Estructuras Invisibles/visibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Presentación como una sola aplicación o servicio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Consistencia del ambiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Consistencia de la plataforma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Consistencia de las entradas y salidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Consistencia visual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Consistencia física | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Uso de metáfora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Legibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |

**Lista de Verificación de Comprobación**

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Enlaces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Esquemas de páginas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Gráficos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Títulos/Cabeceras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Tipo de letra/tamaño de texto/color | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Contenido/organización de contenido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Búsqueda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Longitud de página | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |
| Accesibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 |

## CONCLUSIONES.

Como pudimos observar, existen distintas metodologías y métodos de evaluación esto hace que parezca difícil la elección del que mejor cumpla las características de nuestra investigación.

Por tal motivo es preciso comentar que ninguna metodología se adapta en su totalidad con el acoplamiento hacia problemas específicos, siempre se tienen que adaptar o incluso proponer nuevas metodologías a partir de las necesidades, siempre y cuando se respete la integridad de las que ya existen y que sirvan de base para nuevos desarrollos.

Es por ello también que los resultados preliminares de la implementación de estos instrumentos generados a partir de la metodología propuesta, nos dan la pauta para generar mejoras al sitio web propuesto en beneficio de los usuarios potenciales del mismo.

## FUENTES DE CONSULTA.


"Usabilidad de los sitios Web, los métodos y las técnicas para la evaluación", Perurena Lilian. Consultado en línea (http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/405/306) Agosto 2016.

"Usabilidad en sitios web educativos: Una experiencia", Valenzuela Rebeca. Consultado en línea (http://reposital.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1432/1/UsabilidadSitios.pdf) Agosto 2016.

"Usabilidad y métricas en la Web", Cueva Juan Manuel. Consultado en línea (http://di002.edv.uniovi.es/~cueva/asignaturas/masters/2008/UsabilidadMetricasWeb.pdf) Agosto 2016.

"Usability context analysis: a practical guide", Loughborough University, versión 4.04 edited by Cathy Thomas and Nigel Bevan. Consultado en línea

(https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/2652/1/PUB492.pdf) Agosto 2016.

"Diseño de un modelo de evaluación de entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje basado en la usabilidad", Ferreira Ariel. Consultado en línea

(http://postgrado.info.unlp.edu.ar/Carreras/Magisters/Tecnologia_Informatica_Aplicada_en_Educacion/Tesis/2013_Ferreira_Szpiniak_Ariel.pdf) Agosto 2016.

"Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información", Hassan Yusef et al. (en línea) (https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/diseno_web.html#2) Agosto 2016.

Nassif Mantovani, Daielly Melina; Japur de Sá, Leonardo Felipe; Gouvêa, Maria Aparecida; (2012). "Aspectos discriminantes entre usuarios e não usuários da internet banda larga. RAI - Revista de Administração e Inovação", Julio-Septiembre, 195-212.

Perurena Cancio, Lilliam, & Moráguez Bergues, Mercedes. (2013). Usability of Web sites, methods and evaluation techniques. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 24(2), 176-194. Recuperado en 26 de octubre de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132013000200007&lng=es&tlng=en.

David McQuillen "Taking Usability Offline" Darwin Magazine, Junio 2003

[ISO, 1999] International Standards for Business, Government and Society (ISO). ISO 13407. Human-centred design processes for interactive systems. 1999. Disponible en: http://www.iso.org/

Tesis Doctoral, "Metodología de Medición y Evaluación de la Usabilidad en Sitios Web Educativos", María Elena Alva Obeso. 2005.

Nielsen, J.; Mack, R.: *Usability inspection methods*. New York: Wiley. Published by John Wiley & Sons, New York. ISBN 0-471-01877-5 (1994)

Nielsen, J.: *Usability inspection methods* -SunSoft. Mountain View, CA. © ACM (2002)

Mack, R.; Nielsen, J.: *Usability inspection methods*. ACM SIGCHI Bulletin-June, 28-33 (1993)

Floria, A.: La consistencia en la interfase de usuario, Traducción del artículo de Hom J. publicado en 1992. (2000)

# TICS Y SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

**AUTORES.**

DRA. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS –

BEBACHAPARRO@YAHOO.COM.MX

DRA. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA –

DIFUCULTURAL@YAHOO.COM.MX

MTRO. EDEL CRUZ GARCÍA – EDELLCRUZ@GMAIL.COM

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**Resumen:**
El presente artículo tiene como objetivo el reportar el estudio sobre el estrés estudiantil en las Institutciones de Educación Superior del Valle de Toluca, considerando el estudio del factor de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como uno de los factores relevantes y cuya influencia está manifiesta en diversos estudios.
Se desarrolló un instrumento que mide los diversos factores dentro de los cuales se encuentra el clima organizacional, este fue validado y aplicado de manera previa a una muestra de 94 individuos con un nivel de confiabilidad del 95% y error permisible del 0.1, el cual en una segunda etapa que finalizará en diciembre tendremos un nivel de confianza del 0.05. Los resultados obtenidos en lo general en referencia al estrés identifican un nivel bajo de estrés aunque en el nivel superior del rango, y la aportación del uso de las TIC aumenta significativamente el estrés estudiatil sobresaliendo el factor de "Falta de conocimiento técnico para ser competitivo" y "No se cuenta con Tecnología para realizar trabajos de importancia", los cuales generan un nivel importante de estrés entre los estudiantes, y de manera más moderada "tener acceso a TIC´s para realizar trabajo es limitado".
**Palabras clave:** Estrés estudiantil, TIC, Universidades

**Abstract:**
This article aims to report the study on student stress in the Toluca Valley Higher Education Institutes, considering the study of the use of Information and Communication Technologies (ICT) as one of the relevant factors and whose influence is evident in several studies.
An instrument was developed that measures the various factors within which the organizational climate is found, which was validated and applied previously to a sample of 94 individuals with a reliability level of 95% and a permissible error of 0.1, which in a second stage that will end in December will have a confidence level of 0.05. The results obtained in general in reference to stress identify a low level of stress, although in the upper level of the range, and the contribution of the use of ICT significantly increases student stress, highlighting the factor of "Lack of technical knowledge to be competitive" and "There is no technology to carry out important work", which generate a significant level of stress among students, and more moderately "have access to ICT for work is limited."
**Key words:** Student stress, ICT, Universities

**Marco teórico**

Es frecuente escuchar que las TIC han evolucionado en el transcurso del tiempo y sobre todo la gran influencia que desempeñan en todas las áreas que maneja el ser humano. La innovación y el uso de las tecnologías toco a las universidades de tal manera que deben flexibilizarse y adecuarse a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Entrar a la sociedad del conocimiento de manera tangible pero crítica es una obligación para con nosotros mismos y para las diversas actividades que desempeñamos.

Un equipo de investigación define el tecnoestrés como "Un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC" (SALANOVA, 2003)

Pero también el uso de estas nuevos avances de las TIC propician que haya entre los estudiantes adicción a la tecnología, aislamiento, Cansancio visual y otros problemas físicos, Inversión de tiempo, Sensación de desbordamiento, Estrés. Así mismo el método de enseñanza ha tenido que acoplar a todo este tipo de cambios. El sistema educacional actual no permite que el alumno cree sus propios objetivos profesionales. Por tal manera su formación se basa en las oportunidades que tiene de haber oído o en el mejor de los casas a ver visto situaciones similares a lo que están pasando o que les sirva de modelo. (PAREDES, 2010).

En los últimos años, se han venido desarrollando en el seno de la Universidad, diversas iniciativas tendentes a afrontar este nuevo paradigma de enseñanza –aprendizaje, y en particular aquellas dirigidas a la innovación metodológica, donde la tecnologías de la información y comunicación (TICs) han adquirido un papel relevante. El desarrollo y crecimiento de las TICs ha producido cambios sustanciales en nuestra sociedad; la universidad, pilar de esta nueva sociedad del conocimiento, no podía quedarse al margen de este fenómeno, por lo que ha ido integrando paulatinamente las TICs en su metodología docente. (UNESCO, 2002)

En lo que respecta a las redes sociales, se han convertido actualmente en una vía imprescindible de comunicación e información, de creación de proyectos, de integración de comunidades que de otra forma no existirían, una nueva forma de entretenimiento, información y de acción social colectiva. (CARBONELL, 2012)

Para el ámbito de la educación, el rol del docente ha ido cambiando a lo largo de la historia, fruto de la propia evolución de la misma y de las distintas teorías que van apareciendo acerca del binomio enseñanza-aprendizaje. Hoy día, el empleo de las TIC, sigue siendo fundamental la tarea del profesor. Las clases magistrales son ya cosa del pasado. (HORGAN, 2012)

El fortalecimiento de Internet ha propiciado múltiples cambios en las diferentes áreas del saber humano. Las TICs han incidido mucho en la mejora de la productividad en general. En el ámbito educativo su incorporación es de vital importancia para intentar enfrentar altos índices de fracaso y deserción escolar, así como para responder a la progresiva multiculturalidad de la sociedad actual. Así como también permiten desarrollar posibilidades de innovación metodológica que redundan en el logro de una educación más eficaz e inclusiva. otra exigencia se relaciona con la obtención de nuevos conocimientos y destrezas para diseñar y diseminar los mensajes audiovisuales, así como para capacitar a las personas para que puedan desenvolverse en los nuevos contextos virtuales. Las TIC permiten crear nuevos espacios en línea que ayudan a superar las barreras referidas a la coincidencia de espacio y tiempo que hasta ahora habría sido indispensable entre profesores y estudiantes inmersos en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Levantamiento de datos**

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, desarrollando un instrumento propio basado en el cuestionario de estrés laboral desarrollado por la OIT-OMS (Llaneza, 2010).

El instrumento desarrollado se validó y se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto al análisis factorial aplicando KMO y la prueba de Bartlett tenemos:

Tabla 1: Resultados KMO

**KMO y prueba de Bartlett**

| | | |
|---|---|---|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,803 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 878,013 |
| | gl | 300 |
| | Sig. | ,000 |

Teniendo un KMO muy alto mayor a 0.8.

En el caso del cálculo del Alfa de Cronbach los resultados fueron:

Tabla 2: Estudio de fiabilidad

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|---|---|---|
| ,892 | ,893 | 25 |

Siendo muy el alta, arriba del 0.8.

Por lo anterior se valida el instrumento para medir el estrés estudiantil de alumnos de nivel superior en el Valle de Toluc.a

**Análisis de Información**

Datos generales

Tabla 3: Estadísticos descriptivos

**Estadísticos descriptivos**

| | N | Media | Desv. típ. |
|---|---|---|---|
| P4 | 94 | 3,57 | 1,534 |
| P14 | 94 | 4,44 | 1,751 |
| P25 | 94 | 4,26 | 1,802 |
| N válido (según lista) | 94 | | |

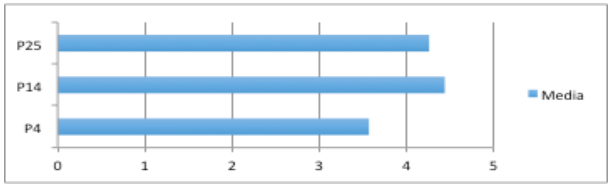
En cuanto a las características medidas acerca del uso de las TIC por estudiantes universitarios para identificar si este está influyendo en el estrés de estos se valoraron 3 factores los cuales son:

- El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado. (P4)
- No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo. (P14)
- No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia. (P25).

De lo anterior se obtuvo que más están influyendo el nivel de estrés estudiantil detectado por el instrumento son lo relacionado a la disponibilidad de conocimiento técnico en el uso de TIC´s y tecnología para realizar trabajos de importancia (TIC´s actuales).

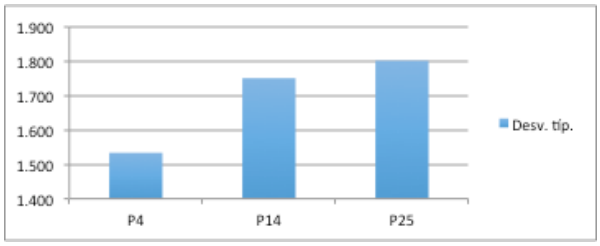
Los factores relacionados al uso y acceso a Tecnologías de Información en general generan un nivel elevado de estrés como se puede percibir en el promedio de respuestas, en los tres casos alrededor de 4 “Algunas veces son fuente de estrés y 5 “Frecuentemente es fuente de estrés” en dos de los tres factores.

Gráfico 1: Medias



En cuanto a la variabilidad de los datos los estudiantes están más en acuerdo en cuanto a lo respondido en la pregunta referente a que el equpo dosponible es limitado, ahí un acuerdo importante y gener un estrés importante aunque sea el menor de estos factores, en cambio los otros dos factores son de mayor impacto al estrés pero tienen un nivel menor de acuerdo entre la comunidad estudiantil de las universidades del Valle de Toluca.

Gráfico 2: Desviación estándar




Por lo anterior se tiene una influencia diferenciada de los 3 diferentes factores con los cuales se estudio la influencia de las TIC, por lo que a continuación estudiaremos cada uno para identificar su influencias específicas.

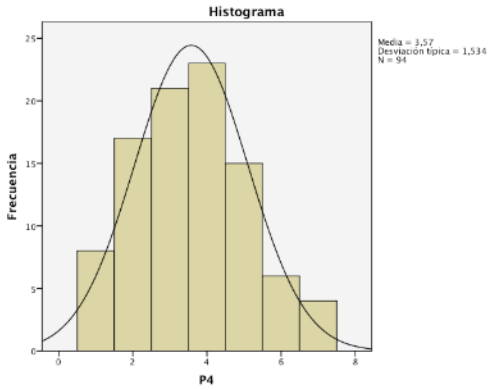
*Factor: -El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado*
En este factor las respuestas que variaron de 1 a 7 en una escala lickert se concentraron en primera instancia en las respuestas con el número 2 referido a "rara vez es fuente de estrés", en conjunto con la segunda más elegida con el número 1, "nunca es fuente de estrés", concentrando el 65% de los resultados tan solo en esas dos respuestas.

Tabla 4: Frecuencias P4

**P4**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válidos | 1 | 8 | 8,5 | 8,5 | 8,5 |
| | 2 | 17 | 18,1 | 18,1 | 26,6 |
| | 3 | 21 | 22,3 | 22,3 | 48,9 |
| | 4 | 23 | 24,5 | 24,5 | 73,4 |
| | 5 | 15 | 16,0 | 16,0 | 89,4 |
| | 6 | 6 | 6,4 | 6,4 | 95,7 |
| | 7 | 4 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| | Total | 94 | 100,0 | 100,0 | |

En el gráfico se confirma la aceveración anterior y se puede por tanto concluir que este factor es poco influeyente para la generación de estrés en los estudiantes universitarios de las universidades públicas del Valle de Toluca.
Gráfica 3: Distribución respuestas P4



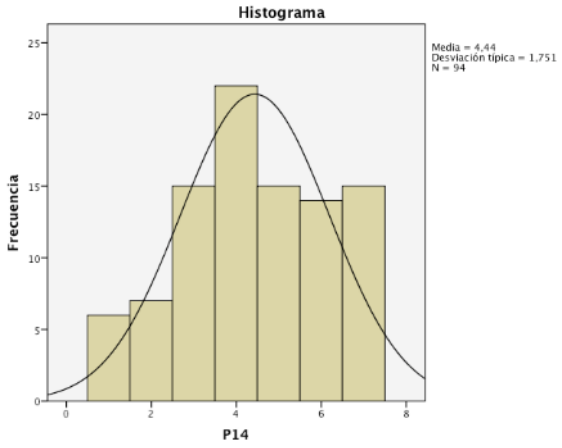

*Factor: -No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo*.

En este factor las respuestas que variaron de 1 a 7 en una escala Likert se concentraron en primera instancia en las respuestas con el número 4 referido a “algunas veces es fuente de estrés”, seguido de las respuestas 3, 5, 6 y 7 en conjunto concentran el 84% de los resultados en esas 5 respuestas.
Tabla 5: Frecuencias P14

**P14**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válidos | 1 | 6 | 6,4 | 6,4 | 6,4 |
| | 2 | 7 | 7,4 | 7,4 | 13,8 |
| | 3 | 15 | 16,0 | 16,0 | 29,8 |
| | 4 | 22 | 23,4 | 23,4 | 53,2 |
| | 5 | 15 | 16,0 | 16,0 | 69,1 |
| | 6 | 14 | 14,9 | 14,9 | 84,0 |
| | 7 | 15 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| | Total | 94 | 100,0 | 100,0 | |

A pesar de lo anterior es predecible al ver la gráfica de distribución de resultados como tiene mayor influencia este resultado al ser una concentración que prácticamente no existen respuestas que indiquen que nunca sea fuente de estrés, por lo que la influencia muy dispersa y entre moderada y alta, es necesario tomar en consideración para generar acciones de mejora posible.
Gráfica 4: Distribución respuestas P14

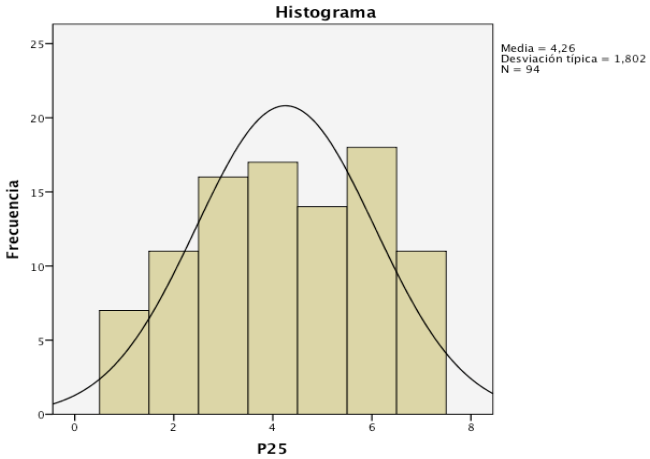



*Factor: -No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia*
En este factor las respuestas que variaron de 1 a 7 en una escala Likert se concentraron en primera instancia en las respuestas con el número 2, 3, 4, 5, 6 y 7 referido a todas las posibilidades de fuente de estrés”, en conjunto concentran el 93% de los resultados mostrándose totalmente dispersa.
Tabla 6: Frecuencias P25

**P25**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|---|
| Válidos | 1 | 7 | 7,4 | 7,4 | 7,4 |
| | 2 | 11 | 11,7 | 11,7 | 19,1 |
| | 3 | 16 | 17,0 | 17,0 | 36,2 |
| | 4 | 17 | 18,1 | 18,1 | 54,3 |
| | 5 | 14 | 14,9 | 14,9 | 69,1 |
| | 6 | 18 | 19,1 | 19,1 | 88,3 |
| | 7 | 11 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| | Total | 94 | 100,0 | 100,0 | |

Es evidente el poco acuerdo que existe entre los estudiantes si este factor es o no un elementos importante que afecte de manera importante al estrés estudiantil, pero es evidente también por las evaluaciones la importancia que este manifiesta por lo que se debe estudiar a profundizar, de preferencia con un proyecto a profundidad en cuanto a esta dimensión y encontrar propuestas que mejoren este factor.
Gráfica 5: Distribución respuestas P25




Conclusión:

De lo anterior podemos mostrar que los factores que más influyen al estrés estudiantil el cual fue bajo pero en el límite superior, teniendo en cuenta que la muestra aún no es lo suficientemente significativa teniendo actualmente un 95% de nivel de confianza y un error permisible del 10%, en una segunda etapa la cual concluirá a finales del 2017 se tendrá una muestra que corresponda al 5% de error permisible y con esto poder entregar resultados definitivos a las autoridades de las instituciones públicas de educación superior de las cuales se llevó a cabo el levantamiento (Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, Instituto Tecnológico de Toluca).

Bibliografía

Barberá, E. e. (2001). Enseñar y aprender a distancia: ¿es posible?,. Obtenido de http://www.uoc.es/web/esp/art/uoc/0105018/ensapren.html.
CARBONELL, X. F. ( 2012). Adicción a Internet y móvil: una revisión de estudios empíricos
HORGAN, A. y. (2012). niversity Students' Online Habits and Their Use of the Internet for Health Information. CIN: Computers, Informatics, Nursing.
PAREDES, M. J. (2010). CULTURA ORGANISACIONAL DOCENTE MEDICA Y ESTRES ACADÉMICO EN ESTUDIANTES DE MEDICINA. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2555/Cabrejo%20Paredes%20Jose%20Elías.pdf?sequence=1&isAllowed=y
SALANOVA, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestres: el rol de las creencias de eficacia. Revista de psicología del trabajo y de las organisaciones, 225-246.
UNESCO. (2002). Information and communication technologies in teachereducation: a planning guide. PARIS.

TICS Y ESTRÉS UNIVERSITARIO
http://www.redalyc.org/html/175/17512104/
https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/46360/45936
file:///C:/Users/YESSIC~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaInfluenciaDeLasTICEnElDesempenoAcademico-5061044.pdf
http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/17716/1/TFM_Marina%20Perez%20Fernandez.pdf
http://www.academia.edu/5183566/Tecnoestr%C3%A9s_en_Trabajadores_Universitarios
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000200003
http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/451

# SÉPTIMA SECCIÓN: COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

# DISEÑO DE UN PROYECTO INTEGRADOR ESTRUCTURAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**AUTORES:**

**M. en C. Ed. Enoc Gutiérrez Pallares[75], Dra. En C. Ed. Jenny Álvarez Botello[76],**

**M. en C. Ed. Víctor Joel Saucedo Rivera[77]**

**RESUMEN**

El nuevo papel de la universidad en la sociedad se ha transformado, ahora no solo producir estudiantes universitarios con un título de educación superior. Se requiere que la universidad vincule el aprendizaje del alumno y lo haga tangible en el desarrollo de habilidades y competencias para el sector laboral, es necesario vincular todo conocimiento adquirido dentro de un plan de estudios o bien de un programa educativo universitario**.** Dentro del aula es importante propender la investigación aplicada y formativa en el estudiante, por lo que el presente trabajo busca dar seguimiento al diseño de un proyecto que se pueda integrar en la transversalidad de las Unidades de Aprendizaje. Dando seguimiento al trabajo presentado en el periodo anterior se muestra la estructura, evolución y resultados que ha implicado el diseño estructural para el programa educativo de la licenciatura en negocios internacionales de la UAEM.

**Palabras clave**: Habilidades, competencias, proyecto integrador, transversalidad

**ABSTRACT**

[75] M. en C. Ed. Enoc Gutiérrez Pallares es Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Estado de México. smotsh7@gmail.com (**autor corresponsal)**

[76] La Dra. En C. Ed. Jenny Álvarez Botello es Profesora de tiempo Completo en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Estado de México. uapci.logistica@gmail.com .

[77] M. en C. Ed. Víctor Joel Saucedo Rivera es Profesor de Asignatura en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Estado de México. uapci.escolar@gmail.com

The new role of the university in society has now been transformed, not only to produce university students with a higher education degree. It is required that the university link the learning of the student and make it tangible in the development of skills and competencies for the labor sector, it is necessary to link all knowledge acquired within a curriculum or of an educational program University. Within the classroom is important to promote applied and formative research in the student, so this work seeks to follow the design of a project that can be integrated into the transversality of learning units. Monitoring the work presented in the previous period shows the structure, evolution and results that has involved the structural design for the educational program of The Bachelor in International Business of the UAEM.
**Key words**: Skills, competitions, of integration project, transversalidad

## INTRODUCCIÓN

El nuevo papel de la universidad en la sociedad se ha transformado, ahora no solo producir estudiantes universitarios con un título de educación superior, que serían demandadas por las unidades económicas, ahora la Universidad debe capacitar y formar al capital humano con otras atribuciones (habilidades y competencias), entre las que se destacan el trabajar en equipo, la resolución de problemas y no la más importante pero esencial que éste nuevo capital humano desarrolle su pensamiento de manera transversal, es decir, de manera multidisciplinaria. Este tipo de proyecto lo que busca es que el alumno acumule los conocimientos adquiridos en las diferentes unidades de aprendizaje y estas las use en la resolución de una problemática que será un proyecto de investigación que se ha designado como "PROYECTO INTEGRADOR".

Los avances tecnológicos y la innovación educativa guían la evolución y actualización de los programas de estudios a nivel superior, se han convertido en un elemento clave para el desarrollo de las economías, es por ello que el objetivo fundamental Universidad del siglo XXI es ofrecer una enseñanza de calidad que satisfaga a los usuarios del sistema universitario. Afrontar este nuevo reto supone asumir la existencia de elementos y situaciones que requieren cambios, y una actitud de reto e innovación hacia la mejora del sistema, así como ofertar metodologías que se adapten a las distintas situaciones, intereses, ritmos de aprendizaje y circunstancias particulares (José María Fernández Batanero y Nerva Velasco

Redondo, 2003). Las transformaciones que han llevado a la sociedad de la información han producido también importantes cambios en el mundo laboral donde se han originado mutaciones en las distintas ocupaciones

La educación superior dentro del sistema educativo, comprende la función de formación de recursos humanos, como factor importante en la formación del capital humano en los distintos campos de la ciencia, la tecnología y las humanidades. La educación existe porque aporta una utilidad. Parte ésta se disfruta a corto plazo, pues es un placer aprender sobre el mundo. Identificando que para los alumnos se le puede denominar consumo de la educación, éste obtiene otra utilidad además de la momentánea, obtiene conocimientos y cualificaciones que le permitirán elevar su productividad en el futuro. Como la productividad es la que determina en gran parte el salario, la educación actual puede incrementar los ingresos en el futuro. En este sentido, el alumno puede considerar a la educación como una Inversión (Guadalupe Villalobos Monroy y René Pedroza Flores, 2009).

Por otro lado la enseñanza no puede entenderse aislada sino en mutua dependencia de lo social, de lo cultural y de lo personal. Cultura y sociedad posibilitan el qué, para qué y por qué de la enseñanza y el marco de presiones, instituciones, orientaciones e incluso las variaciones o disgregaciones posible. (Soto, 2002). Ello exige a su vez un cambio en la formación que las personas necesitan tanto en su fase de estudiantes como a lo largo de la vida. La formación está convirtiéndose poco a poco en un valor, un recurso para el progreso y la mejora de las sociedades y de los individuos. La formación se presenta de forma plural y abierta, como un derecho y un deber, como un proceso y un resultado.

El propósito de cualquier planeación curricular es la de trasformar alumnos a concepto de ser profesional, en la cual se debe entender que este representa las capacidades que poseen tanto hombres y mujeres de demostrar integralmente actuaciones laborales y sociales con el mejor desempeño ético-moral posible, bajo el soporte ideológico de promover siempre el bienestar común, la igualdad y la ayuda al prójimo. De tal manera, debe ser un requisito de cualquier institución de educación superior, formar para la sociedad personas profesionales, en el sentido más amplio de la palabra, como parte de un objetivo primario acorde con su razón de ser como organización, reflejado en el tipo de modelos y procesos académicos de enseñanza

aprendizaje que desarrolle de acuerdo con los lineamientos transversales curriculares correctos. (Galvis, 2014). Se espera que a mayor formación mejores sociedades, colectivos y ciudadanos. Pero no sólo la formación, sino la educación, así como misiones y funciones deseables de la Universidad del siglo XXI se apuntan las de "educar, formar e investigar" (UNESCO, 1998)

En este sentido, la Universidad, como institución se enfrenta a uno de sus mayores retos, el ajustar la formación de los estudiantes a lo que necesitarán para adaptarse con éxito al mundo cambiante en el que van a vivir, muy distinto del de hace algunas décadas y posiblemente aún del actual, ya que estas transformaciones son muy rápidas y de profundas consecuencias. (Galvis, 2014)

Estas exigencias universales que fueron escritas en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, desarrollada por la UNESCO en octubre de 1998, establece como misiones y funciones de ésta, la educación, la formación y la investigación, así como funciones éticas, de autonomía, de responsabilidad y de anticipación, conocido como esas competencias que llevará a los estudiantes a proveer de un ambiente favorecedor, donde los actores del acto educativo deberá promover aprendizajes relevantes para el individuo y por ende para el grupo, debe proveer a las personas de herramientas conceptuales y actitudinales que les permitan situarse en el mundo globalizado que cada vez en más competente, competitivo y competidor.

Por ello dos de los grandes retos educativos de esos actores del quehacer educativo, de nuestro proyecto educativo, es analizar el currículo generando una transversalidad que permita, realizar una estrategia docente, donde se construyan los ambientes para que los alumnos puedan lograr que los estudiantes se impliquen en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que para la consecución de estos no sólo se requieren técnicas y estrategias sino también motivos, deseos, que impulsen esa necesidad de aprender. (Galvis, 2014) y como segundo reto es crear una acción educativa como proceso que implique la secuencia formativa articulada, donde la acción educativa puede entenderse como un resultado o como un proceso, es decir, la concepción procesual responde mejor a la idea de evolución y de

construcción progresiva de los aprendizajes y focalizada la atención en la persona y no en un producto final. (Nuria Giné F., Artur Parcerisa A., 2003)

Ante la identificación de la necesidad de nuestros educandos de educación superior, se pretende crear aprendizajes que permita organizar, transformar y/o capacitar, a los estudiantes formando herramientas para enfrentar los ajustes económicos y sociales, los educandos y educandas aprenderán paso a paso, siguiendo un proceso necesariamente debe comportar transformaciones o cambio en las competencias de la persona, ya que el aprendizaje conlleva cambios (Nuria Giné F., Artur Parcerisa A., 2003). En lo que respecta la Universidad genera cada vez una educación con una forma más abierta y que se comprometa con los problemas reales de su entorno inmediato y aquellos que se producen a escala mundial. Por último, el docente es el creador de la estrategia que permita incluir ambos aspectos las nuevas necesidades del educando y las características políticas y reglamentarias de la Institución. En este sentido, una de las opciones más innovadoras de la actual propuesta educativa radica en pronunciarse decididamente por una acción formativa integral, que contemple de manera equilibrada tanto los aspectos intelectuales como los morales y que potencie el desarrollo armónico de la personalidad de los alumnos y alumnas, sin olvidar el problemático contexto social en que ellos viven.

## METODOLOGÍA

Para las presentes propuestas se han establecidos los criterios y normas que se deben de seguir para llevar a cabo el proyecto integrador, por ello, se ha vinculado y tomado la opinión de alumnos, profesores, egresados y empleadores. Para esta segunda parte del trabajo lo que se ha llevado a cabo es reunir a la academia del programa educativo de negocios internacionales y recoger la opinión de todos y cada uno de ellos a través de las diversas academias por disciplina, con el objetivo de mostrar una visión global e integral para redactar un documento relevante, sustancial y sobre todo en el que pueda llevarse a cabo su implementación, desarrollando las habilidades y competencias en los estudiantes del programa educativo. Para esta ocasión se pidió a cada profesor que brindará su perspectiva de los aprendizajes que deben vincular a los negocios internacionales desde la disciplina a la que pertenecen e imparten clase desde sus Unidades de Aprendizaje.

Se estableció a un líder por área de conocimiento, con el propósito de recolectar las opiniones y aportaciones desde las disciplinas, la aportación se realizó desde los diversos periodos y con el propósito de integrarla en un proyecto de conocimientos bastos en cada una de las disciplinas y que a su vez su pudieran integrar al proyecto global del programa educativo. Los líderes por área de conocimiento destinados fueron los encargados de procesar la información de las diversas aportaciones e integrar por período la aportación al proyecto integral.

Con cada profesor líder del área de conocimiento se dispuso al apoyo de un estudiante de semestres avanzados del mismo programa educativo, esto con la finalidad de que sus aportaciones a las áreas de oportunidad observadas fueran atendidas en la nueva propuesta realizada, con la opinión no solo de los pares académicos, sino de la comunidad estudiantil. La parte de la coordinación establece una fecha de presentación para los proyectos de todos los semestres y las diversas áreas de disciplinas contempladas en el programa educativo, esto se llevó a cabo en el periodo inter semestral y es parte del trabajo docente y compromiso mostrado. Dentro de los acuerdos relevantes en la academia se acordó trabajar el proyecto integrador por periodo escolar, sin embargo la presentación del mismo llevarla a cabo en los semestres pares incentivando una mejor presentación con invitados de pares académicos, la parte empresarial, sectores sociales y gubernamentales.

Para la presentación del proyecto se invita a pares académicos de otros espacios que puedan ayudar con la evaluación de los proyectos diseñando un instrumento, calificando aspectos como lo son: presentación, modelo de negocios presentado, análisis FODA, desarrollo del proyecto, implicaciones, conocimientos adquiridos, rentabilidad, riesgos, propuestas etc.

**DESARROLLO**

El Estado de México tiene entre sus particularidades ser el más poblado del país, con tasas de crecimiento mayores al promedio nacional, se ubica en el segundo lugar con la generación de su Producto Interno Bruto (PIB), y por su ubicación geográfica, integra con el Distrito

Federal la zona conurbada más grande del país y la de mayor importancia en cuanto a la dinámica económica y concentración urbana.

La práctica profesional del Licenciado en Negocios Internacionales proporciona una directriz sobre las funciones que desempeña en el ámbito laboral y un conocimiento sobre los diferentes ámbitos de intervención profesional como son: empresas y organizaciones trasnacionales, consultor en materia de comercio internacional, evaluación en proyectos de inversión, adecuación a los tratados internacionales para promover las exportaciones y las importaciones, entre otros.

Lo anterior, permite definir las competencias profesionales que debe poseer el Licenciado en Negocios Internacionales, que sean congruentes con el ejercicio, contexto real y actual del campo laboral.

**Evaluando** proyectos de inversión, conociendo la rentabilidad económica y social de manera que brinde respuestas a las necesidades que enfrentan las organizaciones, de forma eficiente, segura y rentable. De esta forma, es posible asignar los recursos económicos de la mejor forma, además de optimizar los procesos desarrollados en la empresa y organizar la información contable para la toma de decisiones.

**Promoviendo la inversión extranjera** a través del diseño, comercialización e implementación de las exportaciones e importaciones, utilizando correctamente las políticas comerciales, así como el aprovechamiento de los tratados y acuerdos comerciales.

**Aplicación de los lineamientos referentes a la supresión arancelaria;** códigos de Derecho mercantil; normatividad de la Organización Mundial de Comercio, OMC; regulación en el comercio exterior e intracomunitario; apoyo en el establecimiento, constitución, transformación y movilidad de las sociedades; arbitraje comercial internacional, entre otros.

**Manejo y uso eficiente de los sistemas de información**, asumiendo elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información, manipulando el software específico para potencializar las transacciones comerciales, además de colaborar en la investigación y desarrollo.

**Mostrar valores y principios** que otorguen confianza y seguridad al área donde se desempeñara el profesionista, tales como: respeto y tolerancia hacia otras culturas y formas de pensar.

Una de las acciones que en este documento se plantea es generar un medio por el cual el estudiante tendrá esa oportunidad, de medir sus capacidades en cada semestre. Del estudio realizado (RILCO, 2014) sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos de la licenciatura en negocios internacionales, se deriva que de acuerdo a las competencias adquiridas por los estudiantes debe sobre salir en ella la de ser emprendedores estando emergido en un aprendizaje practico, del cual los alumnos eran del que más carecían.

El estudio realizado muestra que los estudiantes necesitan afinar su estilo de aprendizaje práctico, ya que conforme transcurre el paso de los semestres dentro de la licenciatura van perdiendo este tipo de aprendizaje volviéndose apáticos y poco participativos en ideas de emprendimiento, así como la creación e innovación de proyectos que deben llevar a cabo para desarrollar las competencias expuestas en párrafos anteriores, es decir no se está potencializando la clase, los métodos de enseñanza pueden ser buenos, sin embargo no se están viendo identificados con la aplicación del contexto, real o al menos de forma simulada pero que represente las demandas del sector empresarial, regional, nacional e internacional.

Por ello dentro del aula es importante propiciar la investigación aplicada o formativa en el estudiante. Uno de los elementos pedagógicos importantes para tal estrategia, es el desarrollo del "Proyecto Integrador". Proyecto definido en cada semestre y de carácter social de desarrollo e implementación de los aprendizajes adquiridos, de la parte tangible del conocimiento y la transformación en la parte significativa para los estudiantes que brindan aportes relevantes en solucionar problemas en la contextualización de los negocios internacionales.

Se quiere mostrar y demostrar a una comunidad académica lo importante que es, generar espacios durante los semestres de estudio, en donde el estudiante pueda medir sus capacidades de aplicación en un proyecto, particularmente de negocios internacionales y

enfocado con los aprendizajes en el período que cursa, la complejidad del mismo incrementará en el paso de los semestres para que pueda completarse los objetivos y el perfil de egreso, además potenciar en ellos una cultura, manejo y comportamiento de emprendedores, participaciones en nuevos proyectos realizados por ellos mismos y que sobre todo les permita tener una visión integral de lo que comprende los negocios internacionales.

Está decidida orientación humanizadora de la práctica educativa se concreta en los actuales diseños curriculares desde una triple perspectiva: en los contenidos actitudinales de cada área curricular, en algunas materias optativas y a través de los llamados ejes, enseñanzas o materias transversales. (Reyábal, María Victoria y Sanz, Ana Isabel, 1995), en conjunto de las áreas curriculares se deben identificar temas transversales:

**Propuesta**

A continuación presentamos un ejemplo del diseño de un proyecto integrador realizado por los alumnos del 4to semestre de la licenciatura en Negocios internacionales.

**PRODUCTO DE 1º. Semestre**

Guía para identificar la estructura de una Empresa

Productos entregables cada Unidad de Aprendizaje:

1. **Administración**

Trabajo escrito de Guía de los elementos básicos en la creación de una estructura de una Empresa (comercializadora internacional, consolidadora de exportación o promotora de exportación)

1) Sistemas y Modelos de estructuras organizacionales
2) Descripción de partes y elementos de una manual de procedimientos
3) Métodos y procedimientos en la elaboración de estados financieros básicos.

4) Contexto económico, político y social de una empresa en la economía nacional

2. **Comportamiento organizacional**

Trabajo escrito donde identifique las partes y elementos que conforman un Manual de procedimientos

Creación de un ejemplo de un Manual de procedimientos

3. **Contabilidad y estados financieros**

Trabajo escrito donde identifique los diferentes estados financieros; partes, aplicación, y uso.
Creación de Formatos de Estados Financieros

**4.- Fundamentos de Economía**

Elaboración de un reporte escrito que identifique y describa a México en la actualidad en su contexto de Globalización

**PRODUCTO DE 2º. Semestre**

Plan de Negocios de una Empresa PyMEs

Productos entregables cada Unidad de Aprendizaje:

Estructura de la PyME

Trabajo escrito, en la elaboración de un Plan de Negocios (inicial) para la creación de una PyME, que incluye los siguientes elementos básicos:

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Producto y/o servicio (se sugiere una comercializadora)
4. Análisis del Sector donde se ubicará el negocio
5. Descripción de la Estrategia de Comercialización
6. Información apoyo económica y financiera internacional

Microeconomía 1

Parte 4, del Plan de Negocios para la creación de una PyME

Trabajo escrito en el cual se identifique la estructura de mercado de competencia del negocio (PyME), destacando la competencia existente en el mercado doméstico.

Organismos internacionales

Parte proporcional del punto 6, del Plan de Negocios para la creación de una PyMEs, se realizará un trabajo escrito donde se Identifique los actos, funciones y formalidades que los organismos internacionales; OMC, BM y FMI, realizan para proveer a la PyMES para insertarse en el comercio internacional.

**PRODUCTO DE 3º. Semestre**

Guía para exportar productos mexicanos a Mercados internacionales preferenciales.

Productos entregables cada Unidad de Aprendizaje:

Acuerdos y tratados internacionales

Guía de para exportar productos mexicanos a Mercados internacionales preferencias

Se realizará cuatro equipos, en los cuales se realizará la guía de acuerdo a un TLC firmado México de acuerdo a un continente o región.

1. Introducción

1.1. Breve descripción del Acuerdo Comercial (Colocar el nombre del TLC)

1.2. Objetivos Generales del TLC_____ y objetivos específicos

1.3. Elementos que forman el TLC_____.

1.4. Instituciones que forman parte del TLC

2. Esquemas de financiamiento para exportar productos mexicanos

Esquemas de financiamiento para exportar productos mexicanos

2.1. Identificación de instituciones financieras, y los esquemas de financiamiento existentes en México y el extranjero para exportar e importar bienes y servicios.

2.1.1. Esquemas de financiamiento gubernamentales

2.1.2. Instituto Mexicano del emprendedor

2.1.3. Banco de Comercio Exterior

2.1.4. Eximbank

2.2. Esquemas de financiamiento privado

2.2.1. Sistema bancario mexicano

2.2.2. Sistema Bancario Internacional

2.2.3. Organismos internacionales

3. Analizar los costos financieros de un financiamiento privado o de banca de desarrollo

3.1. Análisis, comparación y evaluación de los esquemas de financiamiento existentes en México para exportar e importar

3.1.1. Descripción de costo de financiamiento

3.1.2. Modalidad de pago

3.1.3. Justificación del financiamiento elegido

4. Análisis los diferentes sectores económicos de los países integrantes del TLC a investigar.

4.1. Sector primario "agricultura, pesca, minería y maderas"

4.2. Sector secundario "Alimentos procesados y bebidas alcohólicas"

4.3. Sector secundario "Textiles"

4.4. Sector Secundarios "Calzado o industria del cuero"

4.5. Sector Secundarios "Muebles"

4.6. Sector Secundarios "Materiales para la construcción"

4.7. Sector Secundarios "Industria electrónica y Software

5. Elementos jurídicos para la comercialización internacional de los productos mexicanos en el extranjero

5.1. Identificar el marco legal del Comercio exterior de los países integrantes del TLC

5.2. Definir los Trámites aduanales para la exportación de los bienes

5.3. Identificar y definir los documentos necesarios para el proceso de exportación e importación.

**CONCLUSIONES**

De lo expuesto en la propuesta de la puesta en marcha y derivado del análisis realizado en los estilos de aprendizaje de la Licenciatura en Negocios Internacionales en los alumnos de todos los semestres podemos extraer que los beneficios de un proyectos integrador en los distintos períodos, brindando, secuencia, seguimiento y fortalecimiento con las unidades de aprendizaje se traducen en un aprendizaje significativo, tangible e integral ya que los prepara para el campo laboral, impulsa en ellos convertirse en profesionales emprendedores,

desarrolla e incentiva en ellos la creatividad. Este proyecto otorga a los alumnos ser críticos y analíticos lo cual hace que él sea capaz de comprender, adquirir y aplicar los conocimientos que se le transmiten, los beneficios están haciéndose presentes con alumnos que miran el conocimiento como una herramienta con la cual tienen que contar para llevar a cabo proyectos de negocios coherentes, con base sólida en el marco comercial, jurídico financiero y cultural.

Para esta ocasión el trabajo colegiado y colaborativo entre los diversos actores responsables del proceso de enseñanza aprendizaje se hace relevante atender la formación, diseño y desarrollo de un documento en el que estén contemplados los diversos enfoques y puntos de vista, resulta entonces importante porque la interacción e integración de un trabajo en equipo brinda muestras de mayores alcances y de un proyecto de mejor calidad y muestra de solidez.

Es un proceso que determina un cambio en la responsabilidad de cada estudiante por el compromiso social que conlleva. Se estimularon sentidos de creatividad, de investigación, de lectura, de compromiso y de exploración, frente a los diferentes problemas que se plantearon. Se mostraron soluciones viables y bien razonadas, lo que significa que hay una claridad en las representaciones y en el compromiso como técnicos profesionales. Se dieron argumentaciones concretas y recursivas, frente a los mismos clientes, quienes a su vez apoyaron el proceso y se mostraron interesados en el mismo conociendo una cara seria de los estudiantes de esta Institución. Se adquirieron muchas competencias, a nivel cognitivo y profesional, esto hizo que los proyectos se mostraran con una faceta de importancia y de interés frente a la comunidad.

En estos momentos se lleva a cabo el desarrollo de la primera etapa que es el desarrollo, se espera que para marzo del próximo año se tenga una muestra de la representación y presentación de proyectos ante actores globales que rigen en desempeño y campo laboral del profesionista expuesto, por ahora los resultados que se han mostrado rinden sus frutos con vinculaciones e intereses por parte de empresas en poder dejar en manos de los estudiantes del programa educativo proyecto palpables e intereses de carácter internacional.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Plan de estudios 2010, Licenciatura en Negocios Internacionales, Universidad Autónoma del Estado de México.

Victoria E. Rivas y Carlos E. Revelo N. Fundación Academia de Dibujo Profesional. Programa de Dibujo Arquitectónico y Decoración. Proyecto Integrador. Santiago de Cali.

Sanjurjo, L. O., Sanjurjo, M. T. O., & Vera, M. T. (1998). Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior. Homo Sapiens Ediciones.

RAMIREZ, N. H. (2007). El Proyecto Integrador: Una estrategia pedagógica para lograr la integración y la socialización del conocimiento. Psychologia. Avances de la disciplina, 1(1), 235-240.

de la Peña, J. R., Borrero, L. L., García, M. R. C., & Expósito, F. R. (2012). El proyecto integrador como experiencia didáctica en la formación del ingeniero informático: Universidad de Holguín, Cuba (UHOLM). Escenarios, 10(1), 106-115.

MÉNDEZ, J. M., QUINTERO, G. R., RODRÍGUEZ, E. M., & VARGAS, L. B. (2007). Estrategias didácticas desarrolladas por los docentes para orientar el trabajo integrador en la Facultad de Psicología. Psychologia. Avances de la disciplina, 1(1), 133-162.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill.

Tobón Sergio. Trabajo por Proyectos en Educación Superior. Documento Portafolio Consultores E.A.T. 2007.

López, N., & García, J. (2012). El proyecto integrador. México: Gafra.

Romero, A. I. T., Martínez, C. B., López, F. G. L., & Murillo, J. G. M. (2014). Proyectos integradores: estrategia didáctica para el desarrollo de competencias en la Universidad Tecnológica de Chihuahua. Estudio de caso.

# INTERNET, ¿LA NUEVA FORMA DE ADQUIRIR CONOCIMIENTO CON TIC´S?

**TRABAJO EN PROCESO DE ELABORACIÓN**

**AUTORES:**

**Dr. Edmundo Jesús Laurencio Castillo**

**edmundolaurencio@upvt.edu.mx**

**Universidad Politécnica del Valle de Toluca**

**M. Virginia Sánchez Zepeda**

**virginiasz@yahoo.com**

**Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa**

**RESUMEN**

El presente artículo habla de la influencia que las tecnologías de información tienen sobre los hábitos de estudio y búsqueda de información en los alumnos, las ventajas que ofrecen herramientas como internet, contra el uso de bibliografía y otros medios impresos, así como las desventajas que acarrean el obtener información de forma rápida y sin validez o autenticidad de la misma, tratando de contextualizar la realidad de los alumnos de Negocios Internacionales de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca como caso de estudio.

**Palabras clave:** Aprendizaje, Tecnologías, Información, Internet.

**ABSTRACT**

This article talk about influence that the technology of information have on the habits of study and search of information in the students, the advantages that these tools like Internet give vs books and other kind of print documents, and on the other hand, the disadvantages for obtain information in quickly, but unverified or authenticity; trying to give context of the

reality of the students of International Business of the Universidad Politécnica del Valle de Toluca like a case study.

**Key words:** Learning, Technologies, Information, Internet.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad hablar de competencias en el sector educativo mexicano, es estar a la vanguardia en cuanto a estrategias de enseñanza – aprendizaje se refiere, las capacidades, habilidades, actitudes y valores que en el alumno se desarrollan giran en torno a este concepto. Dentro del salón de clases la educación tradicional ha quedado relegada, el profesor que llega y se sienta no existe más, los alumnos cuentan con una herramienta muy poderosa que es el análisis y la necesidad de investigación, sin embargo, el avance tecnológico, el uso de tecnologías de información y comunicaciones ha hecho que los alumnos sean más eficientes en la búsqueda de información, aunque queda en duda la calidad de los resultados obtenidos.

El presente artículo habla de la necesidad que se ha creado en los alumnos de investigar, de preguntarse sobre lo que gira a su alrededor y de la búsqueda incansable de información, pero a su vez de la equivocada ruta que estos están siguiendo al querer encontrar todo a través de medios electrónicos e internet, sin poder distinguir entre fuentes confiables y fuentes erróneas de información, así como la pérdida de habilidad para localizar información en medios impresos.

## METODOLOGÍA

La investigación desarrollada fue Cuantitativa – Correlacional – No Experimental, debido a que los datos obtenidos fueron interpretados de manera estadística, mostrando la relación causa efecto entre las variables estudiadas, sin embargo, fue no experimental, ya que no se podía tener un ambiente controlado donde se pudieran manipular las variables y experimentar diferentes situaciones para la obtención de los resultados.

## DESARROLLO DEL TEMA

La teoría educativa gira en torno a tres conceptos importantes, educación, enseñanza y aprendizaje. La educación es un proceso de estimulación, de nutrición y de cultivo, todas estas palabras significan que aquella supone una atención a las condiciones del crecimiento. Etimológicamente, es un proceso de dirigir o encauzar. Cuando se tiene en cuenta el resultado del proceso, se habla de educación como una actividad estructuradora, moldeadora, formadora, es decir, una estructuración según la forma normativa de la actividad social. (Dewey, 1995, pág. 21)

Para (Hubert, 1990, pág. 4), la educación es el conjunto de las acciones e influencias ejercidas voluntariamente por un ser humano sobre otro, en principio por un adulto sobre un joven, y orientadas hacia un objetivo que consiste en la formación juvenil de disposiciones de toda índole, correspondientes a los fines para los que está destinado, una vez que llegue a su madurez.

Por su parte (Kelly, 1956, pág. 3), menciona que la expresión educación se deriva de la palabra latina "educare", que significa "criar, nutrir, proteger, enseñar". También puede haberse derivado de "educere", cuyo significado es "extraer" o "hacer salir". Se ha descrito como "Proceso de Adaptación", como "medio de desarrollar la eficiencia social", como "reelaboración progresiva del medio ambiente", como "formación de hábitos". La Educación es la influencia sistemática y deliberada que la persona madura ejerce sobre la inmadura por medio de la instrucción, la disciplina y el desarrollo armonioso de todas las potencias físicas, sociales, intelectuales, estéticas, morales y espirituales del ser humano, de acuerdo con su jerarquía esencial, por y para sus usos sociales e individuales, dirigida hacia la unión del educando con su creador como fin último.

Sin embargo también existe una concepción que se preocupa más por el ser, para la UNESCO, la educación es un derecho humano fundamental, esencial para poder ejercitar todos los demás derechos. La educación promueve la libertad y la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo. La educación es un instrumento poderoso que permite a los niños y adultos que se encuentran social y económicamente marginados

salir de la pobreza por su propio esfuerzo y participar plenamente en la vida de la comunidad. (UNESCO, 2016)

A partir de lo anterior, se puede definir a la educación como un proceso integral, a través del cual se comparten conocimientos, se adquiere información, se desarrollan habilidades y capacidades físicas, intelectuales y morales, para el desarrollo de las actividades diarias de los individuos, en los diferentes ambientes donde éste se desenvuelve, acordes al contexto cultural, social o académico en el que se encuentra.

La segunda palabra clave en torno a la teoría de la educación, es la enseñanza, la cual es una actividad interpersonal dirigida hacia el aprendizaje de una o más personas, es una actividad, y por lo tanto puede ser afectiva o no. Lo propio de la enseñanza es ser un medio facilitador del aprendizaje. Es intencional, porque todo acto lo es. La intención de la enseñanza es lograr algún cuerpo de aprendizaje sobre algo, lo que se suele denominar objetivo. Es una actividad interpersonal. O sea que la enseñanza es una parte de un proceso de interacción entre personas. (García, 1994, pág. 81)

La enseñanza es una profesión regida por valores, preocupada por el cambio, orientado directamente al perfeccionamiento de los alumnos y, en último término, al perfeccionamiento de la sociedad en su conjunto. (Day, 2006, pág. 34)

Enseñar es provocar dinámicas y situaciones en las que pueda darse el proceso de aprender. Una de las características esenciales de la enseñanza es la intencionalidad. (Ornelas, 2003, pág. 2)

La enseñanza es la transmisión de algún conocimiento o experiencia hacia los demás, no siempre basados en una metodología, pero con la coincidencia siempre de compartir. Desde un punto de vista educativo, la enseñanza hace uso de estrategias y metodologías para lograr en el estudiante un aprendizaje significativo que le permita desenvolverse de manera correcta en la sociedad o contexto a la que pertenezca.

Por último, como parte de un proceso recíproco en la relación entre los individuos, se encuentra el Aprendizaje, para (Ornelas, 2003, pág. 2), es el proceso de adquisición cognoscitiva que explica, en parte, el enriquecimiento y la transformación de las estructuras

internas, de las potencialidades del individuo para comprender y actuar sobre su entorno, de los niveles de desarrollo que contienen grados específicos de potencialidad.

El aprendizaje consiste en adquirir conocimiento acerca de las cosas y en cómo aplicarlo. Se aprende "algo" y "eso" que se aprende incluye el conocimiento de la manera de aplicarlo o hacerlo. En otras palabras, se aprende a "saber eso o algo" y de allí se desprende el "saber cómo". El conocer, entendiendo como "saber eso", tiene primacía sobre el saber hacer, entendiendo como "saber cómo". (Iñesta, 2002, pág. 4)

El aprendizaje se produce de muchas formas diferentes. Algunas cosas requieren poca planificación o deliberación consciente, otras están muy organizadas y estructuradas. Algunas exigen pensar mucho, otras nada en absoluto. Hay cuatro compartimentos principales en el aprendizaje, primero está la inmersión directa en la experiencia y las herramientas prácticas de exploración, investigación y experimentación que la acompañan. Algo de este tipo de aprendizaje se centra en el mundo físico, pero la mayor parte es social, implica interacción e imitación. Luego está la imaginación y las habilidades de la fantasía, la visualización y la narración. A continuación las habilidades intelectuales del lenguaje y el razonamiento, a través de las cuales se puede segmentar, analizar y comunicar la experiencia. Y finalmente la intuición, un nombre general para la familia de los procesos más sutiles y receptivos por los que las nuevas ideas germinan y se desarrollan. (Claxton, 1999, págs. 22-23)

El ser humano por naturaleza de su ser, aprende todo el tiempo y no lo deja de hacer, aunque no todo es un aprendizaje formal como atarse los zapatos, también lo hace desde un punto de vista objetivo y formal, a través de procesos consientes y por medio del uso de metodologías que lo guían a adquirir nuevo conocimiento, por tanto, el aprendizaje es la forma a través de la cual el ser humano analiza, decodifica y adquiere nueva información, relacionada con su entorno y de acuerdo a la situación emocional, física, académica o social en la que se desenvuelve.

Entonces, ¿Qué es la Teoría Educativa?, para (Rodríguez, 1998, pág. 69), la teoría educativa tiene como finalidad valorar críticamente la idoneidad de los conceptos, las creencias, los

supuestos y los valores que incorporan las teorías de la práctica educativa. La teoría educativa debe considerarse como una teoría práctica y no como un conocimiento teórico puro.

La función de una teoría educativa práctica consiste en justificar los principios de la determinación racional de las prácticas educativas. La función del conocimiento teórico puro consiste en explicar fenómenos. La teoría educativa trata de proporcionar una base para la acción racional y no solo para la comprensión racional.

Durante las últimas décadas del siglo XIX, la teoría educativa tiende a desarrollarse al margen de las grandes corrientes del pensamiento filosófico y pugna por dotarse de una fundamentación científica. Este movimiento se ve considerablemente reforzado en las primeras décadas del siglo XX por la implantación progresiva, en los países occidentales más desarrollados, de una escolarización generalizada y obligatoria para la mayoría de la población. (Coll, Miras, Onrubia, & Solé, 1998, pág. 25)

La teoría educativa en su quehacer ha contado con varios modelos educativos a lo largo de la historia, los cuales, pese al paso del tiempo, siguen vigentes y se hacen presentes en todos y cada uno de los nuevos modelos educativos en mayor o menor grado; Actualmente las instituciones tratan de encontrar un modelo que cumpla con las expectativas de sus estudiantes, que les permita desarrollar su capacidad de análisis y síntesis, que los incentive a investigar y encontrar respuestas. En México actualmente se habla de competencias, todos los niveles educativos las manejan, todas capacitan a sus docentes para trabajar con ellas en el salón de clases, sin embargo y a pesar de ello, en dichas aulas predomina el conductismo, el constructivismo y demás modelos, la confusión reina en muchos casos y orilla a los alumnos a encontrar información en lugares poco confiables mediante el uso de las nuevas tecnologías.

| **Modelos Educativos** | |
|---|---|
| **Modelo** | Características |
| **Socrático** | El arte de la mayéutica o el diálogo, tiene a la conversación como método para adquirir el conocimiento, su principal representante fue Sócrates quien exigía a sus interlocutores redefinir sus propios |

| | |
|---|---|
| | postulados, ya que asumía que existía una única verdad y el diálogo era la única forma de llegar a esta verdad absoluta. (Ravier, 2005, págs. 37-38) |
| **Tradicional** | Se caracteriza principalmente por un profesor que transmite y un estudiante que recibe, equipara el aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias. Cuando el profesor sustenta su enseñanza en la exposición, impone su propia estructura a los estudiantes y les priva la oportunidad de generar el conocimiento y la comprensión por ellos mismos. (Tabasco, 2005, pág. 34) |
| **Constructivista** | El conocimiento no es algo que se pueda transferir de persona a persona, sino que se construye por el propio individuo, la construcción de significados se da a través del descubrimiento, la comprensión y la aplicación de conocimientos a situaciones o problemas, comparte el conocimiento adquirido, lo profundiza, domina y perfecciona. (Tabasco, 2005, pág. 34) |
| **Carroll** | Se centran más en la enseñanza que en el aprendizaje, este modelo afirma que el grado de dominio del aprendizaje por parte del estudiante es función de la relación entre la cantidad de tiempo invertido en actividades de aprendizaje y la cantidad requerida de tiempo. El tiempo gastado en el aprendizaje se determina por el menor valor de las tres variables: oportunidad, perseverancia y aptitud. (Jiménez, 2004, pág. 68) |
| **Glaser** | Distingue seis necesidades educativas en torno a las consideraciones de evaluación y medición, con respecto a la especificación de los resultados del aprendizaje, se requiere la definición conductual de las metas, evaluar el progreso hacia dichas metas y esclarecerlas a la luz de la experiencia evaluada, la evaluación previa de procedimientos educativos, y el desarrollo de técnicas de medición referidas a criterios, es decir, hace a un lado la enseñanza y el aprendizaje, centrándose más en la evaluación de esos dos procesos. (Stenhouse, 2003, pág. 146) |

| | |
|---|---|
| **Kemp** | Este desglosa el sistema básico de Glaser y lo fundamenta en subsistemas, es decir, se interesa por el desarrollo que hace del sistema didáctico y la atención que presta a qué es lo que el alumno debe aprender, los métodos y materiales, y en cómo saber cuándo se ha obtenido el aprendizaje requerido. |
| **Ordenador** | Se basa en el uso de la computadora y las ventajas de las tecnologías de información, denota dos fases distintas, el pretutorial y el tutorial, a nivel de tutoría, es muy importante el contacto con el alumno, no solo para orientarlo y corregirlo, sino además para conocer su carácter, intereses y objetivos, a fin de encontrar en él las tareas y estímulos más adecuados. Las TIC´s no solo han servido como inspirador en el modelo ordenador, sino además las facilidades que ofrece a la enseñanza son infinitas, ya que se puede compartir de manera rápida apuntes, resúmenes, ejercicios, notas bibliográficas, entre muchas otras cosas. (Salas, 1999, págs. 242-244) |

*Tabla 7, Modelos educativos*

*Fuente: Elaboración propia*

Los modelos anteriores corresponden a un modelo más general, el modelo de enseñanza aprendizaje, cada modelo tiene un grado de generalidad y de elaboración teórica, en algunos de los casos se habla incluso de teorías y paradigmas y cada una de ellas aporta en mayor o menor grado alguna de sus características, ya que están referidos a un sector de la realidad u objeto de estudio.

Sin embargo, debe existir un modelo global de enseñanza aprendizaje, con el propósito de integrar el mayor número de variables o elementos significativos y que forman parte de este proceso, ya que por un lado se deben identificar los elementos principales del proceso y por el otro integrarlos de manera coherente, para validar los diversos modelos.

De acuerdo con (Catejón & Navas, 2010, págs. 16-17), el modelo de enseñanza aprendizaje debe recoger elementos referidos tanto a la enseñanza como al aprendizaje, tener un carácter sistémico, e incluir las variables más relevantes de cada modelo, este análisis sistémico

proporcionará un panorama general sobre los contenidos a estudiar y de cómo estos se encuentran relacionados, ya que como sistema, todos sus elementos funcionan de manera interrelacionada, lo que ocurre en uno afecta o depende de otro.

El modelo de enseñanza aprendizaje debiera incluir las conductas del aprendiz que son objeto de cambio, o lo que se denomina resultado de aprendizaje; las condiciones que están presentes en el proceso, restringiendo o potenciando aquellos resultados; y los procesos de cambio mismo o aprendizaje, que tienen lugar en los alumnos, a través de los cuales actúan las condiciones y se producen los aprendizajes.

En México existen distintos modelos de educación trabajando actualmente en diferentes centros educativos, se ha dado mucho empuje a la educación tecnológica, a través de instituciones como el IPN, las Universidades Tecnológicas, el CONALEP, el CECYT, CETIS, CBTIS, entre otros; y actualmente se están enfocando más a la educación basada en competencias.

La Educación Basada en Competencias (EBC), constituye un enfoque de la educación que se orienta hacia una formación que logre desempeños competentes en los sujetos, entendiendo por desempeño competente, aquellos que permiten integrar diversas facetas del quehacer humano, como conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Dokú & González, 2006, pág. 133)

Para la (UNESCO, Oficina Internacional de Educación, 2016), el concepto de competencia es el pilar del desarrollo curricular y el incentivo tras el proceso de cambio. Se define como el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo.

La competencia puede emplearse como principio organizador del curriculum. En un curriculum orientado por competencias, el perfil de un educando al finalizar su educación escolar sirve para especificar los tipos de situaciones que los estudiantes tienen que ser capaces de resolver de forma eficaz al final de su educación. Dependiendo del tipo de formación, estos prototipos de situaciones se identifican bien como pertenecientes a la vida

real, como relacionadas con el mundo del trabajo o dentro de la lógica interna de la disciplina en cuestión.

La elección de la competencia como principio organizador del curriculum es una forma de trasladar la vida real al aula. Se trata, por tanto, de dejar atrás la idea de que el curriculum se lleva a cabo cuando los estudiantes reproducen el conocimiento teórico y memorizan hechos (el enfoque convencional que se basa en el conocimiento).

La Universidad Politécnica del Valle de Toluca, actualmente ofrece seis Ingenierías, una Licenciatura y una maestría, es una Institución cuyo objetivo es impartir educación superior en los niveles de licenciatura, especialización tecnológica y estudios de postgrado; lleva a cabo investigación aplicada y desarrollo tecnológico, pertinentes para el desarrollo económico y social de la región, del Estado y de la Nación. (UPVT, 2015, pág. 5)

Con respecto al modelo educativo, la Universidad Politécnica del Valle de Toluca al igual que todas las Universidades pertenecientes a la Coordinación de Universidades Politécnicas (Politécnicas, 2005, págs. 3-5), tiene como modelo la educación basada en competencias (EBC), la cual presenta características diferentes a la formación tradicional, que se manifiestan en el diseño curricular, en la forma de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de estrategias y técnicas didácticas diversas, y en la evaluación de los aprendizajes.

La educación basada en competencia (EBC) tiene como finalidad que el alumno desarrolle capacidades de acuerdo con el programa de estudios. Para que la EBC sea efectiva, se requiere del uso de procesos didácticos significativos, técnicas e instrumentos de evaluación que estén orientados a retroalimentar y establecer niveles de avance, que permitan definir con claridad las capacidades que se espera desarrolle el alumno a lo largo de su proceso de aprendizaje.

Con base en los antecedentes y consideraciones anteriores, se establecen las siguientes características del modelo educativo de las universidades politécnicas:

a. Programas educativos pertinentes.
b. Diseño curricular basado en competencias.

c. Proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.
d. Diversidad de estrategias de enseñanza y de aprendizaje.
e. Materiales didácticos orientadores de alumnos y profesores.
f. Mecanismos efectivos de evaluación de los aprendizajes.
g. Profesores competentes en generar y aplicar el conocimiento, y en facilitar el aprendizaje de los alumnos
h. Sistemas de asesoría y tutoría.
i. Gestión institucional para la mejora continua.

El diseño curricular basado en competencias (DCBC) articula las características, necesidades y perspectivas de la práctica profesional con las del proceso formativo, utilizando una gran variedad de recursos que simulan la vida real para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que les permitan plantear, analizar y resolver problemas; tomar decisiones e involucrarse en la planeación y control de sus actividades dentro del contexto de su profesión. (Politécnicas, 2005, págs. 3-5)

A nivel tecnológico, los cambios son impresionantes, la velocidad a la que sucede ha hecho que muchas ciencias se hallan tenido que adaptar a la nueva forma de creación de conocimiento, tratado de la información y competencia digital a un nivel global, ¿Qué le depara a la educación virtual o digital vs la presencial?

Si los autos hubieran evolucionado a la misma velocidad que lo ha hecho el hardware, actualmente los autos no solo volarían, sino probablemente podrían hacer viajes interestelares; a tal magnitud ha sido la evolución del hardware y de los dispositivos de almacenamiento, cuyo crecimiento ha sido exponencial.

A nivel de Software, la evolución ha sido similar, iniciando por un limitado sistema operativo como lo era el MS-DOS, monousuario, monotarea y utilizado únicamente con líneas de comando, hasta llegar al poderoso Windows 10 de la compañía Microsoft, sin olvidar los sistemas operativos de Mac enfocados cien por ciento a la cuestión multimedia y la revolución generada por las distribuciones de Linux, con Miguel de Icaza y su proyecto GNOME, uno de los entornos gráficos más utilizados a nivel mundial para dichas distribuciones; actualmente estos tres sistemas operativos conviven sin problemas, ofrecen

diferentes características a sus usuarios y permiten la incorporación de nueva tecnología a las organizaciones.

La globalización ha hecho que las organizaciones se preocupen por competir a nivel internacional, y es primordial el uso de tecnología para lograrlo, las fronteras no existen en el mundo virtual, barreras como el idioma han dejado de serlo, mucho menos existen problemas con los husos horarios y todo se torna parejo, sin embargo la tecnología no es garantía de éxito, para ello es necesaria la capacitación, en el manejo de dicha tecnología, donde el uso de la teleprescencia se vuelva habitual en apoyo a la comunicación así como el uso de la videoconferencia y herramientas similares.

El sector educativo se ha visto beneficiada con el uso de tecnologías de información, las clases ahora pueden ser virtuales, el uso de simuladores ha revolucionado la forma de hacer prácticas, el compartimiento de información es más rápido y seguro.

Las tecnologías de información y comunicaciones se componen de tres conceptos importantes, la tecnología, definida por (Sánchez, 2012, pág. 2), como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico, de forma que los elementos que la componen queden perfectamente definidos de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica.

Por otro lado, se tiene la tecnología de la información, también llamada informática, que es la ciencia que estudia las técnicas y procesos automatizados que actúan sobre los datos de la información. La palabra informática proviene de la fusión de los términos información y automática, lo que originalmente significaba la realización de tareas de producción o de gestión por medio de máquinas.

Y las tecnologías de comunicación o telecomunicaciones que estudian las técnicas y procesos que permiten el envío y la recepción de información a distancia. La teoría de la comunicación define a esta como la forma de transmisión de información, la puesta en contacto entre pares, es decir, el proceso por el cual se transmite un mensaje por un canal, entre un emisor y un receptor, dentro de un contexto y mediante un código conocido entre ambos. (Suárez, 2010, pág. 3)

Internet, ha cambiado de manera radical el método de presentar información mediante la combinación de texto, gráficas y sonido dentro de las páginas web, es barato y disponible en prácticamente todas las compañías y para todas las personas a través de las redes telefónicas, ha simplificado en gran medida la tarea de construir redes corporativas. Es la red más grande del mundo en cuanto número de usuarios, cobertura, cantidad de tráfico que genera y número de redes conectadas. No cuenta con un centro de control, sin embargo trabaja de acuerdo con reglas, proporcionando a todos sus usuarios un conjunto unificado de servicios, pero cualquier red conectada es administrada por un operador independiente llamado proveedor de servicios de internet (ISP). (Olifer & Olifer, 2009, págs. 149 - 150)

Tecnologías y redes de comunicaciones como Internet, extranets e intranets son esenciales para las operaciones de negocios electrónicos y todo tipo de organizaciones y sistemas de información basados en computadoras. Una red de telecomunicaciones consiste en computadoras, procesadores de comunicaciones y otros dispositivos interconectados por medios de comunicación y controlados por software de comunicaciones, como el hub, switch, router, Access point, bridge, entre otros dispositivos de red. (O'Brien & Marakas, 2006, pág. 11)

Las redes representan el resultado lógico de la evolución de dos de las ramas científicas y tecnológicas más importantes de la civilización moderna, las tecnologías de las computadoras y de las telecomunicaciones, son un medio para compartir información a larga distancia. (Olifer & Olifer, 2009, pág. 5)

En México, La AMIPCI es la asociación civil sin fines de lucro que conjunta a las empresas y entidades de gobierno más relevantes alrededor de la industria de internet desde 1999. Su nombre original era Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet, A.C., es la asociación líder en materia de internet en México, que desde 1999 ha fomentado el uso responsable y productivo de internet por parte de organizaciones, empresas, instituciones y usuarios. Realiza estudios y eventos anuales que permiten conocer más sobre las tendencias en línea y la percepción de los usuarios en temas fundamentales alrededor de internet. Colabora directamente con organizaciones aliadas, autoridades, reguladores, funcionarios, legisladores, miembros de la academia, la industria y de la sociedad civil por

un debido aprovechamiento y uso responsable y productivo de internet y de las TIC. (AMIPCI, 2016)

De acuerdo con datos del AMIPCI, los usuarios con un promedio de edad de entre 19 y 24 años, representan un 20% de todos los internautas de México, con un tiempo promedio diario de conexión a internet de 6 horas y 11 minutos, de los cuales, el 84% del tiempo lo hacen en el hogar, 42% en el trabajo, 36% en la escuela y 35% de ellos en cualquier lugar, 80% de las conexiones se hacen a través de una conexión WiFi contratada.

Con respecto a sus hábitos o actividades realizadas en internet, 85% de ellos lo utiliza para acceder a redes sociales, 78% búsqueda de información, 73% enviar y recibir emails; 68% de ellos se conectan a través de una Laptop, 58% a través de Smartphones y 54% de ellos a través de una PC. (AMIPCI, 11° estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015, 2015)

En la Universidad Politécnica del Valle de Toluca, se tomó como universo al 100% de los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales, que al cuatrimestre Septiembre – Diciembre de 2016, constaba de 654 alumnos, a quienes se les aplicó una encuesta en línea en el periodo comprendido del 9 al 16 de Diciembre de 2016 por medio de la técnica C.A.W.I Computer Assisted Web Interviewing (Entrevista auto administrada por computadora on-line), a través de google forms, obteniendo respuesta de un total de 157 alumnos, de los cuales, 59.9% fueron mujeres y 40.1% hombres, con un promedio de edad de 20 años, 39.9% pertenecientes a primer cuatrimestre, 19.75% a sexto cuatrimestre, 21.02% al octavo cuatrimestre, 14.65% al noveno cuatrimestre y los restantes, repartidos en los demás cuatrimestres.

| **Variable** | **Búsqueda de Información** | |
|---|---|---|
| | Internet | Medios Impresos |
| **Servicios en casa** | 77.7% Si cuenta con el servicio | 95.5% Si cuentan con libros |
| **Búsqueda de información** | 98.7% busca en Internet | 52.9% busca en libros<br>12.1% no asiste a la biblioteca |

| | | |
|---|---|---|
| | | 4.5% no tiene libros en casa |
| **Razón para buscar información en este medio** | 60.5% por la disponibilidad de la información (24 horas / 365 días al año)<br>49.7% por su accesibilidad y 22.9% por la velocidad con la que se encuentra | No se tiene respuesta |
| **Es competente para buscar información en este medio** | 85.4% está capacitado | 14.6 % está capacitado |
| **Cómo encuentra la información** | 78.9% Wikipedia, 54.4% monografías y 40.4% youtube | 59.2 % busca la información en el índice general y el 38.9 % por el índice temático |
| **Cómo validan la información encontrada** | 76.4% por las referencias bibliográficas del sitio, 19.1% por la popularidad o prestigio del sitio web | No se tiene respuesta |
| **Tiempo dedicado a la búsqueda de información** | 1 a 3 horas | 12.1% no asiste a la biblioteca y solo el 5.1% asiste 3 o más veces a la semana |
| **Número de tareas resueltas por este medio** | el 49% de los alumnos resuelve de 4 a 6 tareas con información disponible en internet de un total de 10 | 85.4% de ellos, solo resuelve de 1 a 3 tareas a través de la información disponible en un libro de un total de 10 |
| **¿Cuál es la mejor herramienta para** | 58% | 42% |

| |
|---|
| **buscar información en internet?** |

*Tabla 8, Resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta*

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos obtenidos, si en este momento a un alumno se le diera a escoger entre una PC con internet y libros especializados para resolver una tarea, es altamente probable que el alumno se incline por el equipo tecnológico para resolverla, aun y cuando pueda distinguir entre información confiable y la que no lo es en internet, existe la posibilidad de que la información recabada no sea veraz ni validada por los docentes. Una razón también probable para la poca o nula adquisición de material bibliográfico es que los medios impresos cada vez en mayor número están siendo digitalizados.

Queda en el aire la eficacia y eficiencia de los medios tecnológicos para crear en los alumnos un aprendizaje significativo, contra el uso de los medios tradicionales como los libros en una Institución, ¿hasta qué punto es válida la información contenida en un medio respecto al otro?, ¿Qué tanta disponibilidad de la información tiene un medio respecto al otro?, ¿cuánto aprendizaje significativo genera uno respecto al otro?, son cuestionamientos que deberán salir en una investigación adicional, ya que los alcances del presente artículo son insuficientes para dar respuesta a estos cuestionamientos.

Lo que si se puede afirmar es que en la actualidad la mayoría de las actividades que los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca realizan, lo hacen con ayuda de internet, en este medio buscan información, se interrelacionan socialmente y aprenden de manera colaborativa digitalmente.

## BIBLIOGRAFÍA

AMIPCI. (2015). *11° estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015*. México: AMIPCI.

AMIPCI. (12 de 05 de 2016). *AMIPCI*. Recuperado el 12 de 05 de 2016, de https://www.amipci.org.mx/es/que-es/descripcion-amipci

Catejón, J. L., & Navas, L. (2010). *Aprendizaje, Desarrollo y Disfunciones*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Claxton, G. (1999). *Aprender, el reto del aprendizaje continuo*. Barcelona: PAIDÓS.

Coll, C., Miras, M., Onrubia, J., & Solé, I. (1998). *Psicología de la Educación*. Catalunya: EDHASA.

Day, C. (2006). *Pasión por Enseñar*. Madrid: NARCEA.

Dewey, J. (1995). *Democracia y Educación*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

Dokú, K. C., & González, L. E. (2006). *Currículo Universitario basado en Competencias*. Colombia: Uninorte.

García, A. E. (1994). *Didáctica e Innovación Curricular*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Hubert, R. (1990). *Tratado de Pedagogía General*. Argentina: El Ateneo.

Iñesta, E. R. (2002). *Psicología del Aprendizaje*. México: Manual Moderno.

Jiménez, L. J. (2004). *Dimensiones del mejoramiento escolar*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

Kelly, W. A. (1956). *Psicología de la Educación*. Wisconsin: Morata.

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de Información General*. México: McGraw-Hill.

Olifer, N., & Olifer, V. (2009). *Redes de Computadoras*. México: McGraw-Hill.

Ornelas, V. G. (2003). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje*. México: PAX.

Politécnicas, C. d. (2005). *Modelo Educatico del Subsistema de Universidades Politécnicas*. México: CUP.

Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*. Buenos Aires: Dunken.

Rodríguez, A. (1998). *Los orígenes de la teoría pedagógica en México*. México: UNAM.

Salas, J. L. (1999). *Didáctica específica de la expresión plástica*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Sánchez, J. C. (2012). *La Tecnología*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Stenhouse, L. (2003). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid: Morata.

Suárez, R. C. (2010). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Galicia: Ideas Propias.

Tabasco, U. J. (2005). *Modelo Educativo*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

UNESCO. (14 de 04 de 2016). *Oficina Internacional de Educación*. Recuperado el 14 de 04 de 2016, de UNESCO: http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias

UNESCO. (12 de 04 de 2016). *unesco.org*. Recuperado el 12 de 04 de 2016, de unesco.org: http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/

UPVT. (2015). *Manual de gestión de Calidad de la UPVT*. Toluca: UPVT.

# TOYOTISMO: COMPETITIVIDAD Y ERROR (POKA YOKE)

**AUTORES:**

**Doctorante. Ángel Eduardo Ramírez Nieves**

**ae.ramirezn@hotmail.com, Universidad Autónoma Metropolitana**

**Dr. Vicente Ángel Ramírez Barrera**

**varbar@correo.xoc.uam.mx, Universidad Autónoma Metropolitana**

**Dra. Ana Elena Narro Ramírez**

**anarro@correo.xoc.uam.mx, Universidad Autónoma Metropolitana**

**RESUMEN**

El presente manuscrito tiene como objetivo analizar desde la perspectiva posmoderna al error laboral que conoce la teoría del Toyotismo (Poka Yoke), como un factor de aprendizaje organizacional. A fin de comprender tanto la complejidad como la complementariedad existente en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizacional.

Es decir, este estudio representa una reflexión del posmodernismo crítico a la scientific management; para estudiar a la competitividad organizacional a prueba de error.

Bajo una perspectiva crítica a la administración científica el ejercicio de analizar el error (Poka Yoke principio teórico propuesto dentro del modelo administrativo del Toyotismo) en el proceso productivo. Dicho principio, se sustenta en la filosofía "es bueno hacer las cosas bien la primera vez. Es aún mejor hacer que sea imposible hacerlas mal desde la primera vez".

Sin embargo, el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje organizacional en su dimensión realista tiene el acierto y el error como experiencia, para que los trabajadores ejerzan eficazmente las funciones operativas para las que fueron contratados.

La metodología utilizada para desarrollar este estudio es documental, para ello se consulto fuentes bibliográficas del campo especializado de aprendizaje organizacional, toyotismo (poka yoke) y ventaja competitiva. La finalidad es interpretar a través de un instrumento de apoyo al proceso de aprendizaje organizacional como una investigación científica.

Las conclusiones refieren a una reflexión donde la dimensión de la realidad organizacional, provoca a plantear nuevos cuestionamientos a los modelos funcionales y positivistas de la ciencia administrativa.

**Palabras clave:** Aprendizaje Organizacional, Toyotismo (Poka Yoke) y Ventaja Competitiva.

**ABSTRACT**

The present manuscript aims to analyze from the postmodern perspective the labor error that knows the theory of Toyotism (Poka Yoke), as an organizational learning factor. In order to understand both the complexity and the complementarity existing in the teaching-learning process.

That is, this study represents a reflection of postmodernism critical to scientific management; to study organizational failure-proofing.

Under a critical perspective to the scientific administration the exercise of analyzing the error (Poka Yoke theoretical principle proposed within the administrative model of Toyotism) in the productive process. This principle is based on the philosophy "it is good to do things well the first time. It's even better to make it impossible to do them wrong the first time. "

However, the development of the teaching-learning process in its realistic dimension has the correctness and error as an experience, so that workers effectively exercise the operational functions for which they were hired.

The methodology used to develop this study is documentary, for it consulted bibliographic sources of the specialized field of organizational learning, toyotism (poka yoke) and competitive advantage. The purpose is to interpret through an instrument of support to the organizational learning process as a scientific research.

The conclusions refer to a reflection where the dimension of the organizational reality, causes to raise new questions to the functional and positivist models of administrative science.

**Keywords:**

Organizational Learning, Toyotism (Poka Yoke) and Competitive Advantage.

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo analizar al error dentro de las prácticas productivas como un factor del aprendizaje organizacional, a fin de comprender que el error es una percepción de doble semántica. Por una parte, es juzgado como una falla a lo deseado cuando es evaluado por instrumentos de medida dentro de la producción. Y la segunda connotación del mismo, es el aprendizaje por medio de la experiencia.

Para ello, es necesario observar al error como proceso complejo que está implícito en la sociedad de la organización. Es decir, que a través del enfoque crítico posmoderno de los estudios organizacionales las prácticas productivas son en sí un factor de aprendizaje de formación, perfeccionamiento y especialización con base en errores.

En este sentido al reflexionar acerca del error como un factor de aprendizaje organizacional con el cual se logra la especialización de funciones laborales, se analiza sistemáticamente las formas en que se llega a la competitividad productiva de quienes representan a la organización. Por tal razón, se estudia al aprendizaje organizacional como un constructo social que da forma y razón de ser a los actores productivos, en otras palabras "es la manera en que le damos sentido a la vida" (Argyris Chris, 1993 :17).

Ante dicha razón, el análisis del aprendizaje organizacional tiene su principio en la teoría de la acción. Chris Argyris y Donald A. Schön plantearon que la experiencia de los actores de una organización, es un proceso generador de conocimiento con base en aciertos y errores.

En este sentido, la experiencia de cometer aciertos y errores como factores de las prácticas productivas, es un proceso transformador de actores. Ambos factores son parte de las acciones cotidianas al ejercer las funciones productivas, con las que se construye el aprendizaje.

En decir, el aprendizaje organizacional se mueve a un ritmo particular a pesar de que la organización implementa tiempos y movimientos estandarizados para controlar las diferencias entre los miembros de la comunidad productiva, lo que sugiere que la competitividad es parte de constructo social del aprendizaje organizacional

Se debe señalar que errores en las prácticas productivas carecen del reconocimiento como generador de aprendizaje significativo para el ejercicio de funciones. Las preocupaciones de los directivos de una compañía es normar las prácticas laborales e intervenir institucionalmente.

La experiencia es el factor dominante en el aprendizaje organizacional, éste se construye a través de ejercer las acciones laborales. El fin es lograr que el dominio de las tareas, funciones y quehaceres de un oficio.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente documento, se han revisado bibliografía especializada en el tema de aprendizaje organizacional y critica organizacional, con el propósito de analizar a través del enfoque posmoderno el error que se muestra en las acciones productivas por parte de los trabajadores en un escenario organizacional.

Para el desarrollo de la primera parte del proyecto que es la construcción teórica, se considerará el método de la *teoría deductiva*. "Debido a que la *deducción* es una forma de inferencia que deriva sus conclusiones al razonar a través de premisas que sirven como prueba; es una forma de lógica diferencial que se utiliza con frecuencia; es la base mediante la cual se llega a muchas conclusiones en la organización". (Davis, 2000. P: 36)

El estudio está fundamentado, sobre una reflexión crítica, argumentada con literatura de múltiples disciplinas (estudios organizacionales, ciencias de la administración y sociología del trabajo). En este sentido, el objetivo es incrementar la comprensión acerca de la expresión del error como un proceso de aprendizaje organizacional.

## DESARROLLO DEL TEMA

Al considerar que el modelo administrativo Poka-yoke es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo en los años 1960´s, que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. La finalidad del Poka-yoke es la eliminar los defectos en un producto ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible. Un dispositivo Poka-yoke es cualquier mecanismo que ayuda a prevenir los errores antes de que sucedan, o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y lo corrija a tiempo. Se puede analizar al error como un constructo de aprendizaje y, así estudiar el espectro que tiene el error dentro de las organizaciones, sus contextos y repercusiones en la competitividad empresarial.

2.2. El error como fuente de enseñanza

a) El error dentro de las prácticas operativas

(Chris Argyris, 1993: 19) determinó que "el aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error"; bajo esta determinación, se considera que el aprendizaje asume una perspectiva[78] cambio organizacional, al reconocer que el error es una fuente de enseñanza que convierte a la falta operativa en conocimiento productivo.

Es decir, que bajo la perspectiva de que el error en las prácticas operativas es una fuente de conocimientos, éste toma el significado de elemento de flujo de información basado en la experiencia.

Por lo anterior, la información basada en la experiencia repercute en cada actor de la organización como un flujo de aciertos y errores que se combinan durante el desempeño tanto de acciones como de prácticas operativas.

[78] (Etienne Wenger, 2001: 27) lo explica de la manera siguiente: "una perspectiva no es una receta; no nos dice qué debemos hacer. Más bien actúa como una guía que nos dice a qué prestar atención, qué dificultades esperar y cómo abordar los problemas".

De ahí que, (Argyris, 1993: 19) señala que "el error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados".

En este sentido, el error existente durante el desempeño de las prácticas productivas que llevan a cabo los operadores de toda empresa es un generador de conocimiento en la vida laboral tanto de cada actor, como de la comunidad trabajadora. Respecto a esto, la analogía psicológica sustenta que: el error es un aprendizaje que asigna a las organizaciones propiedades comportamentales y cognoscitivas; adquiriendo la dualidad del significado[79].

Al reflexionar acerca del error y sus repercusiones dentro de las prácticas productivas con base en las aportaciones teóricas de Chris Argyris, el aprendizaje organizacional es una representación del cambio para la organización. Y esto, lo explica con base en razones.

La primera razón explica un hueco entre los saberes que todo actor de la organización posee. (Argyris, 1993: 20) "siempre habrá una brecha entre el conocimiento que hemos reunido y el conocimiento que se requiere para actuar en forma efectiva en una situación dada". En este sentido, la acción productiva en las organizaciones evidencia que cada actor demuestra que tiene un conocimiento que ha acumulado a través de su trayectoria durante el desempeño de sus tareas laborales, pero también expresa que puede carecer de conocimientos particulares o específicos requeridos en su día a día.

La segunda razón parte de la relatividad de que la brecha se ha cerrado, por lo que la acción tanto se diseña, como se rediseña de acuerdo a los contextos y situaciones particulares que vive el actor a través de desempeñar sus tareas laborales.

Por lo anterior, el aprendizaje organizacional tiene un principio fundamental para su comprensión. Ello consiste en estudiar la segunda razón, a partir del actor como un solo sujeto

[79] Según EtienneWender la dualidad del significado se construye con base en los componentes de dos dimensiones que componen el entorno del aprendizaje organizacional (significado, experiencia, entorno). Una de las dimensiones es la participación, dentro de ésta se encuentran los elementos como: vivir en el mundo, la afiliación, la interacción, la mutualidad y la acción. Dentro de la otra dimensión, que es la cosificación o codificación se constituye con base en las formas, los puntos de enfoque, los documentos, los instrumentos y la proyección.

que debe demostrar e integrar diariamente conocimientos a su desempeño laboral en ejercicio de su profesión; es decir, existe una constate necesidad de control sobre las acciones, a través de procesos de aprendizaje que generalmente son de forma iterativa.

(Argyris, 1993: 20) deriva que "no podemos partir del supuesto de que otros individuos o grupos van a reaccionar como pensamos que los harían cuando diseñamos nuestra acción". Ante esta afirmación el aprendizaje organizacional en principio se comprende a partir del actor como unidad social, en el que se construyen los saberes de las prácticas operativas de una comunidad organizacional.

La tercera razón, se explica como la codificación de la efectividad. (Argyris, 1993: 20) lo exhibe como "requisitos que son conocidos, generalmente bajo la forma de políticas y hábitos formales e informales, aprobados por las culturas de las organizaciones. Construir políticas, rutinas y culturas requiere aprender".

Con esta última razón de Chris Argyris, se expone que el aprendizaje organizacional no sólo se requiere para actuar en forma eficaz, sino que es necesario codificar la acción efectiva. En este sentido, la intención es que los actores repitan con precisión las acciones operativas; es decir, codificar la acción significa sistematizar, almacenar y reglamentar las operaciones, para que todos y cada uno de los actores adopten en su mente el compromiso de ejercer prácticas diseñadas, moldeas y construidas bajo el mismo criterio de efectividad.

b) Perspectiva reduccionista del funcionalismo

A través de la relación entre acciones y error, el aprendizaje organizacional se construye bajo la premisa del desarrollo humano. Es decir, que el conocimiento que poseen los actores operativos de una organización, es reconocida como una construcción social[80].

[80] Para realizar un análisis integrado y complementario, el aprendizaje organizacional se toma en cuenta algunos conceptos propios de la teoría social del aprendizaje; es decir, se consideran puntos que interceden tanto de la teoría de aprendizaje, como de la teoría social.
(Wenger, 2011:29) lo explica de manera siguiente: "esta teoría del aprendizaje es pertinente en varias disciplinas incluyendo la antropología, la sociología cognitiva y social, la filosofía y la teoría y la práctica de las organizaciones y la educación. En cuanto a la teoría social, es un campo de investigación conceptual no muy bien definido que se encuentra en la intersección entre la filosofía, las ciencias sociales y las humanidades".

Cabe mencionar que para Argyris las tres razones anteriormente mencionadas son hábitos defensivos en el ámbito de la organización, que repercuten en los tres niveles en los que se desarrolla el aprendizaje; ya sea de forma intergrupal, grupal o individual.

El planteamiento de (Chris Argyris, 1993: 31) fundamenta que "éstos hábitos no sólo están generalizados en la vida humana, sino que también son causa de importante del aprendizaje ineficaz". En este sentido, (Chris Argyris, 1993: 34) señala que "las organizaciones empresarias, educativas y estatales –y la gente que trabaja en ellas- aplican similares prácticas de defensa".

¿Por qué Argyris plantea tres razones para explicar que el aprendizaje son hábitos son defensivos de la persona, de organizaciones y de la sociedad?

Argyris enfatiza en la conducta informal o política existente en las organizaciones tanto en públicas, como privadas. Sus explicaciones están enfocadas en que el aprendizaje se genera a través de hábitos defensivos, que tienen como función bloquear la toma de decisiones.

Es decir, que la formalidad de la productividad de un sistema de reglamentario de la organización para unificar y generalizar estratégicamente el comportamiento de los actores operativos, se convierte en un sistema disfuncional ante la mentira y el ocultamiento de realidades sociales.

La mentira y el ocultamiento de realidades sociales, aun cuando se saben que son incorrectas dentro de un contexto social, los actores las aplican en sus prácticas operativas como una pauta, para justificar aquellas acciones incorrectas ante la autoridad de la organización. De manera, que las fallas o errores dentro de las acciones operativas toman un valor relevante para justificar problemas que inhiben los cambios.

Chris Argyris, refiere a una de las aportaciones que Halperin hizo en 1974 en la cual señala: "los proyectos son protegidos por determinados funcionarios y los juegos defensivos en las organizaciones gubernamentales casi nunca se hacen explícitos". De modo que, el ocultamiento de realidades representa ser alternativas, para mantener el control de procesos establecidos bajo los ideales de la administración.

Entre las justificaciones de ocultar realidades que son errores durante la ejecución de acciones operativas, está la independencia de los actores. Esta el distanciamiento al sistema reglamentario[81], sirve para eludir a los controles de operación, se reajustan las dinámicas que son parte de los modelos administrativos, se genera una disputa de poder entre lo coherente y lo complejo.

Argyris mantiene esta idea, al referir: "los participantes los entienden perfectamente, que los desafíos personales a menudo se ocultan tras la apariencia sustantiva de algo distinto, que la gente puede adoptar la posición opuesta a la que prefiere, si esta última se considera incorrecta, y que en general se aceptan estas reglas como necesarias para sobrevivir".

Cabe señalar, que estas realidades sociales en el desempeño de prácticas operativas que se ocultan, son acciones que no pueden objetar. No existe posibilidad alguna de profundizar en dicha cuestión.

Se debe remarcar, que los errores que se ocultan y las mentiras aplicadas están asociadas a estrategias basadas para esquivar obstáculos y evitar sanciones de un sistema reglamentario que puede ser limitado ante realidades operativas que se presentan durante la ejecución tanto de prácticas, como de acciones operativas en el día a día de los actores.

Entre reflexiones relacionadas con el ocultismo de los errores o fallas, está la (Stockman, 1986:102) quien plantea que los actores[82] crean sus propias acciones defensivas. Él afirma que "la gente se da cuenta cuando le están cortando las alas, aunque se lo haga de un modo encubierto".

b.2) El error ante la perspectiva del actor

[81]ZygmuntBauman indica que "en general, la búsqueda perseverante e incesante de reglas que <<funcionen>> y fundamentos que <<no se tambaleen>> se inspiró en la fe en la factibilidad y el proyecto de humanista.

[82] (Zygmunt Bauman, 2005: XIX) desde una perspectiva posmoderna, que "el ser humano es esencialmente bueno, y únicamente debe ser guiado para actuar de acuerdo a su naturaleza". Con base en esta afirmación, el sistema reglamentario impuesta a los actores operativos, es contradictoria a la convicción de ejercer las prácticas laborales de manera libre y experimentar el error como fuente de conocimiento. Y por lo tanto, se considera que "el ser humano es esencialmente malo, y que debe impedírsele actuar conforme a sus impulsos".

Al reflexionar acerca de las formas de producir y, cómo surgen algunas expresiones sociales en resistencia a los modelos económicos del capitalismo; se comprende que el conocimiento organizacional es expresado como un *saber práctico*, llamado *oficio*.

Al conocer algunos acontecimientos históricos de las organizaciones industriales, que tuvieron el propósito de dominar, trasformar y educar a la mano de obra, se comprende que fueron generadores de cambios importantes para la sociedad y para el Estado. Ya que, de esta manera, se implementaron condiciones de poder por parte del capitalismo sobre la clase obrera, entre las que se encuentra la especialización de conocimientos reconocidos y evaluados para garantizar su recompensa.

Pero estas condiciones provocaron que también hubiera expresiones que contrarrestaran a todas aquellas ideas por dominar las acciones; es decir, rebeldía en contra de la efectividad en la producción.

La producción no solamente se exigía, como una cualidad en el aumento de cantidades; sino, que buscaban que el trabajador se convirtiera en un factor integrado a la línea generadora de productos y perdiera el papel de protagonista. Es decir, que la organización desde el enfoque del sistema capitalista considera que el sujeto es un elemento de la máquina, como vigilante de la misma; sin embargo, la resistencia del trabajo tuvo su expresión al demostrar que él posee control de los tiempos y movimientos de la misma.

A través del análisis que Benjamín Coriat hace a las formas que la sociedad fue adquiriendo, es posible conocer los modelos productivos que Taylor, Ford y Keynes para que las organizaciones industriales promovieran al sistema de producción en masa.

La producción en masa, reclama que la sociedad se configure como una humanidad consumista; está a la vez, exigirá que el sistema productivo se muestre como satisfactor. En este sentido, la organización industrial es concebida, como un ente orientado a establecer un orden.

Es decir, que el orden se representa a través de las organizaciones formales y que toman sentido de poder, al tener dominio del ritmo de trabajo; sin embargo, la ordenanza al

mostrarse como un acto transformador genera crisis social, debido a que modifica las formas de vivir de los trabajadores y su contexto familiar.

Con este enfoque es viable, reconocer que el dominio de la mano de obra es un factor medular para que la humanidad se haya configurado como una sociedad hacedora de la productividad y el consumismo; con ello, hoy en día podemos comprender que la ordenación social tiene un significado que se constituye de crisis social, poder económico y especialización de funciones productivas que generan las organizaciones y que el Estado asume como una situación reglamentada.

En este sentido, se puede comprender que las organizaciones son medulares en la forma en que se constituye el Estado. Los escenarios y las regimientas que moldean las formas de trabajar son fundamentales en cómo se expresa la sociedad.

Cabe señalar, que las organizaciones industriales que erigieron Taylor y Ford para la sociedad, representan la construcción de entes que presiden y promueven al sistema capitalista. Por lo que los trances sociales, representan necesidades que los individuos tienen por expresarse como seres complejos, capaces de desestabilizar un orden.

Para Taylor, la configuración del tiempo y movimientos de producción es la alineación de la mano de obra, con las conveniencias de la industria. Esta figura fue creada con el fin de maximizar la productividad. En este sentido, la idealización tayloriana es un símbolo para dominar las acciones del trabajador durante el desempeño de sus tareas laborales.

La holganza para Taylor fue el antagonista del escenario donde la efectividad debería de actuar como principal protagonista de la productividad. El objetivo deseable era que el tiempo de producción generará máximos[83] y que los movimientos estuvieran sincronizados (esto representaría el nuevo orden industrial y mercantil).



[83] Esta intención es parte del sistema capitalista.

Esto fue posible a través de que la máquina[84], reemplazara al trabajo artesanal. Coriat, plantea que "los obreros se convertirían en vigilantes de las máquinas y con ello la especialización", es decir conformar un oficio.

Entre los puntos más impartes que Coriat proyecta, es que el nuevo orden social reconocido como "practicas pretayloristas de lucha contra el oficio". Es decir, dominar por completo la conducta del trabajador durante su estancia en su lugar de trabajo. Además, él plantea que "el nuevo orden industrial y mercantil sólo progresa alterando el equilibrio de varios decenios, *la insubordinación y que las indisciplinas del obrero siguen siendo el gran* problema".

Esta inobediencia de los trabajadores provocaba que en las organizaciones industriales hubiera mucha "movilidad" o rotación de personal, debido a que el trabajador difícilmente se sometía a las nuevas condiciones que implementaban los capitalistas en los espacios de producción.

Esas condiciones fueron llamadas como *"código de las disciplina en la fábrica[85]"*. Por esta razón, surgieron nuevas expresiones de resistencia por parte de los obreros, lo que incito a los capitalistas a considerar sustituir la mano de obra con trabajo de los niños.

La consideración de los niños a las líneas de producción, Coriat lo comunica como una amplia gama de conveniencias que los capitalistas consideraban, por ejemplo: "ojos vivos" y "manos ágiles" lo que era muy provechoso para que la línea de producción sea más rápida. Este es un ejemplo de que las organizaciones son capaces de modificar al sistema legislador del Estado y, que se busca expresar una racionalidad nueva ante los intereses particulares de los productores.

En este sentido la consideración de niños a las líneas de producción, Coriat menciona que fue considerada como *"una economía de energía productiva de cuerpos trabajando"* y citó las palabras de un fabricante de acero, laminados y forja llamado Sanderson; quien precisó: "El trabajo de los muchachos es de un tipo para el cual la fuerza de éstos es en general

[84] Desde su aparición, ésta es concebida como un medio de soslayar las líneas de resistencia levantadas por el oficio. El objetivo es reducir los costos de fabricación.
[85]Coriat refiere al análisis de Ure, quien determinó este código en la empresa Hercule.

enteramente suficiente y en consecuencia no deriva de la mayor fuerza de los hombres ninguna ganancia que compensara la pérdida…".

Coriat en su análisis consideró que ese pensamiento de los capitalistas, significó que la manufactura encontró una alternativa con la que el aprendizaje del oficio no tuviera precedentes negativos, sino que tuviera su origen en una mano de obra con fuerza viva de trabajo ágil y dócil. Él mencionó lo siguiente: "con estas razones se resume la consigna: contra el peligro que supone para la manufactura la *holganza* de los obreros adultos, es asegurar la continuidad de su aprovisionamiento en fuerza de trabajo *dócil*. Aunque haga algunas travesuras en el taller, el niño –sobre todo si está preparado por la *disciplina y el reglamento* del hospicio- proporcionará esta fuerza viva de *trabajo ágil y dócil* que la manufactura necesita".

Esta idea la evidenció que para las organizaciones industriales lo importante es la fuerza del trabajo en relación al tiempo, al decir: "El *oficio* sigue siendo un paso obligado para muchas obras". Con esta declaración se afirma que el oficio dinámico, posee la cualidad más valiosa para la productividad y que la especialización en tareas laborales tiene un reconocimiento de las habilidades, destrezas y dominio. Aun cuando sus funciones sea vigilar máquinas para garantizar la producción masiva.

Coriat argumenta la importancia del oficio, refiriendo a Mottez quien mencionó "como hombre de oficio… está en condiciones de cumplir con más eficacia que el patrón ordinario las dos funciones esenciales de las que descarga éste: la del *reclutamiento* y la de la *organización* y *vigilancia del trabajo*".

En este sentido, el oficio se demuestra a través del conocimiento implícito en la tarea laboral y la especialización es el valor deseable para productividad. Coriat la objetó como *obrero de oficio* con base en la aportación de Linhart, al referenciar su idea "se trata de una cuestión de relación de fuerzas y de saber. Precisamente de relación de fuerzas en el saber. De ahí esta ecuación tayloriana: *quien domina y dicta los modos operatorios se hace también dueño de los tiempos de producción*. En manos obreras, este *saber práctico* de fabricación se convierte, como diría Taylor, en una *holganza sistemática* que paraliza el desarrollo del capital".

Con el *saber práctico*, surgen condiciones tanto de control como desequilibrantes para el sistema productivo. Entre los escenarios controladores, está el salario y sus factores complementarios (su propósito es fiscalizar los niveles de producción y disciplinar el comportamiento de los trabajadores). Por parte de los desequilibrantes, están los sindicatos (su objetivo es salvaguardar los intereses de los trabajadores). Esta doble representación en la organización, para Ford es de lo más significativo en la historia productiva.

Con el planteamiento histórico que Coriat hace de las formas organizacionales que adoptaron las industrias con base en las ideas de Taylor, Ford y Kenes, se conocen los ordenamientos del sistema capitalista para conquistar al trabajador y transformar sus debilidades como ser humano. Es un conocimiento concreto, con el cual se comprende la complejidad organizacional, a través de analogías y contrariedades escritas en la evolución de la productividad.

Al conocer el planteamiento del autor y reflexionar acerca de su idea, entonces es posible entender que la interacción de factores sociales y productivos son dependientes. Ambos contextos se interrelacionan, para movilizar a la humanidad y orientarla a una evolución.

Como lector se podría cuestionar ¿las ideas de Taylor, Ford y Keynes serán correctas para que sociedad obtenga un "orden" significativo y sobreviva al desorden de su propia naturaleza?, ¿el aprendizaje en las organizaciones tiene como fin cumplir con el esquema de control de los tiempos y los movimientos de producción?

Por las razones anteriores, puedo mencionar que a través de la bibliografía "El taller y el cronómetro" tengo una firme idea del valor que tiene el *oficio* como la demostración del *saber práctico*.

Así mismo, confirmó que el oficio posee el poder para dominar el orden organizacional, así como generar el desorden dentro del contexto productivo. El oficio tiene una amplia repercusión, tanto en lo social, como en lo organizacional y en la propia forma de vivir de los individuos y de los grupos a los que pertenece.

Finalmente, puedo mencionar que la evolución social, tiene una conexión con las ideas de racionalización que surgen en las organizaciones y que están intencionadas en sistematizar la disposición de sujeto.

**CONCLUSIONES**

1. En este sentido, el aprendizaje organizacional es una de las teorías que muestra la complejidad de la doble paradoja[86] de la gestión operativa. Al considerar que el aprendizaje en las organizaciones tiene una bisemántica; por una parte, está la cultura corporativa (dentro de esta dimensión esta la evaluación de error con base en lo estándares establecidos por la dirección organizacional) y por otra la identidad organizacional (en esta dimensión el error tiene un significado de aprendizaje, con reconocimiento social).

2. La idea principal de Poka Yoke en el modelo Toyotista, es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. Pero el error es parte del proceso aprendizaje organizacional siendo este un constructo social.

Bajo la crítica Mats Alvesson, ya que lo importante es observar la realidad social en la que se presentan las acciones productivas como fenómenos organizacionales. De allí, el tener como principio que dentro de las dimensiones del conocimiento organizacional hay diferentes "niveles de análisis, categorías y conceptos diferentes" (Montaño, 2004: 10) de lo que se forma un proceso complejo y complementario.

3. Entre otras conclusiones, se considera que el aprendizaje se enfoca en la calidad de la producción, y principalmente es parte de la retórica del positivismo, que responde a una economía moderna. Por lo que, considerar al aprendizaje como parte de los modelos instrumentistas que se diseñan en las ciencias de la Administración como es el Toyotismo se

[86]Alvesson y Sandberg hacen esta referencia, al plantear la idea de la brecha-faltante para que la investigación sea más imaginativa e innovadora. Este razonamiento es con base en tres conductores claves: condiciones institucionales, normas profesionales y construcciones de identidad en los investigadores.

tiene que pensar como una metáfora del institucionalismo normativo de la estandarización productiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. ALVESSON Mats & SPICER André (2012). A Stupidity-Based Theory Of Organiations. Journal of Management Studies.
2. ARGYRIS, C. (1999), Sobre el aprendizaje organizacional, Ed. Oxford.
3. CORIAT, B. (1982). El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. SXXI. México.
4. MONTAÑO HIROSE, Luis (2004) El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social, en Montaño, Hirose Luis (Coord. Gen.) Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad, Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa, México.
5. DAVIS, G., DIEKMANN, K., y TINSLEY, C. (1994). The deinstitutionalization ofconglomerate firms in the 1980s. American Sociological Review, 59, pp.547-570.
6. BAUMAN Z. (1993). Ética posmoderna. Ed. Siglo XXI, México.
7. ALVESSON Mats (04/10/2012), Psicología: Mats Alvesson encabezó Seminario Internacional sobre Cultura Organizacional. Recuperado de: http://www.udp.cl/noticias/detalle_noticia.asp?noticiaId=3901

# PERSPECTIVA DEL ESTADO DE LA LOGÍSTICA DE FRÍO EN EL MUNDO ¿Y CUBA?

***A PERSPECTIVE ON THE STATUS OF COLD LOGISTICS IN THE WORLD ¿AND CUBA?***

**TRABAJO CONCLUIDO**

**AUTORES:**

**Ing. Joaquin José González Ricardo*, joaquingr@uho.edu.cu**

**MSc. Yosvani Orlando Lao León*, ylaol@uho.edu.cu**

**MSc. Pedro J. Núñez Samé**, pedrons@mincin.cu**

*** Universidad de Holguín, Cuba.**

**** Ministerio de Comercio Interior, Cuba.**

**RESUMEN**

Los productos perecederos requieren condiciones especiales de conservación bajo diferentes temperaturas para mantener sus propiedades. Los alimentos y medicinas se encuentran entre los más representativos de este grupo. Su buena conservación depende mayormente de la logística que interviene en su manipulación y de la existencia de una eficiente cadena de frío. De este tema se conoce que ha sido tratado en la literatura, aunque de forma muy escasa en Cuba. Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que el estudio y optimización de la logística de frío resultan de extrema importancia para evitar pérdidas y daños prevenibles. Atendiendo a lo anterior, se desarrolló un estudio bibliométrico sobre la logística de frío en el mundo, el que se enfocó en la productividad autoral tomando como referencia la hemeroteca en línea *ScienceDirect*, obteniéndose los autores más relevantes en el tema, palabras claves más frecuentes y las revistas más utilizadas.

**Palabras clave:** logística, cadena de frío, logística de frío.

**ABSTRACT**

Perishable products require special preservation conditions under various temperatures in order to maintain their properties. Food and medicines are amongst the most representative elements in this group. Their proper conservation depends largely on the logistics involved in their manipulation and on the application of an efficient cold chain. This subject is known to have been discussed in specialized literature, though scarcely in Cuba. Taking that into account, it becomes evident that the study and optimization of cold logistics are of the utmost importance in order to prevent loses and damages. With that in mind, it was developed a bibliometrical study referring about cold logistics that have been conducted in the world. This study focused on the authors productivity, taking as reference the online periodical library ScienceDirect, obtaining the most relevant authors in the subject, as well as the keywords and most used journals.

**Keywords:** logistics, cold chain, cold logistics.

## INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que tienen los estudios bibliométricos para evaluar el surgimiento y desarrollo de las actividades propias del conocimiento y conocer la actividad científica de sus investigadores e instituciones, estos son objetivo de varias investigaciones (García Suárez, de León Rosales, Fuentes García y Ferreiro García, 2010; Montilla Peña, 2012; Sánchez Pereyra, Carrillo Romero y Garrido Villegas, 2014). Este trabajo se traza en un estudio Bibliométrico debido a la estrecha relación existente entre la matemática y la estadística con el fin de evaluar la productividad científica y lograr la formulación de los resultados para la toma de decisiones, siendo la bibliometría según Ecured: ciencia que aplica métodos matemáticos y estadísticos con el objetivo de analizar y estudiar la actividad científica de la literatura. Luego esta fuente define los estudios métricos como: herramienta investigativa que posibilita determinar a través de la aplicación de indicadores cuantitativos y modelos matemáticos el estado de la producción del conocimiento humano.

La formulación de los resultados obtenidos en esta investigación se da a través de la ilustración lógica y ordenada de los hechos, el análisis de la situación, un adecuado uso del

lenguaje, la búsqueda de analogías entre ésta y otras situaciones por medio de los indicadores. Por ello, la Bibliometría reviste para efecto de este estudio un papel importante por ser los estudios métricos una de las fuentes de información más sólidas dentro del mundo informacional resultando un método confiable y universal para medir la productividad en esta área de conocimiento específico y así obtener resultados fiables para la toma de decisiones.

Una de las áreas del conocimiento a la que resulta útil aplicar este tipo de estudios es la cadena de suministros definida por Pardillo Baez (2013), como: nexo de procesos en los que participan un conjunto de entidades desde los proveedores primarios hasta el cliente final, donde se interrelacionan flujos de materiales, información y efectivo, con el objeto de satisfacer las demandas de los clientes de manera eficiente, eficaz y competitiva, y considerar la adecuada preservación y mejoramiento del medio ambiente.

Dicho esto, es posible asumir a una cadena de frío como: una cadena de suministro de temperatura controlada, y dado que en toda cadena de suministros interviene la logística, que según Urquiaga Rodríguez (2000), Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2007): "es el conjunto de acciones del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y ejecución de los flujos materiales, informativos y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer a los clientes de los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y que garantice la preservación del medio ambiente."

En Cuba, el informe de rendición de cuenta de la Empresa Nacional de Frigoríficos al Grupo Nacional de Trabajo de Logística de Almacenes (ENFRIGO, 2016) arrojo varias deficiencias relacionadas con problemas logísticos, razón por la cual se planteó como objetivo de la investigación, analizar la situación actual de los estudios relacionados con la logística de frío a partir de un análisis bibliométrico en la hemeroteca en línea y de acceso libre *ScienceDirect* durante el periodo 2005 hasta el 2016.

## METODOLOGÍA

El estudio se realizó en la hemeroteca en línea *ScienceDirect* hecho motivado por ser de acceso libre, poseer visibilidad internacional y por difundir la producción científica

actualizada en diferentes áreas del conocimiento, lo que permite realizar un análisis sobre productividad y colaboración desde este contexto. El análisis se enfocó en el comportamiento de las publicaciones enfocadas en la logística de frío a través de un muestreo comprendido desde el año 2005 hasta 2016. Para la recolección de los artículos se utilizó la base de datos *ScienceDirect*, se aplicó el modelo búsqueda avanzada TAK (Title, Abstract, Key words) manejando las palabras clave cadena de frío y logística de frío.

Para ello, se tomaron las acciones siguientes: definir los indicadores bibliométricos que fueron utilizados para el análisis de la producción científica sobre logística de frío, aplicar los indicadores bibliométricos seleccionados y analizar los datos obtenidos a partir del análisis bibliométrico. El conjunto de información analizada proviene de 125 artículos, los cuales son firmados por 416 autores registrados en 60 revistas, recolectadas durante el mes de noviembre de 2016.

El procesamiento digital de la información se realizó con los programas EndNote X7 y Microsoft Excel 2016, permitiendo introducir los datos con el fin de lograr un análisis efectivo, lográndose obtener tres tablas y tres figuras. Para el análisis de redes sociales fue empleado el UCINET 6 para *Windows*, obteniéndose tres figuras, para establecer la red de colaboración autoral, todo ello con la intención de mostrar un análisis descriptivo referente a la producción científica referente a la logística de frío registrada en *ScienceDirect*.

Finalmente, el análisis del estudio Bibliométrico se fundamentó en cada nivel productivo de acuerdo a los indicadores de productividad autoral y colaboración autoral, además productividad de artículos por año, recurrencia de las palabras clave de mayor interés y revistas con mayor número de publicaciones en los temas de interés para los autores.

## DESARROLLO DEL TEMA

Se presentan los resultados encontrados en la investigación, en la tabla 1, se puede observar que de 416 autores que realizaron publicaciones relacionadas con los temas de interés y que se encuentran registrados en *ScienceDirect* en el 2016, 19 autores predominan con mayor productividad de los cuales 1 de ellos presenta 3 publicaciones científicas, 18 autores realizaron 2 publicaciones y un total de 399 autores publicaron solamente un artículo, el autor más productivo es Michel Zaffran.

**Tabla 1. Productividad autoral**

| Autor | No. de artículos |
|---|---|
| **Zaffran, Michel** | 3 |
| **Alvarez, G.** | 2 |
| **Dreveton, Alain** | 2 |
| **Flick, D.** | 2 |
| **Fu, Zetian** | 2 |
| **Hoang, H. M.** | 2 |
| **Holguín-Veras, José** | 2 |
| **Jaller, Miguel** | 2 |
| **Laguerre, O.** | 2 |
| **Mourtzis, Dimitris** | 2 |
| **Lydon, Patrick** | 2 |
| **Zhang, Xiaoshuan** | 2 |
| **Notarnicola, Bruno** | 2 |
| **Neves-Silva, Rui** | 2 |
| **Ronveaux, Olivier** | 2 |
| **Xu, Mark** | 2 |
| **Zipursky, Simona** | 2 |
| **Spindler, Philipp** | 2 |
| **399 autores** | 1 |

Para la realización de la red para el análisis de colaboración entre autores, se realizó una matriz simétrica utilizando *Microsoft Excel* 2016 en la cual se agruparon los autores por filas y columnas, luego se escribió uno (1) en las celdas donde se interceptaban dos autores que habían colaborado en uno o más artículos y cero (0) en los casos en los que no existió colaboración, además se llenaron con cero (0) las celdas en las que se interceptaba un autor con el mismo, siguiendo el procedimiento propuesto por García Vidal (2011). Luego se procesaron los datos con el UCINET y se obtuvo la red primaria, que dada la gran cantidad de autores analizada resulta compleja y poco informativa, por lo que los autores de la presente

investigación consideraron que para un mejor análisis era mejor dividirla en partes más pequeñas.

Para la división de la red realizó el análisis *K-Cores*, que permite identificar y separar cada grupo de autores relacionados entre sí y además identifica los nodos por colores según su grado de centralidad que es el número de actores de la red a los cuales un actor está directamente unido. Luego de realizado este análisis se pudo asumir el grado de centralidad como criterio para la división de la red, lo que permitió realizar la Tabla 2 en la que se relacionan los grados existentes en la red, la cantidad de autores por grado y el porciento significativo de autores en cada grado, siendo los autores de grado cero solo el 3.13 % del total de autores aspecto que evidencia la tendencia de los autores a publicar en grupos.

**Tabla 2. Cantidad de autores por grado de centralidad**

| Grado | Cantidad de autores | % significativo |
|---|---|---|
| **grado 0** | 13 | **3.13** |
| **grado 1** | 68 | 16.35 |
| **grado 2** | 75 | 18.03 |
| **grado 3** | 66 | 15.87 |
| **grado 4** | 83 | 19.95 |
| **grado 5** | 22 | 5.29 |
| **grado 6** | 35 | 8.41 |
| **grado 7** | 36 | 8.65 |
| **grado 8** | 18 | 4.33 |

Luego de la realización del análisis de *K-Cores* y la división de la red por grados se obtuvieron ocho, cada una con la red de autores según el grado seleccionado, de estas se muestran la figura 1 con 81 autores, de ellos 13 con grado cero, o sea que publican en solitario y 68 con grado uno y la figura 2, que muestra a los autores que publican en los grupos de mayor tamaño.

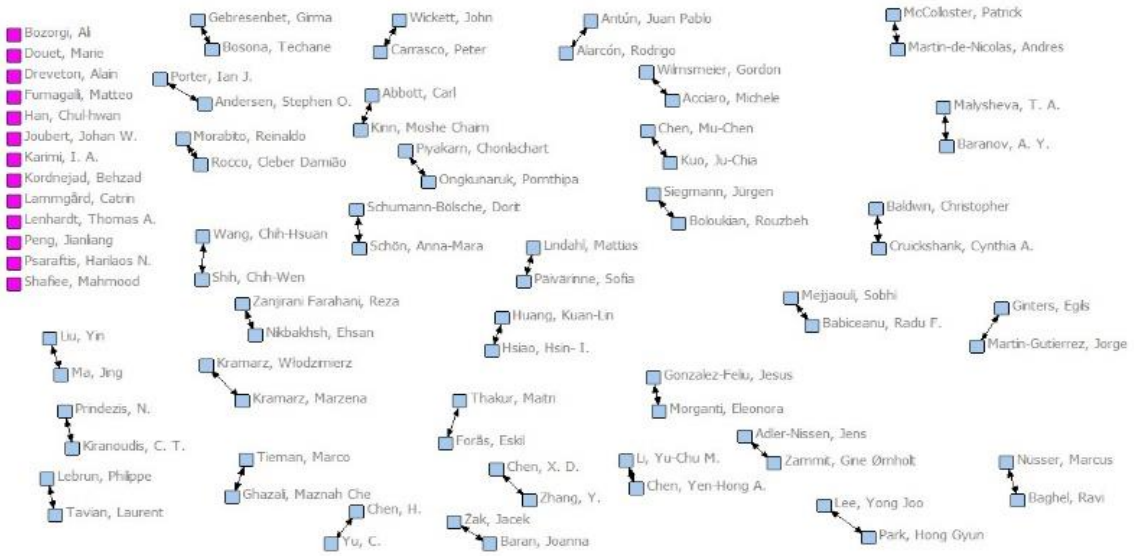



**Figura 1. Grado 0 y 1.**

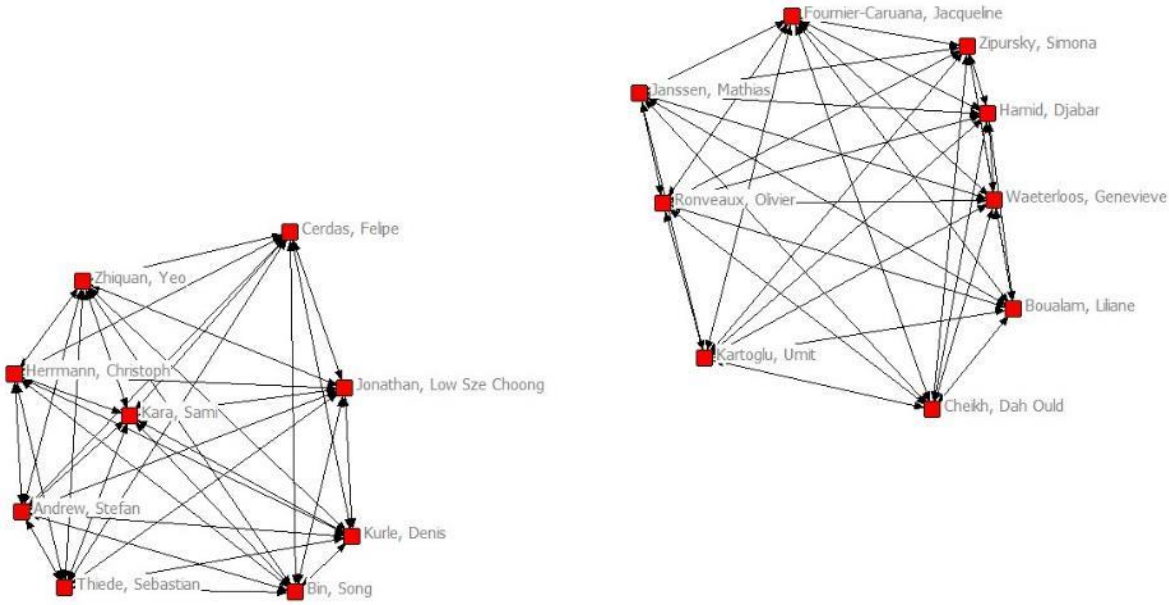



**Figura 2. Autores que publican en los grupos de mayor tamaño.**

Posteriormente se analizaron los datos de la matriz de autores para obtener los valores calculados por el UCINET para los principales criterios (Tabla 3) para seleccionar a los autores de mayor relevancia en la red, estos criterios fueron:

– Grado de centralidad: los actores de la red que poseen alta centralidad, se dice que son influyentes en el sistema.

- Intermediación: el grado de intermediación cuenta las veces que un nodo aparece en los caminos más cortos entre cada par de nodos.
- Cercanía: el grado de cercanía mide la capacidad de un nodo de alcanzar al resto de los nodos de la red.
- Poder: el grado de poder tiene que ver con la cantidad de contactos (vínculos). Los actores con más vínculos son más independientes ante cualquier actor específico y por lo tanto más poderoso.

**Tabla 3. Valores de los principales criterios**

| Autores más representativos | Centralidad | Intermediación | Cercanía | Poder |
|---|---|---|---|---|
| **Zaffran, Michel** | **12** | **75** | **0.248** | 36.492 |
| **Ronveaux, Olivier** | **12** | 14 | **0.248** | **129.215** |
| **Zipursky, Simona** | **12** | **46** | **0.248** | **156.391** |
| **Spindler, Philipp** | 11 | 4 | 0.247 | 60.63 |
| **Pezzotta, Giuditta** | 11 | 4 | 0.247 | 60.63 |
| **Mourtzis, Dimitris** | 11 | 4 | 0.247 | 60.63 |
| **Neves-Silva, Rui** | 11 | **32** | 0.247 | **89.845** |

De esta tabla se desprende que Simona Zipursky es el autor más representativo en la red, seguida de Michel Zaffran, Olivier Ronveaux y Rui Neves-Silva, a estos autores se les realizó la red de ego con el objetivo de visualizar sus conexiones con otros autores de la red (figura 3).

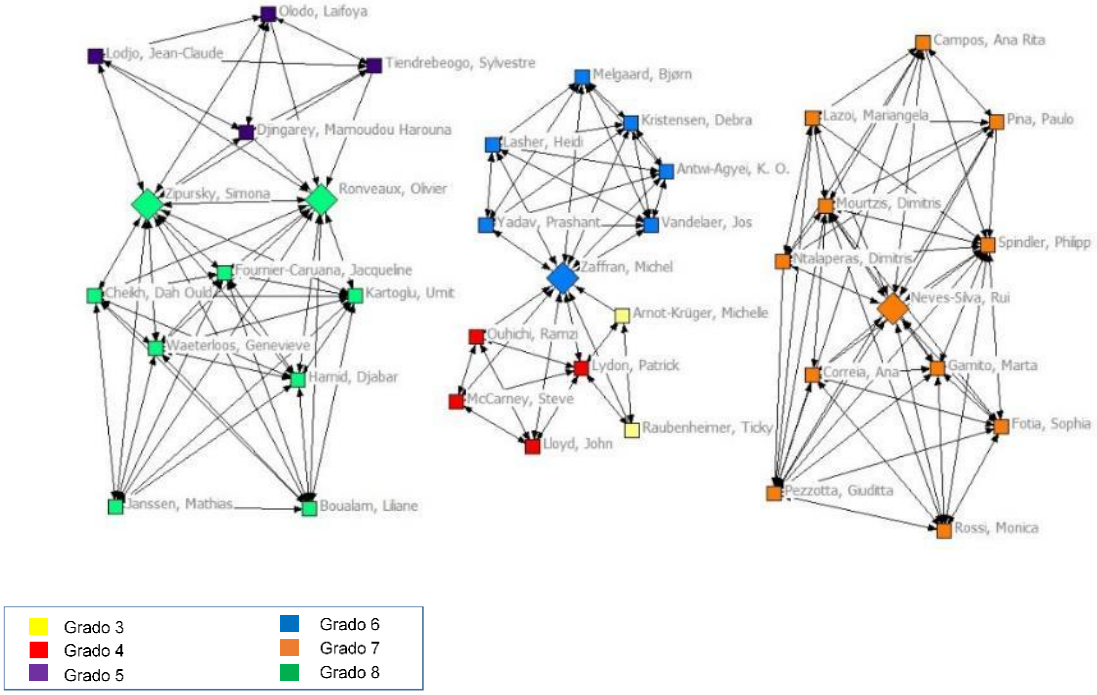



**Figura 3. Redes de ego de los principales autores.**

Para el análisis de la productividad de artículos por revista se utilizó la herramienta *Subject Bibliography* una de las herramientas propias del EndNote la cual permite exportar listas de datos de las bases de datos creadas con el programa, esto arrojó que los 125 artículos se encontraban repartidos en 60 revistas, se visualizan en figura 4 las 21 revistas que presentaron mayor productividad, entre las cuales se encuentran en primer lugar la Revista: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* con 9 artículos seguida de *Procedia CIRP*, *Transportation Research Procedia y Vaccine* con 8 artículos cada una siendo estas las revistas más utilizadas por los autores.

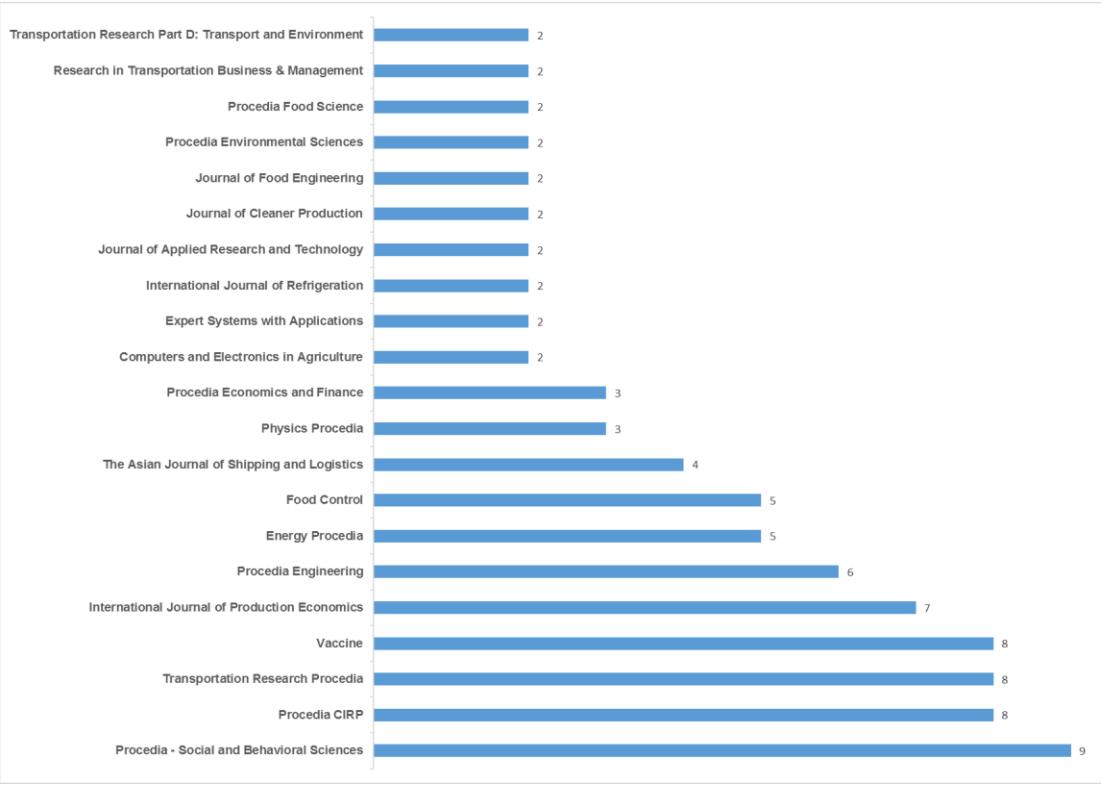



**Figura 4. Productividad de artículos por revista.**

En la figura 5 se muestra el periodo de tiempo estudiado. El análisis evidencia que durante el transcurso del año 2005 se publicó 1 artículo, durante el 2006 se incrementa con 2 artículos, en 2007 no se realizaron publicaciones sobre la temática, en 2008 se publicaron 2, en 2009 se publicó 1, en 2010 se publicaron 3, en 2011 la cifra se incrementa a 9, luego a 13 en 2012, decrece a 8 en 2013 y luego incrementa de a 19 en 2014, 26 en 2015 y finalmente a 39 artículos en 2016 siendo este el año de mayor productividad de los estudiados, las dos publicaciones faltantes no se muestran en la figura porque en la base de datos de *ScienceDirect* están fechadas para 2017.

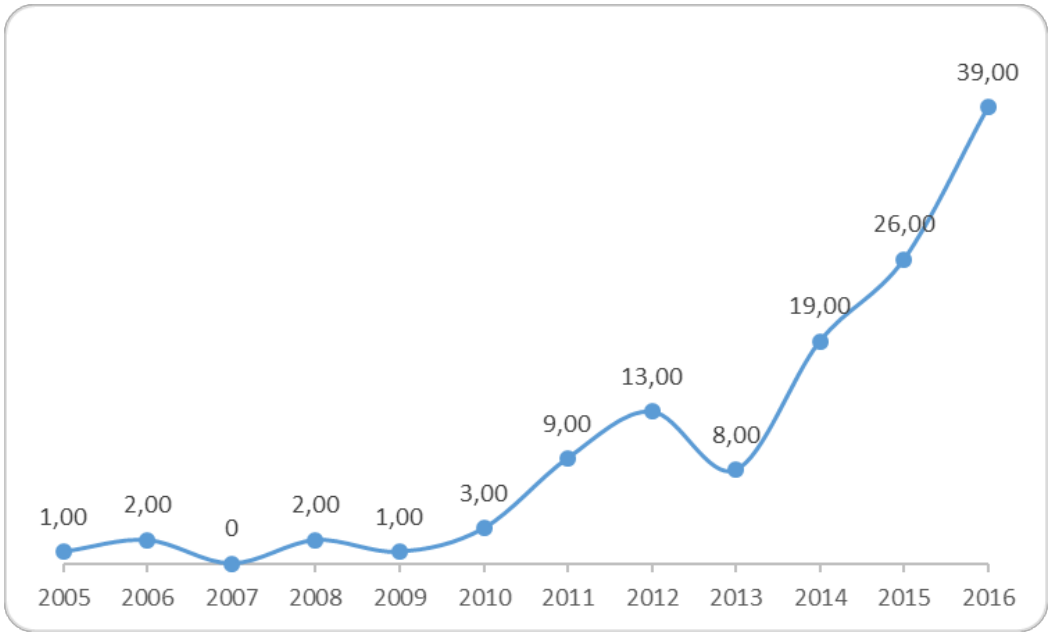



**Figura 5. Cantidad de artículos por año.**

De los 125 artículos analizados se extrajeron 632 palabras clave las cuales se clasificaron y ordenaron obteniendo entre estas las de mayor frecuencia y que se muestran en la figura 6.

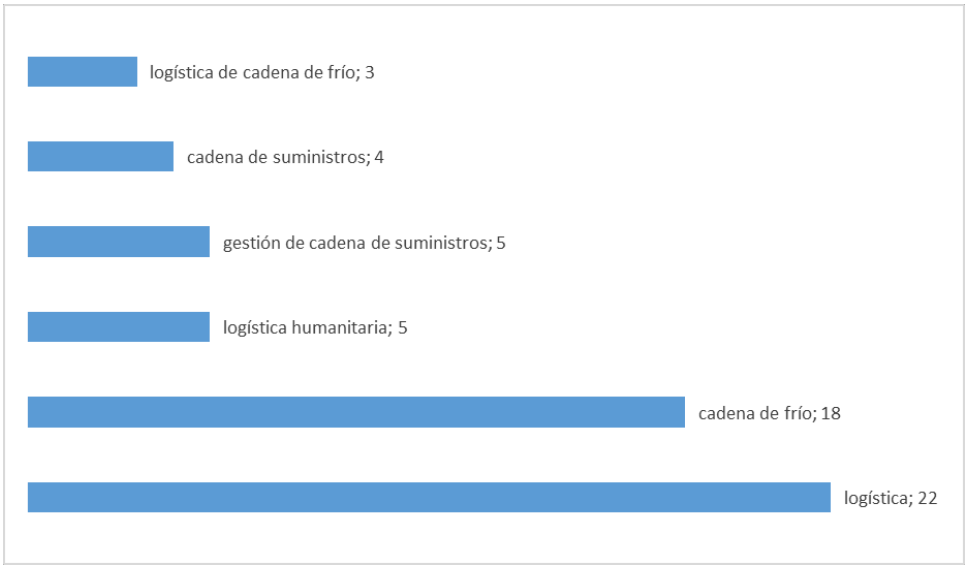



**Figura 6. Palabras clave con mayor frecuencia de aparición.**

Destacándose en primer lugar la palabra logística con un total de 22 repeticiones, le sigue cadena de frío con 18 repeticiones, logística humanitaria y gestión de la cadena de suministros con 5, cadena de suministros con 4, logística de cadena de frío con 3 repeticiones y otras 575 palabras clave con una sola frecuencia.

## CONCLUSIONES

1. En base al análisis bibliométrico sobre la logística de frío realizada en *ScienceDirect* en el periodo 2005-2016, se muestra que existe un número significativo de artículos disponibles y al servicio de los investigadores.
2. Los autores de mayor significación son Simona Zipursky, Michel Zaffran y Olivier Ronveaux, siendo las revistas más utilizadas *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *Procedia CIRP*, *Transportation Research Procedia y Vaccine*, además se aprecia un incremento continuo de las publicaciones a partir del año 2013.
3. Se registró un número de publicaciones con mayor concentración en la producción temática referente a la logística y las cadenas de frío, evidenciando lo relevantes que resultan estos temas para la comunidad científica de todo el mundo.
4. Los indicadores de colaboración autoral en esta investigación son favorables teniendo en cuenta que la mayoría de las publicaciones son producidas por varios autores, lo que deja ver el compromiso de trabajo en colaboración autoral e institucional, no obstante, destaca el hecho de que no exista alusión a trabajos en Cuba.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Acevedo Suárez, J. A. y M. I. Gómez Acosta. (2007). *Modelación integrada de procesos empresariales*. La Habana, Cuba.

Cruz Mulet, H., A. Hereaux Limonta, R. Nápoles Martínez, E. M. Oviedo Verdecia, Y. Pérez Rubio, Y. Reve Cruzata, et al. (2016). Ecured. Retrieved 5/11/16, 2016, de www.ecured.cu

ENFRIGO. (2016). *Informe de rendición de cuenta de la empresa nacional de frigoríficos al grupo nacional de trabajo de logística de almacenes*. Empresa Nacional de Frigorificos. La Habana.

García Suárez, L., L. de León Rosales, S. Fuentes García y B. Ferreiro García. (2010). Análisis bibliométrico de los artículos científicos publicados en la Revista Médica Electrónica (2003-2009). *Revista Médica Electrónica*.

García Vidal, G. (2011). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. Holguín: Universidad de Holguín.

Montilla Peña, L. J. (2012). Análisis bibliométrico sobre la producción científica archivística en la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc) durante el período 2001-2011. *Biblios*. doi: 10.5195/biblios.2012.65

Pardillo Baez, Y. (2013). *Modelo de Diseño de Nodos de Integración en las Cadenas de Suministro*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

Sánchez Pereyra, A., O. Carrillo Romero y P. Garrido Villegas. (2014). Reporte bibliométrico de las revistas mexicanas de investigación incluidas en los índices Web of Science, Scopus-SCImago, SciELO y SciELO Citation Index. *Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica*.

Urquiaga Rodríguez, A. J. (2000). *Desarrollo del modelo general de la organización para el análisis y diseño de los sistemas logísticos*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en CienciasTécnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".

# TOYOTISMO: COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA, SUBJETIVIDAD Y CONFIGURACIONISMO ORGANIZACIONAL.

**AUTORES:**

**Doctorante. Ángel Eduardo Ramírez Nieves**

**ae.ramirezn@hotmail.com, Universidad Autónoma Metropolitana**

**Dr. Vicente Ángel Ramírez Barrera**

**varbar@correo.xoc.uam.mx, Universidad Autónoma Metropolitana**

**Dra. Ana Elena Narro Ramírez**

**anarro@correo.xoc.uam.mx, Universidad Autónoma Metropolitana**

**RESUMEN**

El presente documento tiene como propósito razonar tanto a la competitividad, subjetividad y la configuración implícita en la estructura de la organización desde la perspectiva del Toyotismo. En este sentido, la finalidad es reflexionar con base en una crítica posmoderna al sistema de estructuración de las organizaciones y a la idea de efectividad.

Para ello, se hace referencia principalmente a las teorías configuración organizacional de y Configuracionismo de Enrique de la Garza. Entre las ideas principales se ha considerado el planteamiento de la teoría estrategia: "la creación de estrategia es considerada la parte más importante de la actividad organizacional". Esta representación teórica, da pauta a reflexionar sobres las dimensiones tanto racionales (las decisiones directivas como producto de de razonamiento del pensamiento administrativo) como irracionales (expresiones sociales proposiciones de la subjetividad humana de los trabajadores) que están implícitas en la que la estructura organizacional: diseño, planificación, posicionamiento, aprendizaje, poder, cultura, identidad, ambiente y configuración.

Por lo tanto desde la perspectiva crítica posmoderna de los estudios organizaciones, la combinación de dimensiones estratégicas del pensamiento administrativo con la subjetividad de las expresiones sociales dentro de la estructura organizacional dentro del Toyotismo configuran la competitividad de las organizaciones.

**Palabras clave:** Critica posmoderna, pensamiento administrativo, competitividad estratégica

**ABSTRACT**

The purpose of this document is to reason both the competitiveness, subjectivity and configuration implicit in the structure of the organization from the perspective of Toyotism. In this sense, the purpose is to reflect based on a postmodern criticism to the system of structuring of the organizations and to the idea of effectiveness.

For this, reference is made mainly to the organizational configuration and configuration theories of Enrique de la Garza. Among the main ideas has been considered the strategy theory approach: "the creation of strategy is considered the most important part of the organizational activity". This theoretical representation, gives a guideline to reflect on the rational dimensions (the directive decisions as a product of the reasoning of the administrative thinking) and irrational (social expressions propositions of the human subjectivity of the workers) that are implicit in which the organizational structure: design, planning, positioning, learning, power, culture, identity, environment and configuration.

Therefore, from the postmodern critical perspective of organizational studies, the combination of strategic dimensions of administrative thinking with the subjectivity of social expressions within the organizational structure within Toyotism configures the competitiveness of organizations.

**Keywords:**

Postmodern criticism, administrative thinking and strategic competitiveness

## INTRODUCCIÓN

El modelo Toyotista que han adoptado las organizaciones empresariales es un tema de investigación y reflexión. Es por eso que este estudio tiene como objetivo comprender la correlación de teorías como son: la competitividad estratégica, el subjetivismo y la configuracionismo.

Cabe mencionar que este estudio se realiza a través de un enfoque ritico posmoderno, y para ello se han considerado argumentos teóricos para orientar el análisis de la información y la reflexión de la experiencia de ocho trabajadores entrevistados quienes sirvieron de fuentes de información para comprender el fenómeno de la competitividad estratégica en una organización empresarial mexiquense.

La metodología aplicada a este estudio es de tipo exploratoria, con la intención de conocer y observar actos sociales que se presentan dentro de un escenario organizacional donde la formalidad y la informalidad se intercalan para cumplir con metas estratégicamente establecidas. Las entrevistas aplicadas a ocho de los trabajadores, son encuestas semi-estructuradas con las que se explora las perspectivas y conocimiento de las realidades organizacionales ante lo deseado por los modelos administrativos.

Entre los hallazgos más significativos es la complejidad de los actos sociales y complementariedad entre lo estratégico de la competitividad y la subjetividad de los sujets y los grupos a los que pertenece dentro de una sociedad organizacional.

## METODOLOGÍA

El diseño de investigación para desarrollar el presente estudio es de tipo exploratoria, con el propósito de obtener conocimiento y entendimiento acerca de la competitividad estratégica, la subjetividad y a configuración dentro de un escenario organizacional mexiquense. El procedimiento de investigación fue de método directo al consultar a cinco trabajadores del área de operaciones de una empresa mexicana.

(Robert Yin, 2002: 23) lo define como un diseño empírico que investiga un fenómeno social contemporáneo dentro del contexto de realidad social, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales eisten múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse".

"El grupo de enfoque tiene como propósito principal obtener puntos de vista al escuchar a un grupo de personas apropiadas para hablar sobre el tema de interés para el investigador" (Malhotra, 2004, p. 139). De manera que el grupo de trabajadores, representó una muestra de expertos. "En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006, p. 566).

La sesión de investigación se diseñó con dos tipos de métodos para obtener la información deseada del fenómeno de interés. El primer método fue a través de un cuestionario de ocho preguntas significativas aplicadas a los participantes, quienes de forma verbal expusieron sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos en el tópico tratado. El segundo método fue la observación, con el propósito de identificar patrones de conducta de la gente en forma sistemática, "La observación cualitativa, no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones" (Hernández Sampieri, et.al, 2006, p. 587).

Para realizar el registro de datos e información, se usaron cintas de audio y video durante las dos horas que duró la sesión. La revisión de cintas y análisis de datos, fue un proceso para que los investigadores observaran todo lo que consideraron pertinente; de manera que no utilizaron un formato de registro estándar, sino que el formato es propio al juicio de los científicos. "En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El enfoque se basa en métodos de recolección de los datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es

estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes" (Hernández Sampieri, et.al, 2006, p.27).

## DESARROLLO DEL TEMA

### *a) Marco teórico*

#### *a.1) Competitividad estratégica*

A pesar de que las ciencias administrativas han construido un significado con sentido positivo a la competitividad estratégica, el enfoque posmoderno se ha atrevido a considerar que la competitividad un "*escenario altamente incierto*" para determinar la eficiencia y la maximización de los recursos adquiridos.

Dentro de los *escenarios altamente inciertos* existe la complejidad de los factores organizacionales. Y aun cuando la estratégicamente sea planeado dirigir a una organización empresarial, se presentan aciertos y errores que dan explicación a hechos de la realidad.

A través de la realidad organizacional, se construye la historia con base en experiencias, las cuales van integradas a la estratificación de la competitividad empresarial. Por ello, los procesos administrativos de una dirección deben contemplar el entendimiento de actos sociales no planificados.

El factor anteriormente mencionado, se puede considerar como una paradoja lógica, alejada de ser una paradoja resultado de una acción humana. Argyris (1999) indica:

"Estos acontecimientos produjeron lo que los autores consideraran una causa adicional del creciente aprendizaje de adaptación, es decir, una concentración de la tensión en los problemas operacionales apremiantes tuvo el efecto de "reproducir la complejidad y enfocar la tensión en un solo aspecto", lo que a su vez "facilitó el aprendizaje por medio de prueba y error" (p.32).

De esta manera, se entiende que las acciones que se desarrollan dentro de un escenario organizacional son una integración entre lo estratégicamente planeado y lo que surge de la

experiencia operativa. Esta combinación, dificulta la comprensión de la competitividad que muestran los grupos existentes dentro de las organizaciones.

***a.2) Subjetivismo***

La administración como algunos modelos teóricos de la organización pretende delimitar la subjetividad, al enfocarse solamente en el desarrollo y la eficiencia como un conocimiento objetivo. Sin embargo, si se analiza la competitividad estratégica con base en la propuesta crítica del posmodernismo que desarrollan los estudios organizacionales, es posible comprender que la competitividad estratégica, es parte de una construcción social, lo que la hace compleja y complementaria en un escenario donde se desarrollan actos subjetivos.

Se sabe que entre las múltiples relaciones implícitas en la competitividad estratégica se presentan actos sociales[87], como realidades organizacionales pero que son contradicciones entre lo objetivo y la subjetividad tanto de los individuos y grupos a los que pertenece dentro de la organización.

En este sentido, lo que institucionalmente es reconocido como competitividad estratégica y las subjetividades están articuladas en los actos de los trabajadores. (Oteo, 2006: p. 252) "Evaluando los métodos de conocimiento del trabajo se encontró que las mejoras en los resultados varían en función del grado de autonomía profesional en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, transferir confianza y derechos de decisión a los profesionales para que diseñen y ejecuten sus propios trabajos, requiere modificar los conceptos más estructurados organizacionales, reconocer el valor de la competencia y reputación, y considerar la diferente naturaleza del conocimiento operativo".

[87] Peter l. Berger & Thomas Luckmann autores de la teoría de la construcción social de la realidad, fundamentan que la realidad cotidiana se reafirma continuamente en la interacción del individuo con los otros. Por lo que, sostienen que la realidad subjetiva debe guardar relación con una realidad objetiva socialmente definida. Es decir que la socialización se da en dos niveles: primaria y secundaria. La socialización primaria finaliza cuando el concepto del otro generalizado se ha establecido en la conciencia del individuo. A partir de allí se lo considera miembro efectivo de la sociedad y está en posesión subjetiva de un yo y un mundo. La socialización secundaria es la internalización de "submundos" institucionales o basado en instituciones. Es la internalización de campos semánticos que estructuran interpretaciones y comportamientos de rutina dentro de un área institucional.

Con este argumento citado, se distingue que la efectividad en los procesos operativos, esta circundada por cualidades, posibilidades y decisiones propias del trabajador como sujeto o actor social.

Para comprender las dimensiones de la competitividad estratégica, es necesario vislumbrar las categorías de análisis que están implícitos en el proceso de construcción social, donde se vinculan experiencias de los hechos laborales y planes estratégicos tanto operativos, como productivos.

(Alvesson & Karreman, 2000:1127) refieren a Michael Focault para explicar el discurso de lo implícito, se menciona que "se describe normalmente en el supuesto de que el discurso, o conjuntos de enunciados, constituyen objetos y sujetos: Es un lenguaje de los discursos, se arregla y se naturaliza el mundo social de una manera específica y, por lo tanto, se informan las prácticas sociales. Estas prácticas constituyen en formas particulares a la subjetividad en que los seres humanos gestionan y dan una cierta forma, vistos como evidente y racional".

En este sentido, la competitividad estratégica envuelve capacidades cognitivas, contenidos tanto en la reflexión, como en la racionalidad de los actores de la organización; pero también, está presente la ausencia de reflexividad y la negativa de capacidades intelectuales. Es decir, dentro del proceso de competitividad estratégica de las empresas hay una disonancia entre los significados de los honorables y de prestigio en la era moderna que exige tanto efectividad como calidad, con los significados de las realidades sociales en las organizaciones.

Es decir, la discordancia existente entre las acciones coherentes y el desorden[88], está la marginación de las operaciones que se generan fuera de los límites establecidos por criterios formales e institucionalizados de la competitividad estratégica.

Los actores de la organización, al desempeñar sus tareas laborares generan discordancia entre la realidad de los actos operativos y las aspiraciones positivistas de la organización reconocidas como efectividad operativa.

[88] Las dinámicas del cambio en las organizaciones, puede ser lento o rápido, tranquilo o violento, constante o espasmódico, ordenado o desordenado. Puede estar relacionado con otros procesos, ocurrir al mismo tiempo o verificarse a distintos niveles de la organización produciendo arreglos que pueden variar radicalmente el estado inicial del sistema. (Coronilla, 2004: 93)

Siguiendo a (Popper, 1974, p. 54) quien señala que "El realismo es esencial al sentido común. El sentido común o el sentido común ilustrado distinguen entre apariencia y realidad… Mas el sentido común también reconoce que las apariencias (la imagen reflejada es un espejo, por ejemplo) poseen una especie de realidad o, con otras palabras, que pueden haber un realidad superficial –esto es una apariencia- y una realidad profunda", hay que hacer notar que en las realidades organizacionales, se articulan como "modo de objetivación[89] que se vincula con las prácticas que el sujeto ejerce sobre sí mismo y que condicen con la conversión de sí mismo en sujeto" (Zangaro, 2011 , p. 29).

### *a.3) Configuración*

El configuracionismo[90] es una perspectiva metodológica de las ciencias sociales para analizar las interacciones sociales dentro de las estructuras organizacionales implícitas en la producción, con base en la integración de los contextos: económico, político, y cultural de las corporaciones. (De la Garza, 20016, p. 3) lo entiende como "una red no sistemática que presenta contradicciones, disfuncionalidades o fragmentaciones que para nuestro caso sería entre niveles estructurales e institucionales (macro, meso y micro), con la configuración sociotécnica de los procesos de trabajo (nivel de tecnología, organización, perfil laboral, relaciones laborales y culturas del trabajo y gerenciales). Esta configuración multiniveles sería la plataforma en donde los actores interactúan (configuración sociolaboral) y generación

[89](Zangaro, 2011, pp.28-42) platea los modos de subjetivación con los que se construye un sujeto. Y señala al respecto que "la subjetividad fundamental no existe y los sujetos se convierten en tales, la subjetividad es resultado de una práctica y el sujeto es efecto de una actividad de constitución. Para comprender a l sujeto en estos términos Focault recurre a la historia de la forma-sujeto, historia en la que el término forma no remite a la tradición de las formas sino a los modos de subjetivación. *El sujeto es un génesis, tiene una formación, una historia, el sujeto no es originario (Focault, 1978)* … La práctica se vincula tanto con modos de pensar como con modos de obrar.

(Zangaro, 2011, pp.28-42) "Los modos de pensar y los modos obrar ponen en marcha un doble juego de objetivación-subjetivación. Esto es, la subjetivación es posible en tanto el sujeto se objetiva en (o se pone como) objeto de relaciones de saber y poder… Entender la historia de la subjetividad es, en definitiva, entender "la manera en que el sujeto hace experiencia de sí mismo en un juego de verdad en el que tiene relación consigo" (Focault, 1984).

"Luego entonces, los procesos de objetivación deben comprenderse en relación con los procesos de objetivación: objetivación y subjetivación no son independientes. El sujeto se objetiva de dos maneras íntimamente relacionadas: como objeto de conocimiento y como objeto de práctica" (Zangaro, 2011, pp.28-42).

[90] Teoría del configuracionismo

de significados y decisiones (configuración subjetiva). La configuración de configuraciones sería la red no sistémica entre configuraciones estructurales e institucionales con sociotécnicas del proceso de trabajo, sociales y subjetivas"

Cabe señalar, que ésta figura teórica busca una explicación no-determinista, pero si un análisis tanto abstracto como profundo de los fenómenos sociales existente durante el desarrollo de acciones del aprendizaje organizacional dentro del marco de procesos de producción, haciendo énfasis en los niveles de realidad influyentes como actos sociales, sin la necesidad de encontrar el principio absoluto.

Respecto a los niveles de realidad que son posibles observar en los procesos de producción como la configuración sociotécnica de los procesos de trabajo: nivel de tecnología, organización, perfil laboral, relaciones laborales y culturas del trabajo y gerenciales) y que tienen coyuntura con las formas en que se expresa socialmente los procesos de aprendizaje organizacional como (configuración sociolaboral) y generación de significados y decisiones (configuración subjetiva).

(De la Garza, p. 235) señala "los niveles de realidad en rearticulación con eficiencias diversas en relación con los sujetos, conformado, como veremos, una configuración entendida como totalidad no sistémica, es decir que no es el todo sino lo pertinente al objeto; totalidad que no determina, aunque presiona y de la que forman parte el sujeto y sus significados. Niveles de realidad que en articulación reconocen dinamismos diferenciados". En este sentido, el configuracionismo admite contradicciones, discontinuidades u obscuridades junto a causalidades y funcionalidades (De la Garza & Leyva, 2010, p.8)

### *a.4) Toyotismo*

A través de estudiar el tema de Toyotismo, se realiza un análisis de los modelos positivista que la administración como ciencia ha sugerido para que las organizaciones empresariales, se muestren competitivas dentro de un mercado gobernado por el capitalismo.

El Toyotismo como un modelo funcional que los japoneses implementaron en sus procesos productivos y que a nivel mundial sirvió de ejemplo para institucionalizar la competitividad empresarial. Es vista por el enfoque critico como "la racionalización de la producción, la

estandarización de los medios de producción y de los insumos, la intensificación del trabajo procurando el ahorro del tiempo muerto recurriendo a un cambio en los sistemas de remuneración, pagando los salarios según el rendimiento" (De la Garza, 2010, p.2).

(De la Garza,2010, p.5) observa al modelo de producción toyotista como "la consolidación de un modelo "modelo japonés" y que otros simplifican y llaman genéricamente "toyotismo". Sin embargo, este esquema productivo para (De la Garza,2010, p.5) envuelve un significado cultural más amplio y considera que "El trabajo en grupos, el sistema justo a tiempo, el control total de la calidad, la búsqueda del perfeccionamiento continuo de la producción y la polivalencia funcional fueron logrados gracias al involucramiento de los asalariados, la garantía de estabilidad en el empleo, los sistemas de remuneración variables en función de la antigüedad y la actuación de los trabajadores" y no solo por la planeación estratégica para alcanzar la competitividad empresarial de cual se presume desde el enfoque administrativo.

Para (De la Garza, 2010, p.6) Las diversas modalidades del "modelo japonés" tienen en común que dejan parcialmente de lado la división del trabajo técnica (en tareas) y social (entre tareas de concepción y ejecución) de origen tayloriano". En este sentido, desde una perspectiva positivista de la administración, tiempos y movimientos determinan la producción dejando a un lado lo social.

(De la Garza, 2010, p.10) señala que "el determinismo estructural puede convertirse en fatalismo, la historia estaría predeterminada por las estructuras y los sujetos no tendrían, sino que ajustarse a aquello porque no podrían por ellos mismos alterarlo. Una concepción más fiel a la realidad que a las teorías es la que puede abrir a la posibilidad de configuraciones productivas alternativas a las dominantes, en donde los sujetos aparecieran en parte como constructores, y ver las configuraciones productivas también como campos de lucha". Frente a este razonamiento, el Toyotismo es un modelo a reflexionar sus alcances y ampliar la concepción con la que se aplica en las organizaciones empresariales.



***b) Resultados***

| 1.- ¿Qué consideración tiene acerca de la competitividad estratégica que desarrolla la empresa? | |
|---|---|
| P1 | Me gusta, porque se obtienen conocimientos acerca de factores que me ayudan a cumplir con mis funciones; lo que no me agrada es que los esfuerzos individuales resultan inútiles ante los supervisores quienes hacen caso omiso. |
| P2 | Considero que lo más destacable es que se generan contactos con los compañeros para al realizar los trabajos asignados y con ello nos podemos conocer más a fondo; lo que no me gusta es que hay compañeros que no se responsabilizan por sus errores y nos afecta a todos por los registros. |
| P3 | Lo que me gusta es que el procesos de trabajo son claros lo que nos fortalece |
| P4 | Para mi representa un reto, al encontrarse con una diversidad de situaciones, así como, la oportunidad de mostrarnos como los mejores al tener que cumplir con las metas; lo que no le gusta, es que los esfuerzos personales o individuales resultan un trabajo inútil, al no reconocerse, sino que todo es por grupo o equipo. |
| P5 | Me siento cómodo con el modelo, porque permite reconocer fortalezas y cumplir los objetivos; lo malo es que no todos muestran el mismo compromiso. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 2.- ¿Cuál es su autoconcepto como "trabajador competente" al desarrollar su trabajo? | |
|---|---|
| P1 | Me conceptualizo como un trabajador que tengo fortalezas y debilidades, lo que me hace un aprendiz. |
| P2 | Me conceptualizo como un apoyo, y considero mi principal función es el acompañamiento y ayuda a mis compañeros. |
| P3 | me concibe como un guía de los aprendices, ya que mis experiencias a través de los años nos ayudan a ser mas competentes al desarrollar mis potencialidades y a detectar las potencialidades de otros. Y asi tener una vida laboral más competente. |
| P4 | Se percibe como orientador y le resulta importante no descuidar las actividades operativas. |
| P5 | Se describe a sí mismo como un guía. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 3.- ¿Qué semejanzas y diferencias identifican entre lo que es planeado como estrategia y las realidades que vive en su día a día al desarrollar sus funciones como trabajador? | |
|---|---|
| P1 | Hay diferencias muy frecuentemente, pero no se registran en el papel de reportes administrativos porque implica hacer otras actividades. |
| P2 | Principalmente hay diferencias en las relaciones humanas entre trabajadores, porque no siempre somos los mismos, aunque siempre hacemos lo mismo. Como compañeros a veces somos flexibles y otras somos muy rígidos. |
| P3 | La diferencia se establece durante el proceso y no siempre nos da tiempo para pensar, sino que tenemos que solucionar el problema. |
| P4 | La diferencia radica en el conocimiento de cada quien, porque una cosa es la que los administrativos nos piden hacer y la otra es como lo hacemos (porque a veces es más fácil). |
| P5 | Pues las diferencias que hay todos las conocemos, pero no siempre las decimos. El asunto es cumplir con las metas. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 4.- ¿Cómo fue su proceso de aprendizaje para ser y mostrase competitivo ante la empresa? | |
|---|---|
| P1 | Mi proceso de aprendizaje fue en dos vertientes: la primera a través de estar haciendo mis tareas que me daban y así cumplir con mis funciones y; la segunda acercándome a quienes considero que tienen más conocimiento y dominio de lo que hay que hacer. |
| P2 | Mi proceso de aprendizaje fue a través de los años a prueba y error. |
| P3 | Ya traía experiencia previa de otra empresa y solamente me adapte a un nuevo ambiente. |
| P4 | Tiene un aprendizaje tácito a prueba y error, incorporando en el proceso una habilidad personal que es saber escuchar. |
| P5 | Logra su aprendizaje de forma tácita y a través de la convivencia social, observando y preguntando a quienes el considera que tienen experiencia. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 5.- ¿Qué valores deben guiar la conducta de un trabajador competitivo? | |
|---|---|
| P1 | Respeto, honestidad y con muy buena comunicación como un valor al grupo |
| P2 | Respeto, compromiso, igualdad y tolerancia. |
| P3 | El respeto y el saber escuchar. También ser honesto son valores de la empresa y de uno mismo. |
| P4 | Entender a los compañeros, ya que somos un equipo. |
| P5 | Ser congruente con los valores de uno mismo y tener ética con los compañeros de la empresa respetándonos unos a otros. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 6.- ¿En qué recursos piensa para garantizar la efectividad de sus funciones laborales cuando se le presenta una problemática y que está fuera de lo planeado? |
|---|

| | |
|---|---|
| P1 | Considero en recurrir con los compañeros y consultar opciones que me ayuden a salir del problema. El preguntar y escuchar es una buena herramienta. |
| P2 | Las experiencias para estos casos son muy importantes, sirven como ejemplo para resolver los problemas. |
| P3 | Siempre busco alternativas para resolver los problemas. Primero lo intento yo sólo y si no puedo, busco el apoyo de mis compañeros. Siempre hay uno que tiene la idea correcta. |
| P4 | Considera que permitirles expresar la problemática y los invita a hacer una reflexión para resolver el conflicto es una herramienta. |
| P5 | Brindar orientación a través del planteamiento de alternativas para la resolución del conflicto. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 7.- ¿Cómo usan su experiencia personal para acompañar al proceso de la competitividad estratégica de la empresa? | |
|---|---|
| P1 | Compartiendo mis experiencias para ayudar a los demás. |
| P2 | Considero de cada una de a las problemáticas, las opciones que puedo tomar. Y los resultados que obtengo, los evalúo como buenos o malos según mi propio criterio. |
| P3 | Uso la experiencia para comparar situaciones anteriores que se le complicaron durante mi trayectoria laboral y trato de resolver los problemas. |
| P4 | Considero que la situación actual no le permite usar su experiencia. Porque ya todo está sistematizado y no puedo hacer nada. |
| P5 | Utilizo la experiencia como posible solución a la problemática, haciendo énfasis en la diferenciación de las circunstancias dadas entre lo actual y lo que ha pasado. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

| 8.- ¿Cómo manejan los casos en los cuales la problemática con los que pone en riesgo la competitividad de la empresa y que se escapa a su propia experiencia? | |
|---|---|
| P1 | Recurro al jefe inmediato. |
| P2 | Lo reporto con el gerente o supervisor. |
| P3 | Le hago saber al gerente. |
| P4 | De inmediato lo reporto. |
| P5 | Pido ayuda a otros compañeros o bien busco a quienes pueden resolver la problemática. |

***Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en una empresa mexiquense, 2017.***

## CONCLUSIONES

1. El autoconcepto de los trabajadores competitivos está definido desde las funciones que desempeñan y sus experiencias acumuladas. Por ejemplo: el resolver problemas que afectan los procesos de producción con base a eventos anteriores, les sirve para detectar fortalezas y debilidades. Su preocupación es el logro de metas y cumplir con sus tareas laborales.
2. En la interrelación con los compañeros de trabajo, buscan y encuentran la continuidad de la competitividad para garantizar lo estratificado. El trato entre compañeros se considera un acto propio para desarrollar la competitividad estratégica de la empresa. Por tal razón existe una empatía que envuelve las acciones dirigidas a la competitividad estratégica de la organización.

   Cabe mencionar que la empatía la conceptualizan a partir de un sentido de compañerismo, cuando el trabajador requiere de apoyo para cumplir con sus funciones de acuerdo a lo establecido y se presenta una complicación establecen lazos de compañerismo. Aun que es importante mencionar que esto no es formal para la administración de la organización y solo queda en una satisfacción particular.
3. En general hay las funciones que desempeñan los trabajadores se desarrollan sobre una base de emociones y sentimientos lo que resulta subjetivo frente a la racionalidad de lo planeado para lograr la competitividad organizacional.

4. El proceso de competitividad se genera desde dos perspectivas. La primera se da desde la impronta de cumplir las tareas operativas de acuerdo a lo planeado y así formalizar la competitividad de la empresa. Y la segunda, desde, la convivencia informal que se convierte en una fuente de desarrollo y crecimiento sustentable para cumplir con lo establecido como estrategia.
5. La propia experiencia de los trabajadores es parte de la configuración de la competitividad, porque a través de las actividades tanto individuales como grupales se obtienen lo deseado en la planeación.
6. El diálogo entre trabajadores, le ayuda a encontrar alternativas resolutorias a problemas; es decir, el grupo social es una herramienta al que pueden recurrir para cumplir y desarrollar la competitividad organizacional.
7. Por otro lado los valores que guían la función del grupo de trabajadores, son considerados como una forma de mantener la convivencia social y con ello mantenerse en el propósito de lograr las metas establecidas en el plan estratégico de la competitividad. Asumen que todos los trabajadores, tienen el mismo significado y están conscientes que cada individuo guía su conducta con base en su propia experiencia de vida y que la comparten con los demás.
8. Con lo anterior se pone de manifiesto que la competitividad estratégica de la organización mexiquense que se estudió está sustentada en la subjetividad que tiene el comportamiento de los trabajadores tanto de forma individual, como de grupo y de sociedad.
9. La configuración de la competitividad estratégica de la organización empresarial se realiza a través de la sinergia entre la planeación estratégica como un paso formal de la empresa y las prácticas sociales que son consideradas informales por parte de la administración.

   Y aún cuando, las practicas informales representan un descontrol para la competitividad, estas complementan los procesos productivos con los que se muestra la competitividad estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. DAVIS, G., DIEKMANN, K., y TINSLEY, C. (1994). The deinstitutionalization ofconglomerate firms in the 1980s. American Sociological Review, 59, pp.547-570.
2. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010). Metodología de Investigación (5ª. Ed.). Perú: McGraw-Hill.
3. ALVESSON, M. & KÄRREMAN, D (2011). Qualitative research and theory development: Mystery as method. Thousand Oask, CA: Sage.
4. YIN, R. K. (1989). Investigación sobre Estudio de Casos. Diseño y métodos. Ed. Sage, volumen 5.
5. ZANGARO M. (2011). Subjetividad y trabajo. Ed. Herramienta, Argentina, Buenos Aires.
6. DE LA GARZA, E. & LEYVA, G. (2010). Tratado de la Metodología de las Ciencias Sociales: Perspectivas actuales. Fondo de Cultura Económica.
7. DE LA GARZA, E. & NEFFA J. (2010). Trabajo, identidad y acción colectiva. Ed. Anthropos.
8. MALHOTRA, N. K. (1997). Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. (Trad. V. de Parres). México D.F., México: Prentice-Hall. (Original en inglés, 1996).
9. BERGER, P. & LUCKMANN T. (1968). La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina.

# ALTERNATIVA COMUNICATIVA PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE CALIXTO GARCÍA

**AUTORES:**

**M. Sc. Yanet Fernández Peña.**

**Institución: Universidad de Holguín. Cuba.**

**Email: yanetfp@uho.edu.cu**

**Dr.C. Luis Orlando Aguilera García.**

**Institución: Universidad de Holguín. Cuba.**

**Email: loag@uho.edu.cu**

**RESUMEN**

En la comunicación social de la ciencia y la tecnología se emplean diferentes técnicas para acercar el conocimiento científico a la sociedad. Afrontar el proceso de comunicación en la ciencia y la tecnología con un enfoque holístico en los Centros Universitarios Municipales es un tema de suma importancia, pues, como se ha expresado en reiteradas ocasiones, la comunicación constituye el puente entre conocimiento y sociedad. El Centro Universitario Municipal de Calixto García (CUM) es un centro gestor de la ciencia y la tecnología con una extensa trayectoria de investigación, cuya misión se ha adaptado al entorno y sus necesidades. Teniendo presente la diversificación y alcance de los temas investigativos que constituyen el quehacer de la agenda de trabajo en el centro, se ha podido demostrar que la gestión comunicativa actual de la ciencia y la tecnología no está satisfaciendo plenamente los objetivos organizacionales. Por esta razón el objetivo de la presente investigación centra su análisis en la mejora de los procesos comunicativos en la gestión de la ciencia y la tecnología

en el CUM de Calixto García en función del desarrollo local, a partir de la aplicación de un diagnóstico efectuado en el centro.

**Palabras claves:** gestión; comunicación científica; ciencia; tecnología; estrategia de comunicación.

## ABSTRACT

In the social communication of science and technology use different techniques themselves stops to bring near the scientific knowledge to the society. Facing the process of communication in science and the technology with a holistic focus in the University Municipal Centers it is a theme of utmost importance, because, as you have expressed yourself in repeated occasions, the bridge between knowledge and society constitutes the communication. Calixto García's University Municipal Center (CUM) is a negotiating center of science and the technology with an extensive trajectory of investigation, whose mission has been adapted to the surroundings and its needs. Bearing the diversification in mind and reach of the investigating themes that constitute the task of the diary of work downtown, has been susceptible of proof that the telling present-day step of science and technology is failing to satisfy the organizational objectives. For this reason the objective of present it his analysis in the improvement of the telling processes in the step of science and the technology in the one (CUM) belonging to Calixto García in terms of the local development as from the application of a diagnosis made downtown, centers investigation.

**Key words:** Management; Scientific communication; Science; Technology; Strategy of communication.

## INTRODUCCIÓN

Los estudios sociales de la ciencia y la tecnología (en adelante CTS) se construyen sobre la base de diversas áreas del conocimiento, la investigación académica, la docencia e incluso la vida diaria de las personas, familias, comunidades y naciones, hasta constituir campos de

trabajo perfectamente delimitados en instituciones de educación superior, centros de investigación, en los espacios de toma de decisiones, políticas públicas y hasta en los más disímiles escenarios de la vida cotidiana.

Un punto en la agenda CTS es la comunicación de la ciencia, la tecnología y la innovación, uno de cuyos objetos es precisamente la socialización del conocimiento por la vía de los procesos de comunicación grupal, social y masiva; en este caso, la difusión, la divulgación y el periodismo (Morales, 2011).

El estudio del proceso de comunicación ha alcanzado mayor relevancia en el sector empresarial, vinculado fundamentalmente al proceso de gestión de las organizaciones. No obstante la comunicación social es un área del conocimiento en la cual se ubica la comunicación de la ciencia y la tecnología (CCT), al igual que los estudios sociales de la ciencia y la tecnología (CTS), ellos son campos disciplinares que en la actualidad realizan esfuerzos por acercar el conocimiento científico a la sociedad.

La influencia de la ciencia y la tecnología sobre el desarrollo económico y social es cada vez mayor, la comprensión de esa realidad ha conducido, a una mayor divulgación y visualización científica dirigida y apoyada a la generación y asimilación de conocimientos científicos y tecnológicos.

La comunicación de la ciencia y la tecnología es un elemento integrador en la cultura contemporánea y desempeña un papel fundamental en estos días. La forma de divulgar esos logros científicos es una premisa a examinar por aquellos que forman parte de la opinión pública una vez que interactúan con los actores, pues tienen una gran influencia sobre el desarrollo científico- tecnológico.

La investigación expone la importancia de una favorable gestión de comunicación científica en el Centro Universitario Municipal de Calixto García, así como contribuir al fortalecimiento de la divulgación de los resultados científicos - tecnológicos.

La ciencia y la tecnología en el momento actual son factores determinantes en la política, la economía, el medio ambiente y la sociedad. Los impactos más relevantes que pudieran señalarse son “el reforzamiento de la transnacionalización monopolista mundial y de los

centros hegemónicos del capitalismo, la marginación creciente del "Sur" y la globalización del neoliberalismo en la economía, la conciencia y la cultura del planeta" (Armenteros y Vega, 2006, p. 103).

Los países subdesarrollados, carentes del recurso conocimiento, tienen ante sí la oportunidad de servirse de la ciencia como generadora de oportunidades estratégicas, si son capaces de aprovechar coyunturas e insertarse en las llamadas ramas científicas convergentes o habilitantes, como la biotecnología; las tecnologías de la información y las comunicaciones, las nanotecnologías y las neurociencias[91]. Todo esfuerzo en este sentido pasa necesariamente por una eficiente gestión de comunicación en la ciencia y la tecnología.

## METODOLOGÍA

### Métodos teóricos.

En la realización de esta investigación se utilizan diferentes **métodos** entre los que se encuentran:

**Análisis-síntesis:** Posibilita profundizar en el estudio de los referentes teóricos sobre el objeto de la investigación para seleccionar posteriormente aquellos que guardan mayor relación con el campo seleccionado y facilitar la construcción del marco teórico referencial de la investigación.

**Inductivo–deductivo:** Permite estudiar las particularidades del objeto, a través de la inducción, para llegar a determinar generalidades y elementos empíricos mediante la

[91] Ver Sáenz Tirso. (2006), "Ciencias y Tecnologías Modernas. Su Convergencia" en: Faloh R. y Fernández de Alaiza M. (eds.) Gestión de la Innovación. Una visión actualizada para el contexto iberoamericano, pp. 23-42.

deducción, las que constituyen puntos de partida para definir o confirmar formulaciones teóricas, a partir de las cuales se deducen nuevas conclusiones lógicas.

**Sistémico:** Está presente en el desarrollo de toda la investigación posibilitando la articulación correcta entre la teoría consultada, y los resultados arrojados por el diagnóstico realizado en el municipio. Permitió dotar a la estrategia de comunicación en la gestión de la ciencia y la tecnología propuesta, de un carácter sistémico que potenció el logro de los objetivos propuestos.

**Métodos empíricos**

Para la recopilación de los datos se utilizaron los métodos e instrumentos siguientes:

**Análisis documental:** se utilizaron materiales que resultaron de ayuda en la investigación.

**Entrevistas a informantes clave:** se aplicó a los actores sociales del municipio.

**Encuestas:** se seleccionó una muestra de profesores del CUM de Calixto García.

**La observación científica no participante y encubierta:** porque tiene la ventaja de poder realizar la observación directa del objeto a investigar, teniendo una percepción inmediata del mismo, conociendo así la realidad y puede utilizarse durante todo el proceso de investigación en el CUM.

## DESARROLLO

### Propuesta de la estrategia de comunicación (Periodo 2016–2019)

**Introducción:**

La comunicación en estos tiempos se considera la herramienta más importante en la gestión institucional. Luego de realizado el Diagnóstico de Comunicación en el CUM se arribó a conclusiones que giran en torno a la necesidad de diseñar e implementar una Estrategia de Comunicación que permita influir en las actitudes, conocimientos, conductas y opiniones de los principales actores sociales en el territorio, así como contribuir a desarrollar una imagen positiva del CUM, como institución líder en la gestión de la ciencia y la tecnología. El CUM

empleará la comunicación institucional como un instrumento que le permita asegurar el cumplimiento de la política de comunicación formulada por la dirección en función de armonizar la expansión de acciones dirigidas al interior o exterior del centro.

Además, se propone mejorar el sistema de comunicación relacionado con el flujo informativo facilitando el intercambio de informaciones hacia todos los niveles y en todas las direcciones. Para ello se prevé la participación de todos los profesores y actores sociales, conjuntamente la exigencia por parte de la dirección del CUM para lograr que los mensajes que se retransmitan tengan el efecto esperado, no sobrecargar el sistema con mensajes innecesarios, lograr la prontitud de la información sobre todo si de esta depende el trabajo de otras personas.

**Elementos fundamentales a tener en cuenta para el diseño de la estrategia de comunicación:**

Estrategia creativa para los mensajes de comunicación interna

Está compuesta por un lema central y tres colaterales, que estarán presentes en toda la Estrategia de Comunicación Institucional. Estos son los siguientes:

Slogan o lema principal de la estrategia

"Por una eficiente gestión de la ciencia y la tecnología".

Lemas secundarios o colaterales

"Aprendiendo a ser eficientes en la gestión de la ciencia y la tecnología".

"Satisfacemos al 100% las expectativas de superación postgraduada".

"Solucionamos necesidades territoriales a través de los proyectos".

Definición de Públicos Meta.

**Actores sociales:**

<u>Internos</u>**:**

Director del CUM.

Una Subdirectora Coordinadora del área de Extensión Universitaria.

Un Subdirector Coordinador de Proyectos.

Un Secretario.

Subdirector Coordinador de Postgrado

Subdirector Coordinador de Investigación

Jefe de departamento.

Subdirector Coordinador carrera de Cultura Física

Veintitrés docentes

Once Trabajadores no docentes.

Externos (todos del nivel municipal de dirección):

Ministerio de la agricultura (MINAGRI), Asociación nacional de agricultores pequeños (ANAP), Asociación cubana de técnicos agrícolas y forestales (ACTAF), Asociación cubana de producción animal (ACPA), Productora de Alimentos, Comercio, Ministerio de Educación (MINED), Cultura, Instituto nacional de deporte y recreación (INDER).

Representante del CITMA en el territorio, Gobierno Municipal, Consejo de Administración municipal, Radio Municipal.

Objetivo General: Diseñar una herramienta que contribuya a promover la gestión de la ciencia y la tecnología.

Objetivos Específicos

Desarrollar capacidades cognitivas en los principales actores sociales hacia la gestión de la ciencia y la tecnología.

Fortalecer los vínculos entre los actores sociales del territorio y los profesores del CUM en materia científico-tecnológica.

Implementar acciones de comunicación en ciencia y tecnología para socializar las actividades

que se realizan.

**Ejes Temáticos que serán manejados en la Estrategia.**

El proceso de elaboración de los mensajes de las acciones de comunicación debe sustentarse en los siguientes pilares:

1. Gestionar la capacitación de los profesores del CUM en la comunicación en la ciencia y la tecnología.
2. Promover la investigación por proyectos, como célula básica para el logro de resultados en la ciencia y la tecnología.
3. Reconocer a los profesores investigadores que se destacan en publicaciones, proyectos, entre otras actividades científico-tecnológicas.
4. Integrar a los actores sociales del territorio a las actividades que se realizan en el CUM en la ciencia y la tecnología.

Se sostiene que la comunicación interna persigue el éxito institucional, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro del CUM. La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características de los públicos implica el desarrollo de distintas herramientas de comunicación que varían según la tipología de cada entidad. Se puede afirmar que cuando se planifican en una institución acciones de comunicación integradas en planes y estrategias, con objetivos claros, cuando se sistematice su ejecución y se evalúen sus resultados se está gestionando la comunicación eficientemente y así se contribuye a la eliminación de acciones de comunicación aleatorias que conducen al fracaso.

**Plan de acción para la implementación de la estrategia de comunicación en la gestión de la ciencia y la tecnología (2016-2019).**

El plan de acción permite que se organice, ejecute y evalúen situaciones prioritarias, que repercuten en la eficiencia y competitividad para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia de comunicación y depende en gran medida de la disposición, esfuerzo y dedicación de los actores que intervienen en el cumplimiento de la misma.

**Acción 1** Presentación de la Estrategia a los profesores del CUM

**Objetivo:** Informar a los profesores sobre las principales acciones de divulgación con los actores sociales del municipio.

**Responsable:** Director del CUM.

**Fecha:** Mayo

**Medios:** Consejo de Dirección

**Público:** Interno-externo.

**Acción 2** Designar el activista de comunicación del CUM.

**Objetivo:** Controlar el cumplimiento de las acciones de la Estrategia.

**Responsable:** Director del CUM.

**Fecha:** Junio.

**Medios:** Reunión semanal.

**Público:** Interno.

**Acción 3:** Lograr que el 60% del público externo conozca los resultados científico-técnicos del CUM de Calixto García.

**Objetivo:** Integrar los diferentes actores sociales en la gestión de la ciencia y la tecnología al área de resultados clave IV dentro de sus objetivos y criterios de medidas (gestión de la educación superior en el CUM).

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Permanente.

**Medios:** Emisora Municipal, eventos, plegables, carteles, murales y sueltos.

**Público:** Externo.

**Acción 4** Organizar un curso sobre gestión de comunicación en la ciencia y la tecnología.

**Objetivo:** Capacitar a los profesores del CUM sobre la importancia de la gestión de comunicación de la ciencia y la tecnología para favorecer el desarrollo local.

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Septiembre 2016-Noviembre 2016.

**Medios:** Curso de postgrado.

**Público:** Interno.

**Acción 5** Confección de un boletín de Comunicación Científico Tecnológica.

**Objetivo:** Potenciar el uso sistemático y eficiente de la información científico tecnológica sobre los proyectos investigativos del CUM.

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Semestral.

**Medios:** Boletín impreso.

**Público:** Interno-externo.

**Acción 6** Creación de la página Web de información científico tecnológica del CUM.

**Objetivo:** Mantener actualizados a los públicos meta interno y externo del municipio.

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Semanal.

**Medios:** Página Web.

**Público:** Interno y externo.

**Acción 7** Diseño de murales con información atractiva e identitaria.

**Objetivo:** Favorecer el uso del mural como canal de comunicación científico-tecnológica.

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Mensual.

**Medios:** Murales.

**Público:** Interno.

**Acción 8** Estimular a los actores destacados en la gestión de la ciencia y la tecnología.

**Objetivo:** Reconocer los logros obtenidos en el territorio en función del desarrollo local.

**Responsable:** Director del CUM y activista de comunicación del CUM

**Fecha:** Trimestral.

**Medios:** Radio Municipal

**Público:** Interno.

**Acción 9** Realizar encuentros entre los profesores del CUM y los actores sociales del territorio.

**Objetivo:** Socializar las acciones comunicativas que favorezcan la integración de los actores sociales en la solución de problemas sociales a través de proyectos científico - tecnológicos.

**Responsable:** Activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Trimestral.

**Medios:** Talleres, reuniones, asambleas y despachos.

**Público:** Interno-externo.

**Acción 10** Seguimiento y control de las acciones comunicativas propuestas en la estrategia.

**Objetivo:** Evaluar la factibilidad social de la propuesta para su implementación.

**Responsable:** Director del CUM y activista de comunicación del CUM.

**Fecha:** Diciembre.

**Medios:** Consejo de dirección.

**Público:** Interno.

## CONCLUSIONES

1. El marco teórico referencial permitió sintetizar e integrar los aspectos más relevantes de la interrelación CTS-Comunicación Social, así como asumir el modelo teórico metodológico referencial para el diagnóstico y propuesta de la estrategia de comunicación institucional.
2. La comunicación en las organizaciones es eficiente, cuando se busca la unificación en los procesos comunicativos, cuando se gestiona conscientemente con objetivos claros y se planifiquen y ejecuten las acciones comunicativas integradas en estrategias.
3. En el diagnóstico realizado en el CUM de Calixto García se concluye que el proceso de comunicación no se concibe científicamente y opera de forma espontánea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armenteros Acosta, María del Carmen y Vega García, Caridad (2006): "La cultura tecnológica en la gestión universitaria", en: Medina Basso, Nicolás L. (coord.), Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica en las Universidades Cubanas. La Experiencia Cubana, Edit. Félix Varela, La Habana, p.p. 103-117.

Aguilera, L. y Rosales, A. (2006). *Perspectiva epistemológica de la Sede Universitaria Municipal (SUM) como gestora del conocimiento*. Trabajo presentado en las

Memorias "Universidad 2006" [CD-ROM].

Arellano, E.C. (s. f). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. [Versión electrónica] *Razón y Palabra*, (62). Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html

Hernández Medero, N. (2005). *Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos* (Tesis de licenciatura inédita). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba

Khroling, M. (1987). *Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público*. Recuperado de: http://dialogosfelafacs.net/comunicacion-organizacional-integrada-sustentabilidad-y-compromiso-público

Morales Calatayud Marianela y Rizo Rabelo Noemí (2001): "Los públicos de la ciencia, tecnología y sociedad (CTS) en Cuba", en: Ibarra, Andoni y López Cerezo, José A. (eds.), Desafíos y tensiones actuales en Ciencia, Tecnología y Sociedad, Editorial Biblioteca Nueva, S.L., Madrid, p.p. 261-274.

Morales, A. (2011). CTS y comunicación del conocimiento. *INNOVACIÓN*, 25. Recuperado de: http://www.foroconsultivo.org.mx/innovacion.gaceta/component/content/article/190-e-ciencial/252-cts-y-comunicacion-del-conocimiento

Núñez Jover, J. et al. (2006). *Nueva Universidad, Conocimiento y Desarrollo Social basado en el conocimiento*. La Habana: Editorial Academia.

Portal Moreno, R., et al. (s/f). *Planificación de estrategias de comunicación para organizaciones*. *Guía de trabajo*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Saladrigas, H. (2002). *Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial "Héctor Molina*". *Estudio de caso*. (Tesis inédita de Maestría). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. (Tesis de doctorado inédita). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Trelles, I. et al. (2008). Comunicación, Identidad e Imagen Corporativas. La Habana: Editorial "Félix Varela".

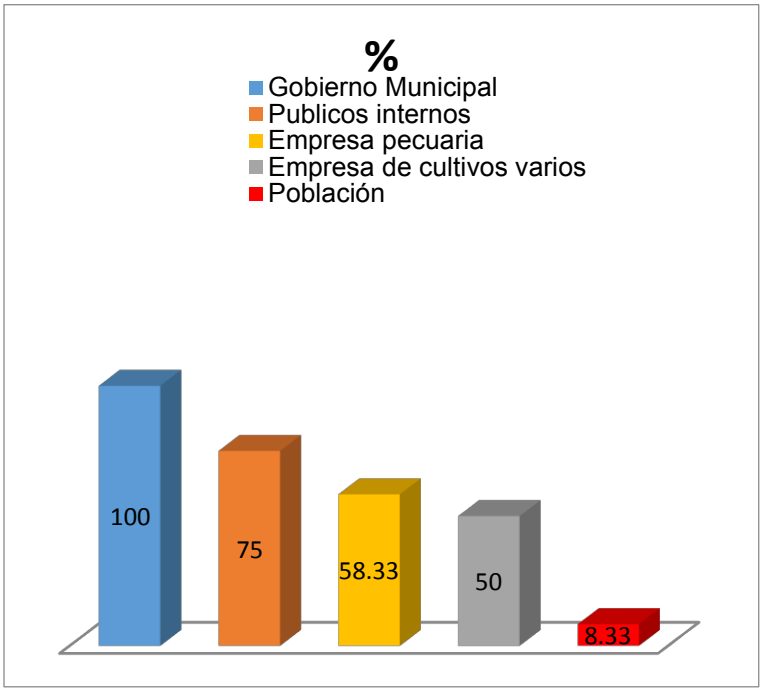
Trelles, I. (Compiladora) (2006) "Comunicación Organizacional. Selección de temas." Editorial "Félix Varela", La Habana, Cuba.

Trelles, I. (2008). La comunicación universitaria de la ciencia y la tecnología: espacio natural para la socialización del conocimiento en aras del desarrollo sustentable. *Bitácora-e, Revista Electrónica Latinoamericana de Estudios Sociales, Históricos y Culturales de la Ciencia y la Tecnología*, 1, disponible en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/*25946*/6/articulo6.pdf

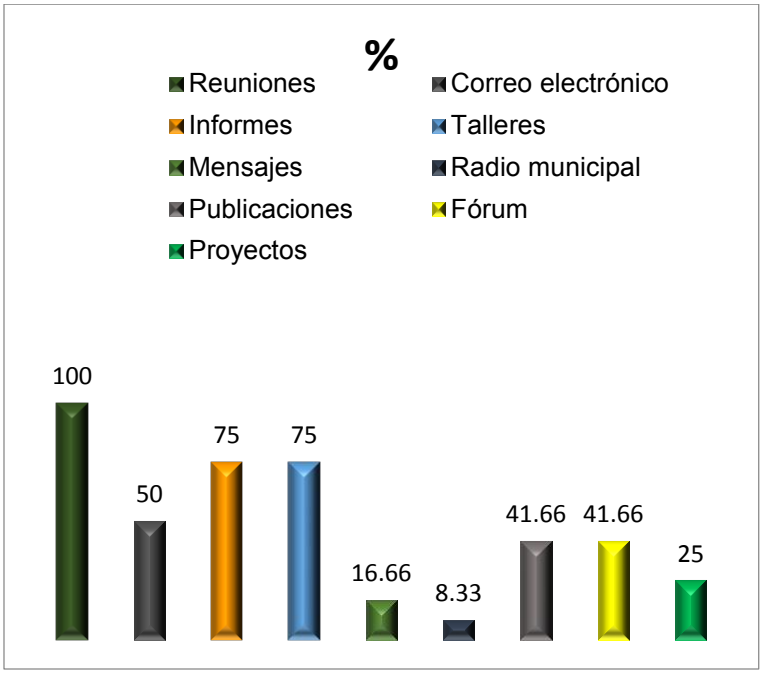
Valdés Pérez, M. G. (2010). *Comportamiento de la producción y la difusión académica en tres universidades cubanas mediante sus principales canales de comunicación científica (1990-2005)*. Tesis en opción al grado Doctor en Ciencias de la Comunicación Social. La Habana, junio de 2010.

**ANEXOS**

**Públicos a los que se le comunica más sobre ciencia y tecnología.**



**Vías de comunicación para recibir información sobre ciencia y tecnología**



# MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MATERIAIS: SUA EFICIÊNCIA PARA A GESTÃO DE SUPRIMENTOS

**AUTORES:**

**Priscila Petrusca Messias Gomes Silva**

**Doutoranda em Economia – PIMES/UFPE, Docente FAFIRE**

**ppetrusca@oi.com.br**

**Tarcísio Regis de Souza Bastos**

**Doutorando em Administração – PROPAD/UFPE, Docente FAFIRE**

**tarcisioregis1@hotmail.com**

**Alcides de Souza Cordeiro**

**Discente FAFIRE**

**RESUMO**

Esta pesquisa caracteriza-se em um estudo sobre a eficiência de uma ferramenta auxiliadora da gestão de materiais, denominada Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais – MPEM, e foi realizada em duas organizações de ramos distintos, que adotaram a MPEM como método para a gestão de suprimentos, uma prestadora de serviços e outra distribuidora de medicamentos, localizadas nos bairros de Santo Amaro – Recife, PE, e Curado II, Jaboatão dos Guararapes – PE, respectivamente. O intuito principal do estudo é analisar a contribuição de ferramenta para a organização como um todo, porém fragmentando as opiniões por setor. Através de um questionário de perguntas semi-dirigidas, consegue-se perceber que a satisfação é de mais de 85% dos entrevistados, enquadrando-se entre gestores e subordinados, contudo, aborda-se a importância do planejamento prévio e do envolvimento de todos para o

sucesso dessa ferramenta de controle, que aparece como um diferencial para a excelência da qualidade dos serviços.

**Palavras-chave**: Gestão de materiais, Matriz de posicionamento estratégico, planejamento.

**ABSTRACT**

This research is characterized in a study on the efficiency of a helper tool of materials management, called Strategic Positioning Matrix Materials - MPEM, and was conducted in two distinct branches of organizations that have adopted the MPEM as a method for managing supplies, a provider of services and other distributor of drugs, located in the neighborhoods of Santo Amaro - Recife, PE, and Cured II Jaboatão Guararapes - PE, respectively. The aim of the study is to analyze the contribution of this tool for the organization as a whole, but fragmented opinions by industry. Through a questionnaire, semi-directed questions, can be seen that the satisfaction of more than 85% of respondents and that it fell between managers and subordinates, however, addresses the importance of prior planning and the involvement of all to success of this control tool appears as a differentiator for excellence in service quality.

**Keywords:** Materials management, strategic positioning matrix, planning

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conjunto de procedimentos usados para proporcionar uma melhor integração e uma melhor gestão de todos os parâmetros da rede: transportes, estoques, custos, entre outros. Esses parâmetros estão presentes nos fornecedores, na sua própria empresa e finalmente nos clientes (CAMPELO e RABONE, 2011).

A adequada gestão da rede, propicia uma produção otimizada, visando oferecer ao cliente final, o produto adequado a suas necessidades. O objetivo é focar sua prioridade e ênfase nas compras, trazendo consigo benefícios operacionais e redução de custos, visando também à vantagem competitiva nas negociações.

Esta gestão é por vezes difícil, principalmente para um sistema que não tenha controle sobre toda a cadeia. Na busca pela otimização desse processo surge a MPEM – Matriz de Posicionamento Estratégico – que visa o suporte no processo de compras diferenciando os produtos pelo seu grau de riscos e necessidades. Abrange o conceito, os métodos e o impacto no resultado da organização tendo em vista reduzir os custos financeiros diretos e indiretos.

Com a utilização da MPEM, a organização consegue visualizar e gerenciar eficazmente a aquisição de produtos, trazendo assim impactos positivos para o negócio, pois esta ferramenta agrega agilidade, criando indicadores de desempenhos que direcionam as prioridades de compras, a partir de suas necessidades.

Portanto, visando conhecer melhor a MPEM, e buscando analisar seus ganhos e dificuldades como ferramenta auxiliar no processo de compras, essa pesquisa visa, através de uma revisão na literatura e estudo de caso, discutir a importância do uso da Matriz de Posicionamento Estratégico; buscando conhecer seus principais conceitos e uso e verificando a possibilidade de automação em seu processo.

Este tema tem o intuito de demonstrar como o setor de compras, no cenário atual, passou a ter sua importância estratégica para a organização, buscando uma visão sistêmica do processo de aquisição de matéria prima, até o produto final, sendo ele material ou serviço.

## 1 GESTÃO DE SUPRIMENTOS

### 1.1 Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais (MPEM)

A ferramenta MPEM foi desenvolvida a partir do modelo de compras de Kraljic (1983) apud Have ET AL. (2003), onde este tem o objetivo em dar suporte a compras, destacando a importância do produto e sua disponibilidade. Este modelo cruza duas

dimensões: a) disponibilidade financeira; e b) disponibilidade do produto, com isso gera-se quatro quadrantes para o posicionamento dos produtos, conforme apresentado na Figura 1.

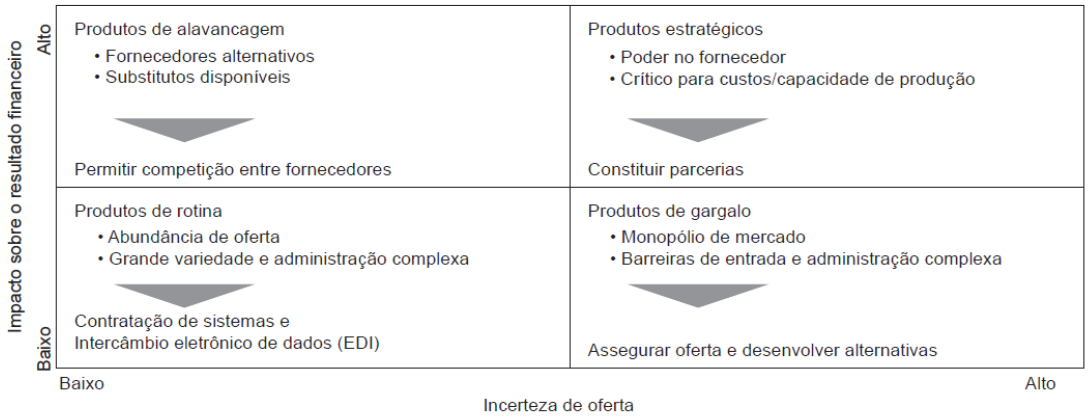



**Figura 1.** Matriz de Kraljic (Adaptado de HAVE et al., 2003).

Para iniciar o uso da MPEM dois referenciais são utilizados: i) as forças competitivas proposta por Porter; e ii) as chamadas dimensões da estratégia de produção. Porter (1986); deixam claro que cinco forças determinam a rentabilidade da empresa, são elas: a) entrada de novos produtos; b) ameaça de substitutos; c) poder de barganha do fornecedor; d) poder de barganha do cliente; e) rivalidade entre os concorrentes. Já as dimensões da estratégia de produção são compreendidas por seis tópicos, sendo: i) qualidade; ii) custo; iii) atendimento; iv) flexibilidade; v) inovação; e vi) tempo de atravessamento (lead time).

Com base nesta afirmativa Carter (1999) e Grieco (1995) analisam no eixo horizontal da matriz, o risco da aquisição de materiais e no eixo vertical é levado em consideração o custo/valor desta aquisição no contexto geral das necessidades da empresa, permitindo assim identificar a importância que cada produto possui na gestão de materiais.

De acordo com Grieco (1995), a dimensão de tempo propõe, na sua visão ampla, as noções de atendimento, bem como o tempo gasto desde a solicitação do material até a efetivação do recebimento, a dimensão flexibilidade não é uma necessidade no processo de análise, diferente da dimensão competitiva que poderá ser adaptada a realidade de cada empresa

Cita Carter (1999) e Grieco (1995), que a MPEM divide-se em quatro segmentos fundamentais, para a classificação e influência dos materiais, são eles: i) Componentes não críticos; ii) Componentes estratégicos; iii) Componentes de risco; e iv) Componentes competitivos conforme demonstrado na Figura 2.

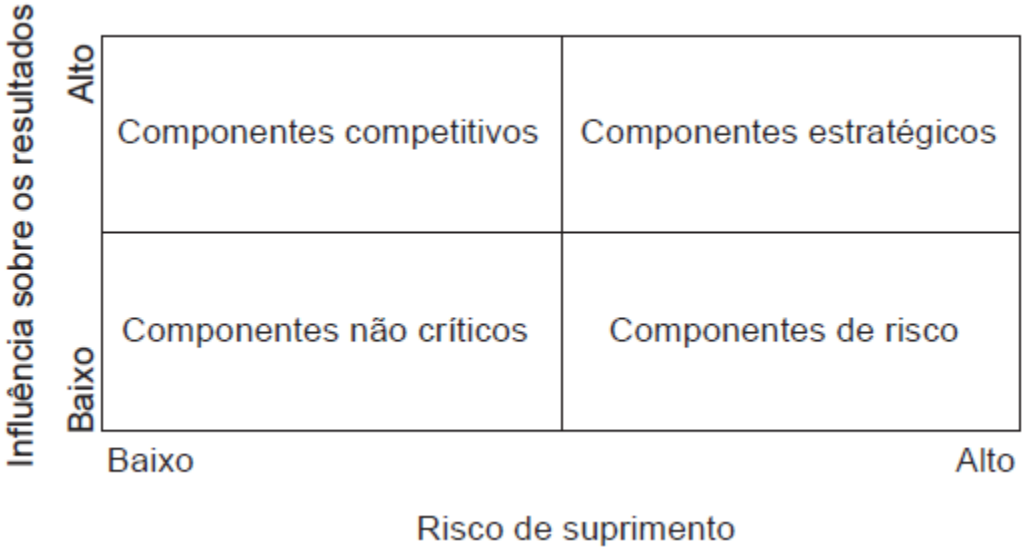



**Figura 2. Matriz de posicionamento estratégico de materiais MPEM (Adaptado de HAVE et al., 2003)**

Para um melhor entendimento da MPEM, foi necessário destacar o significado de cada componente, sendo: 1) Componentes não-críticos: com baixo risco de fornecimento e baixa influência nos resultados da empresa; 2) Componentes estratégicos: com elevado risco de fornecimento e elevada influência nos resultados da empresa; 3) Componentes de risco: com elevado risco de fornecimento e baixa influência nos resultados na empresa; e 4) Componentes competitivos: com baixo risco de fornecimento e alta influência nos resultados da empresa.

Visam Carter (1999) e Grieco (1995), que os componentes podem variar de empresa para empresa, ou seja, um produto que é apontado como um risco para a outra pode ser apontado como competitivo. Sendo: a) Componentes competitivos: podem ser supervisionados por setores competentes e também estimular melhorias na capacidade

produtiva e aumento de qualidade, uma vez que a redução de custos compõe a estratégia da diferenciação de materiais. Portanto, tem por finalidade minimizar os impactos que esses exercem sobre o resultado da Organização; b) Componentes não críticos: são organizados por meio da logística geral de redução, buscam variedade de fornecimento, bem como ganhos por meio de escala. Para estes componentes, o setor de compras está diretamente ligado a gestão do negócio; c) Componentes de risco: seu grau de importância é muito elevado, trazendo consigo a preocupação, desde o atraso na chegada de mercadorias, processo de armazenagem e atendimento ao cliente final. Propõe-se que toda força possível, seja utilizada e administrada ao processo de engenharia de projeto e produção, pois, a literatura propõe que os componentes precisam ser remodelados ou substituídos por outros; d) Componentes estratégicos: possuem alta necessidade destes produtos, tendo como foco o desempenho estratégico da organização. Estes componentes são tratados pela alta diretoria, visando alcançar a estratégia proposta em seu plano de ação.

Sempre buscando melhores resultados, a MPEM tem o intuito de agregar valor ao negócio do setor de compras das organizações, na tentativa de elencar e/ou valorizarem as prioridades pelo grau de importância e necessidade. Sendo assim, na ideia de negociação, não haver perda de tempo, dinheiro e oportunidade.

A figura do tirador de pedido perde espaço e surge o comprador, negociador, no qual a ferramenta do MPEM atuará na decisão a ser tomada, pois, o tempo perdido, desnecessariamente em compras corriqueiras, será revertido em outro momento, em uma negociação mais próxima do fornecedor, visando à diminuição da aquisição do produto, com menor tempo para a entrega e resultando em ganhos financeiros para a empresa (ANTUNES; KLIPPEL, 2002).

### *2.1.1 Implantação da MPEM*

Para a implantação de ferramentas de gestão organizacional, como a MPEM, geralmente se utiliza o MGTP-Método Geral de Trabalho Preliminar, que neste caso, se enquadrará ao contexto da Matriz de Posicionamento.

Este método foi apresentado pela primeira vez por Antunes e Klippel (2002), e é formado por 13 etapas, das quais têm como objetivo, inserir projetos de implantação em ambientes organizacionais, sendo elas, brevemente comentada e representada através do fluxograma adaptado para a MPEM.

1ª etapa: É a apresentação do método de trabalho para os gestores. O principal objetivo é esclarecer para os envolvidos, os princípios, conceitos e resultados esperados com a implantação da MPEM. É imprescindível que todos compreendam a importância da ferramenta para a execução das tarefas.

2ª etapa: Após o alinhamento com os gestores, um grupo de trabalho deve ser formado. Este grupo será responsável pela condução do projeto. Este grupo deve analisar critérios tais como: a funcionalidade e o conhecimento dos materiais e produtos alvo. É importante que o grupo seja formado por pessoas de diversas áreas da empresa. O envolvimento e apoio do gestor de cada área para o sucesso do projeto é indispensável.

3ª etapa: Dar-se início a definição de abrangência do projeto. Os produtos alvo devem ser selecionados com base na sua significância para empresa, seja ela estratégica ou econômica.

4ª etapa: Trata-se do treinamento para o grupo responsável pelo projeto. Este treinamento engloba os critérios de implantação e a metodologia de trabalho através do MPEM.

5ª etapa: Aplicação do MPEM. Essa aplicação se faz através de um, conjunto de votações, onde o principal objetivo é classificar e posicionar os produtos de acordo com os critérios estabelecidos. Essa votação é feita através de dois formulários. Um para mensurar a influência de cada produto nos resultados, e outro para avaliar o risco de suprimento de cada material.

6ª etapa: Os dados da votação serão utilizados para definir a influência de cada produto/material no resultado da organização. São utilizados dois pesos para a formação do número: competição do produto e influência do material. No peso Competição, são considerados os produtos em relação ao mercado, através de quatro fatores: custo, qualidade,

tempo e tecnologia. No peso influência, os fatores são os mesmos, porém, com peso diferente, ou seja, o produto pode ser competitivo, mais o material pode não ser influente e vice-versa.

7ª etapa: Análise das matrizes obtidas, a fim de validar a votação. Essa análise visa eliminar as divergências entre os resultados encontrados e a realidade da organização.

8ª etapa: Com as informações obtidas, serão elaboradas estratégias de plano de ação para cada segmento, de acordo com cada quadrante (componentes competitivos, componentes estratégicos, componentes não críticos, componentes de risco) da MPEM.

9ª etapa: Apresentação dos resultados para os gestores da organização. Essa apresentação consiste em discutir as formas de gestão utilizadas para cada quadrante e as diferenciações de festão. As ações devem ser definidas e delegadas pelos gestores da organização.

10ª Após a aprovação dos resultados, o plano de ação deve ser consolidado, obedecendo a uma hierarquia em relação às ações prioritárias. Um cronograma de implantação deve ser construído nesta etapa, finalizando a fase de planejamento.

11ª etapa: Execução do plano de ações aprovadas pelos gestores.

12ª etapa: após a execução das ações, é realizada uma avaliação com o objetivo de comparar as ações realizadas com as previstas. Este controle é realizado através de

indicadores de desempenho. Caso haja alguma discrepância entre o previsto e o realizado, deve-se retornar à etapa 11, para a correção na execução.

13ª etapa: É o replanejamento das ações, considerando que as mesmas correm o risco de não surtir o resultado esperado, ou se tornarem insuficientes para que o projeto se mantenha.

Para perceber a importância do MPEM na gestão de matérias, é ideal conhecer um pouco sobre o conceito da cadeia de suprimentos e o método ABC.

## 1.2 Cadeia de suprimentos

Para Bechtel e Jayaram (1997), devido a modificações que ocorrem com freqüência, as estratégias organizacionais vem se adequando as oportunidades do mercado global, e se adaptando as novas tecnologias, bem como o compartilhamento de informações entre clientes e fornecedores de modo que, se consegue visualizar a integração entre a cadeia de suprimentos com a logística integrada.

Devido a interesses mútuos, as parcerias entre empresas e fornecedores se estreitam, fazendo com que seja um fator decisivo, no que se trata de eficiência logística e seus melhoramentos, juntamente com a integração de informações, com a existência de indicadores de desempenho e o objetivo de monitoramento desta cadeia (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

Segundo Mentzer et al. (2001), todo e qualquer reflexo na cadeia de suprimentos afeta diretamente as organizações. Pois focar em desempenho e eficiência as organizações devem seguir alguns critérios: i) comportamento integrado: compartilhamento de informações, de riscos e recompensas; ii) cooperação: igualdade de meta e foco no atendimento aos consumidores, e iii) integração dos processos: estabelecimento de parcerias para construção e desenvolvimento de relações de longo prazo.

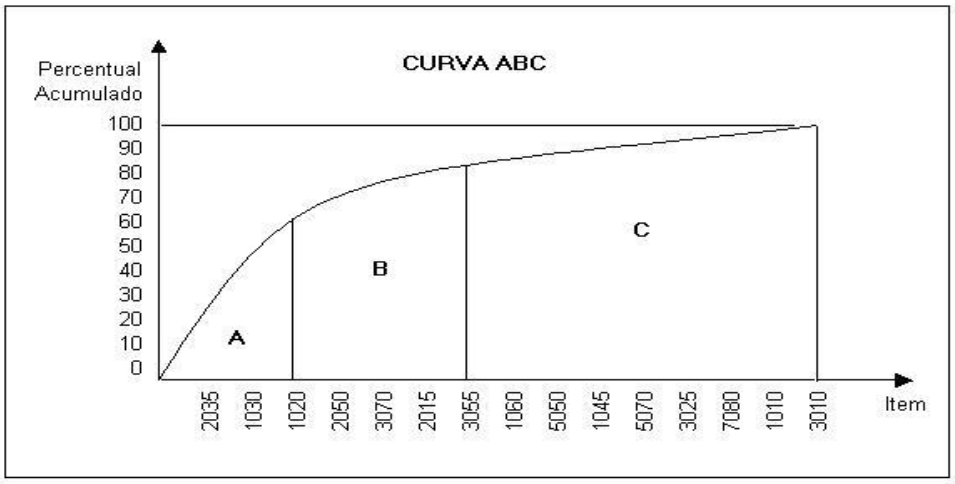
De acordo com Bertaglia (2003), a cadeia de suprimentos possui características básicas quanto aos materiais, acompanhamento financeiro e coleta de informações em geral, com isso realiza na prática a gestão de estoque e transporte, também como o fluxo e ou compartilhamento de dados e suas previsões.

## 1.3 Método ABC

O método ABC é um conceito parecido com a MPEM, porém, não o substitui. É uma ferramenta de análise, capaz de priorizar as aquisições de serviços e materiais em relação ao seu custo e importância (SALVENDY, 1992). Informa ainda que o objetivo principal da curva ABC é realizar a gestão de identificação dos materiais/itens que mereçam maior atenção, chamados de itens do tipo A.

CARTER (1999), explica que em geral as empresas de diversos ramos de atividades adotam o método da curva ABC para a gestão de compras de materiais e serviços, entretanto, não apresenta perfeição total, conforme podemos citar as principais limitações: a) não considera o fator qualidade; b) a importância dos itens e serviços não é considerada; c) considerações relativas ao valor das aquisições dos produtos e serviços não são mensurados. Sendo assim, mostra a necessidade do aperfeiçoamento das atividades de compras desempenhadas, surgindo a possibilidade de fomentar um plano de logística de segmentação de suprimento, juntamente com a MPEM.

Abaixo, segue graficamente, um exemplo de curva ABC para melhor compreensão:




Fonte: DIAS, M. A.P.**Administração de Materiais:** Uma abordagem Logística. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de caso foi realizado em duas empresas atuantes no ramo de prestação de serviços e distribuição de medicamentos, situadas em Santo Amaro – Recife – PE, Curado II - Jaboatão dos Guararapes – PE, respectivamente. Trata-se de uma pesquisa transversal de abordagem qualitativa, onde os dados foram obtidos através de um questionário com perguntas semi-dirigidas.

As empresas pesquisadas adotaram a Matriz de posicionamento estratégico de materiais (MPEM), sendo assim, foi possível através da aplicação do instrumento de pesquisa sobre o MPEM, analisar as variáveis quanto à ferramenta para a execução das atividades de compra. Trinta profissionais das áreas de compras, suprimentos e logística (supervisores, analistas e operários) responderam a questionário de cinco perguntas. Com esse questionário, pode-se mensurar o grau de satisfação ou insatisfação dos envolvidos com esse método de trabalho.

As perguntas são:

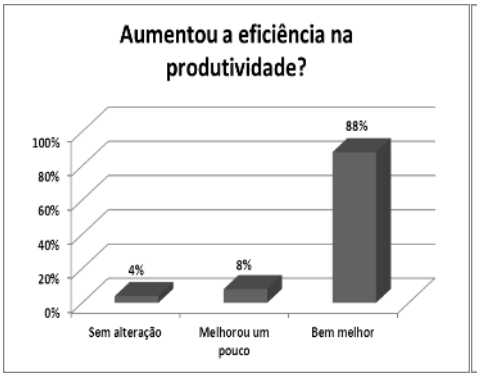
1. Qual a sua percepção em relação à eficiência nas atividades executadas dentro do setor, após a implantação do MPEM?
2. Esse método de trabalho aumentou o nível de qualidade dos serviços prestados?
3. Em sua opinião, a implantação desse método foi importante para empresa em relação a resultados?
4. Operacionalmente, o MPEM contribuiu para o controle e a organização de materiais?
5. Para você, qual a maior contribuição que o MPEM trouxe para o seu setor e a empresa em geral?

**RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados da pesquisa foram transcritos, e foram apresentados a seguir em forma de gráfico para melhor compreensão.

Inicialmente, questiona-se a percepção dos funcionários, quanto à melhora na eficiência das atividades.

Entre os entrevistados, 88% responderam que a eficiência melhorou bastante, devido ao ganho de tempo, organização e maior controle das necessidades (Gráfico 1).



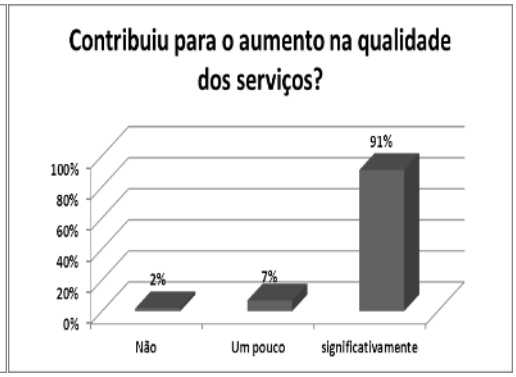




Gráfico 1: Eficiência na produtividade Gráfico 2: Qualidade dos serviço

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

O resultado condiz com a análise de Martins (2004), mostrando que a Matriz gera otimização do tempo, controle mais assertivo organização e flexibilidade no desempenho das atividades.

Sobre o questionamento quanto à qualidade dos serviços, obtiveram-se os seguintes resultados:

Noventa e um por cento (91%) dos entrevistados dizem que ocorreu um aumento significativo na qualidade dos serviços, com a melhora na gestão de produtos e materiais e a diminuição dos desperdícios (Gráfico 2). Segundo Leenders (2001), a qualidade dos serviços é mensurada através da sitisfação dos clientes internos e externos. Essa é uma grande carácteríctica das empresas que trabalham com a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais.

Quanto à importância da implantação do MPEM para as empresas, 85,5% dos entrevistados, responderam que a implantação foi extremamente importante para a melhora dos resultados da empresa, pois aumentou a garantia de um atendimento mais ágil e seguro para o cliente final. Com o controle de materiais e produtos, conseguiram conquistar a confiança do cliente em que suas necessidades serão atendidas sem falhas (Gráfico 3).

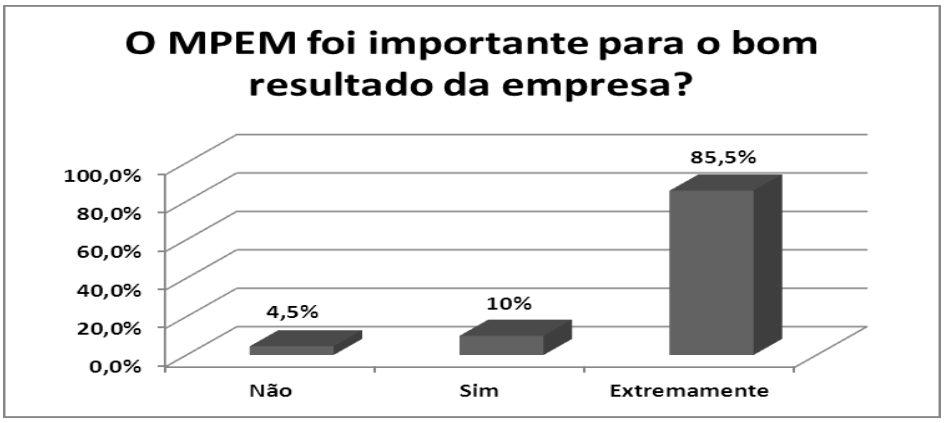



Gráfico 3: Importância para os resultados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Maior controle de estoque, agilidade no atendimento, segurança do pedido correto, baixo desperdício, diminuição nos custos. Essas são algumas premissas para que qualquer organização alcance resultados satisfatórios, e o MPEM tem como objetivo, facilitar a realização dessas premissas.

Pergunta-se também qual a contribuição da Matriz, na ótica operacioanal, e foi possível observar os seguintes resultados:

Oitenta e dois por cento (82%) dos entrevistados disseram que melhorou muito, e que o maior ganho para a operação foi a disposição dos produtos e materiais de acordo com a necessidade da operação. Isso gerou uma maior organização, devido a melhor utilização do espaço do armazém (Gráfico 4). Sendo assim, a administração de recursos materiais é o ponto chave para o bom funcionamento de qualquer operação, pois dela provém o lucro ou o prejuízo (CAVANHA FILHO, 2003).

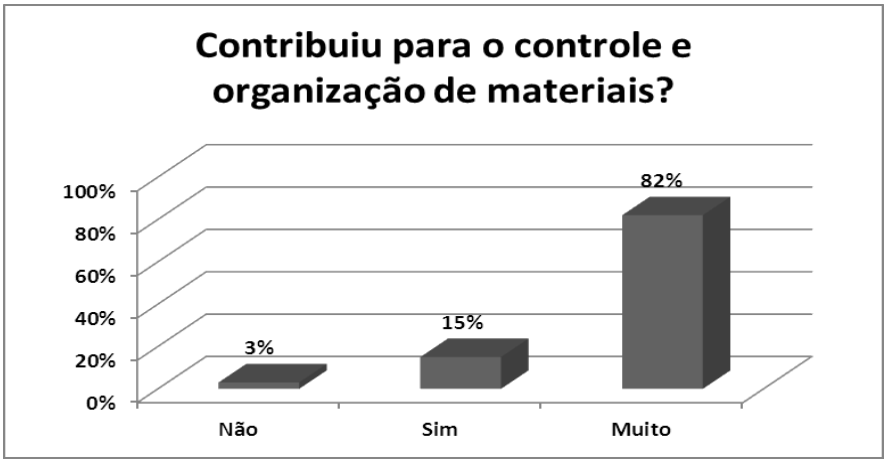



Gráfico 4: Contribuição para o controle e organização

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Por último, os entrevistados expressaram sua opnião quanto ao maior benefício que a Matriz de Posicionamento Estratégico – MPEM trouxeram para o seu setor e a empresa em que trabalham.

A maioria, cerca de 87,5%, acham que o maior benefício alcançado com a implantação do MPEM foi o aumento siginificativo do Controle na operação, e a extrema melhora na gestão de materiais, através das análises e dados previstos pela MPEM, é possivel se programar com antecendência as demandas futuras, e possíveis imprevistos, fazendo com que a empresa se destaque no mercado, em relação à concorrência (Gráfico 5).

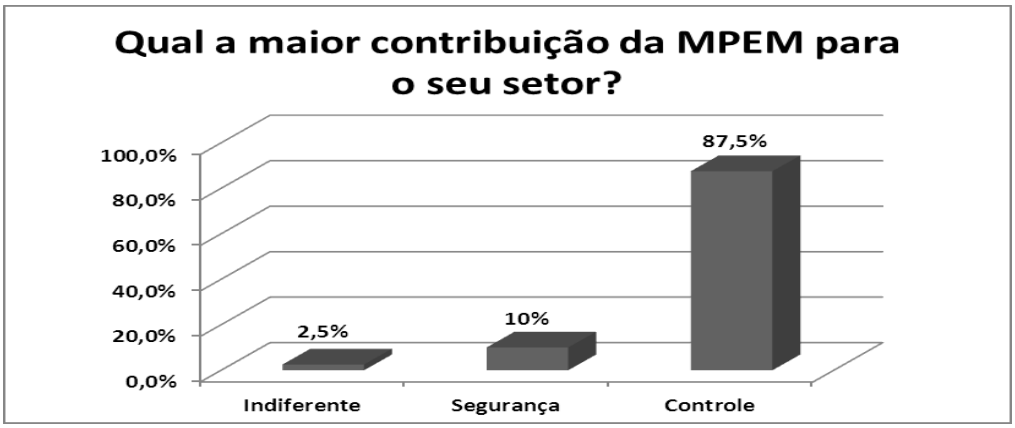


Gráfico 5: Contribuição para o setor

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

A percepção dos benefícos da MPEM é distinta de suas carácterísticas, de acordo com a ótica de cada setor, porém, há o mesmo reconhecimento de melhora em toda a empresa. Gestores e subordinados mostram-se em sua maioria, satisfeitos com o resultado final, e precebem que todo o esforço e dedicação para a implantação e aplicação da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais – MPEM, é compensatória em todos os âmbitos organizacionais.

Por fim, pode-se analisar os resultados percentuais dos entrevistados e foi possível verificar a gestão de processos através da MPEM, de acordo com o gráfico 6. A maioria, cerca de 87%, dos entrevistados considera a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais – MPEM, um excelente método de trabalho, contribuindo para o aumento do controle, organização e disposição de produtos e materias, bem como, uma gestão de resursos mais eficiente, aumento na qualidade dos serviços, melhora no ambiente de trabalho alto índice de satisfação dos clientes internos e externos, fazendo com que a empresa tenha resultados bem mais produtivos, em relação aos concorrentes.

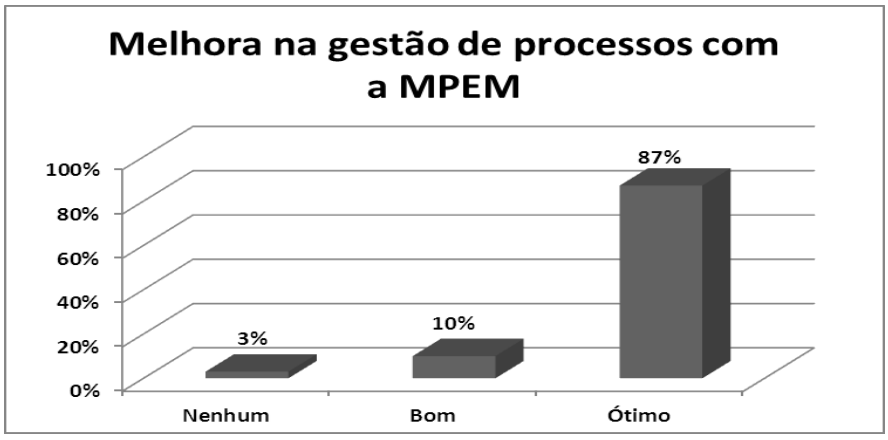


Gráfico 6: Avaliação na melhora da gestão dos processos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se então, que apesar dos recursos utilizados, do tempo demandado, e de possíveis desgastes operacionais, vale apena acreditar que uma ferramenta de controle mais eficiente, sempre trará bons resultados para a organização, e a Matriz de Posicionamento Esratégico de Materiais, aparece como um dos mais eficientes métodos de trabalho, na gestão de recursos de materiais, pois serve como aperfeiçoadora para outros métodos como a curva ABC, detalhando para o gestor, a necessidade real de suprimento em sua organização, e evitando que falhas, como falta de materiais e compras desnecessárias, ocasionem prejuízos para a organização.

Portanto pode-se observar que o método MPEM permite segmentar os materiais em quatro quadrantes distintos: não-críticos, estratégicos, de risco e competitivos. Ou seja, com a gestão eficaz dos materiais através do método a empresa consegue assegurar a alocação adequada de esforço de gestão sobre cada perfil de material, identificando e abordando, diferenciadamente, os de muita relevância para a empresa, tratados como pontos estratégicos para o negócio.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, J. A. V.; KLIPPEL, M. Matriz de posicionamento estratégico dos materiais: uma abordagem metodológica. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, 2002.

BECHTEL, Christian; JAYARAM, Jayanth. Supply chain management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management,** Vol. 8, Num. 1, Pág: 15-

34, 1997.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPELO, Gabriel Machado; RABONE, Acricio Lucena. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: conceitos, tendências e idéias para melhoria. Portuária PE. Disponível em: http://portuariape.blogspot.com/2011/04/gestao-da-cadeia-de-suprimentos.html. Acesso em: 06 de jun.2011.

CARTER, R.C. (1999) – Development of Supply Strategies, **The Purchasing Handbook** – a Guide for the Purchasing and Supply Professional, Capítulo 13 do livro CAVINATO, J.L. & KAUFFMAN, páginas 81-98.

CAVANHA FILHO, A. O. **Logística:** Novos Modelos. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2001.

DIAS, M. A.P.**Administração de Materiais:** Uma abordagem Logística. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRIECO, P. L. **Supply management toolbox:** how to manage your suppliers. 1. ed. West Palm Beach: PT Publications, Inc., 1995.

KRALJIC, P., **Purchasing must become supply management**. Harvard Business Review, v.61 n.5, page. 109-117, 1983.

LEENDERS, M. R. et al. **Purchasing and supply management**. 12. ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MENTZER, John T., et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, Num. 2, 2001.

SALVENDY, G. **Handbook of industrial engineering**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1992.

# UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA CAMPANHA POLÍTICA PARA A CANDIDATURA DE UM VEREADOR

**TRABALHO CONCLUÍDO**

**AUTOR:**

**ESP. ANDERSON MARCOLINO PEREIRA DE OLIVEIRA, marcolinoee@yahoo.com.br**

**COAUTORES:**

**MSC. ANTONIO MARIA PEREIRA BARBOSA, antoniomaria@outlook.com.br**

**MSC. MARINEIDE GOMES BARBOSA DE LIMA, mary_neide18@yahoo.com.br**

**FACULDADE FRASSINETTI DO RECIFE - FAFIRE**

**RESUMO**

Nos últimos tempos os estudos sobre o gerenciamento de projetos estão sendo difundidos como diferencial competitivo. Para tanto, necessita-se de profissionais cada vez mais capacitados, o que torna o profissional dotado desse tipo de conhecimento, um requisitado no mercado. Qualquer provimento de planejamento, também demandam esse status global para se qualificar e atender as exigências de qualidade, com recursos e tempo limitados, e riscos cada vez mais elevados. Diante desse cenário, este trabalho visa propor a aplicação de conceitos difundidos mundialmente conhecidos em um projeto de uma campanha política, de forma a organizar e controlar os processos necessários de forma a mantê-los dentro de um desenvolvimento gradual e lógico. Para tanto, foi explanada a fundamentação teórica sobre

o gerenciamento de projetos disseminada pelo PMI. A partir dessa situação, foram produzidos de acordo com essa metodologia alguns passos do gerenciamento do projeto. Na sequência do trabalho, foi produzido um estudo detalhado sobre o gerenciamento de partes interessadas no projeto, com o objeto de relativizar sua importância nesse tipo de projeto. Por fim, apresentam-se os resultados obtidos com o trabalho, os problemas decorrentes desse tipo de projeto, bem como sugestões que possam nortear projetos semelhantes no futuro.

**Palavras-chave:** Gestão, partes interessadas, PMI, política, projetos.

## ABSTRACT

In recent times studies on project management are being disseminated as a competitive advantage. In order to do this, more and more professionals are needed, which makes the professional endowed with this type of knowledge, a requisite in the market. Any planning, they also demand this global status to qualify and meet quality requirements, with limited resources and time, and increasing risks. In view of this scenario, this work aims to propose the application of globally known concepts in a project of a political campaign, in order to organize and control the necessary processes in order to keep them within a gradual and logical development. For that, the theoretical basis on project management disseminated by PMI was explained. From this situation, some steps of project management were produced according to this methodology. Following the work, a detailed study on the management of stakeholders in the project was produced, in order to relativize its importance in this type of project. Finally, we present the results obtained with the work, the problems resulting from this type of project, as well as suggestions that may guide similar projects in the future.

**Keywords**: Management, PMI, policy, project, stakeholders.

## INTRODUÇÃO

No mundo competitivo dos dias atuais, onde percebe-se que a concorrência está cada vez mais acirrada, onde possíveis mudanças precisam ser executadas de maneira rápida e eficiente para atingir diferenciais positivos, novas estratégias estão sendo desenvolvidas com

o intuito de aumentar a produtividade e o desempenho das corporações. Dentro deste contexto, não se pode permitir a presença de erros ou perdas nos processos, pois o uso de recursos de maneira errônea pode simplesmente garantir do fracasso de um empreendimento. Com isso, observa-se uma clara relação entre projetos e investimentos realizados, ou seja, cada projeto que venha a ser criado necessita gerar algum tipo de retorno positivo, seja financeiro, ou agregando valor ao empreendimento, o que exige da mesma que um considerável nível de maturidade, já que o planejamento e controle são necessários para que o sucesso seja atingido.

Assim, a gestão de projetos vem sendo difundida como um instrumento para que companhias possam organizar de maneira sustentável o seu crescimento, e garantir o sucesso nos seus empreendimentos.

Diante do exposto, a abordagem dessa pesquisa será em torno da investigação sobre a determinação da equipe de projetos sobre a importância da correta identificação das partes interessadas, baseado nos conhecimentos disseminados mundialmente pelo *Project Management Institute* - PMI na administração de projetos.

Considerando-se a problemática apresentada, que pode ser encontrada em diferentes áreas e campos de atuação, essa pesquisa limita-se ao estudo do desenvolvimento e gerenciamento de projetos em uma campanha política para a candidatura ao cargo de vereador do município de Jaboatão dos Guararapes, no estado de Pernambuco, o que remete a pergunta central da pesquisa: Qual a importância de um gerenciamento de projetos em uma campanha política para a candidatura de um vereador? Para tanto, serão abordados os seguintes aspectos: Descrever o projeto elaborado para a campanha do candidato a vereador; Destacar o papel dos *stakeholders* envolvidos no projeto; e avaliar como os fatores de gestão impactam no sucesso do projeto;

## 2 Revisão da literatura

Um projeto pode ser definido como uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico (CARVALHO E RABECHINI JR., 2006). Normalmente, os projetos são caracterizados pelo consumo de dinheiro, tempo e recursos humanos, com objetivo de produzir eventos únicos, os quais possuem riscos, porém podem produzir resultados expressivos.

Outra maneira de descrever um projeto, segundo Keeling (2002), de maneira geral um projeto é como um empreendimento que visa a criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve um certo grau de incerteza na realização.

Segundo Menezes (2001), projeto é um empreendimento único, que deve compreender as fases inicial e final definidos e que seja conduzido por pessoas, de forma a atingir os objetivos propostos, respeitando os limites definidos de prazo, custo e qualidade.

De acordo com o PMBOK (2013, p. 3), temos que:

> Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto.

Ainda segundo o PMBOK (2013), de acordo com o nível de complexidade do projeto, estes podem ser divididos em partes mais facilmente gerenciáveis, ou em "subprojetos".

## 2.1 Gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de projetos é definido, segundo o PMBOK (2013), como uma aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas sobre cada uma das atividades de um projeto de forma a cumprir os requisitos acordados. Esta definição, associada com a contribuição de VARGAS (2009) que afirma que o gerenciamento é desenvolvido pelas pessoas de forma a descrever, organizar e monitorar as atividades do projeto, ainda podendo envolver termos técnicos e processos, além de funções, responsabilidades e níveis de autoridade.

### 2.1.1 Processos de gerenciamento

Segundo o PMBOK (2013, p. 47) um processo pode ser definido como: "um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado". Ainda segundo o PMBOK (2013), cada processo é caracterizado por um conjunto de entradas, um conjunto de ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas em cada situação, e um conjunto de saídas resultantes do processo.

De acordo com o PMBOK (2013), de maneira geral, os grupos de processos se repetiriam para cada fase ou subprojeto. Sendo assim, os grupos de processos podem ser

dispostos de acordo com o PMBOK (2013) de acordo com as fases do projeto, sendo divididas como: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; Encerramento. Visto isso, ainda segundo o PMBOK (2013), os gerentes de projetos e as suas respectivas equipes devem sempre revisar com cuidado cada passo do processo, além de verificar as entradas e saídas que o compõem, já que os processos estão intimamente ligados entre si, e devem estar em sintonia, para facilitar a gestão.

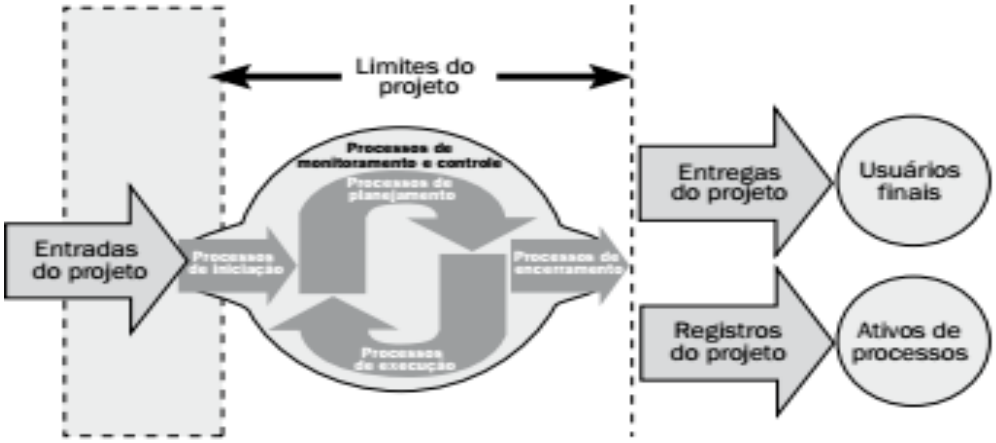



Figura 1 – Limites do projeto

Fonte: PMBOK (2013 p. 54)

De acordo com Daychoum (2005) o estudo do gerenciamento de projetos foi se expandindo e o PMI identificou outras áreas de conhecimento além das quatro já previamente difundidas (escopo, tempo, custo e qualidade) que impactavam diretamente no sucesso ou fracasso do projeto. Assim, novas áreas de conhecimento foram sendo incluídas no guia PMBOK, de forma a contemplar, se não todos, ao mínimo quase todos os aspectos que podem impactar direta, ou indiretamente o projeto.

**2.2 Gerenciamento de partes interessadas em projetos**

Em qualquer projeto, observa-se a presença de um conjunto de pessoas ou entidades que, baseado nos interesses em seus resultados, ou que poderão ser, de alguma forma impactados por ele, conhecidas como partes interessadas, ou ainda, segundo o termo em inglês, os *stakeholders* (KRETAN et al., 2008). A partir dos interesses de cada pessoa (ou grupo), os *stakeholders* podem assumir posições estratégicas no projeto, em caso de influência positiva, ou em caso contrário, seja a pessoa (ou grupo) contrário à realização do

projeto, essa parte deve ser intimamente monitorada, pois tem o poder de atrapalhar, e em alguns casos, até interromper ou inviabilizar o projeto. Nesse contexto, surge a ideia de governança do projeto, que pode ser definida, segundo o PMBOK (2013, p. 30), como o "alinhamento do projeto com as necessidades ou objetivos das partes interessadas é crítico para a administração bem-sucedida do envolvimento das partes interessadas e o alcance dos objetivos organizacionais".

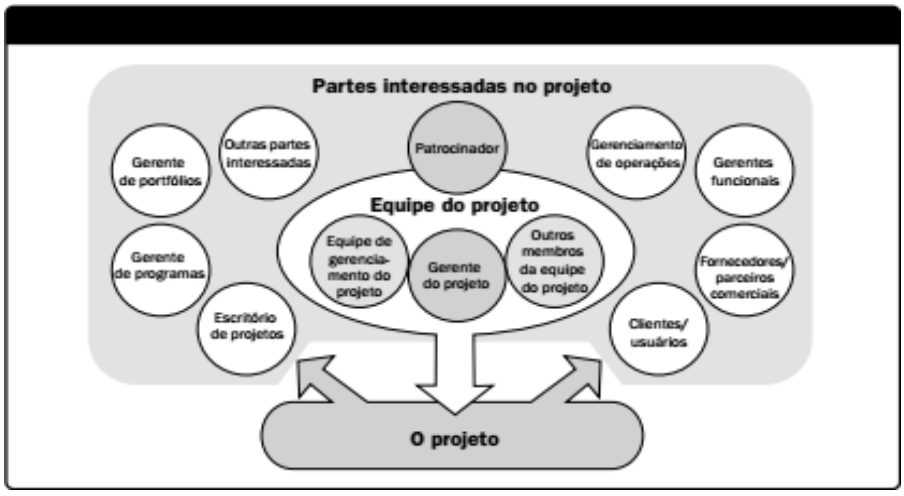



Figura 2 – Relação entre as partes interessadas e o projeto
Fonte: PMBOK (2013)

Segundo BOURNE & WALKER (2005), os conceitos de sucesso ou fracasso do projeto estão relacionados com a percepção dos *stakeholders* sobre o valor agregado pelo projeto, bem como a natureza das relações dentro da equipe do projeto. Se num primeiro momento dos estudos dos projetos o foco das ações apontava na direção do desenvolvimento e controle do escopo, cronograma e custos do projeto, hoje percebe-se que a relevância do fator humano nos projetos é muito mais robusta que suposto anteriormente.

## 3 Análise do ambiente do projeto

### 3.1 O município de Jaboatão dos Guararapes

A cidade está localizada no litoral do estado de Pernambuco. Possui uma extensão de 256 km  e tem divisa com os municípios de Recife e São Lourenço da Mata (Norte), Cabo de Santo Agostinho (Sul) e Moreno (Oeste). Além disso o município integra o conjunto de

cidades que compõem a Região Metropolitana do Recife (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2016).

Por possuir uma localização privilegiada, entre a cidade de Recife e o porto de Suape, onde está localizado o maior polo de desenvolvimento do estado, o município é servido de uma malha de transporte terrestre e metroviário bastante desenvolvido, além de ter parte do aeroporto internacional do estado de Pernambuco em seu território (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2016).

Tabela 1. Detalhes estatísticos sobre a cidade:

| | |
|---|---|
| Criação da vila | 21 de maio de 1873 (Lei Provincial nº 1.093) |
| Aniversário da cidade | 4 de maio |
| População (Censo IBGE – 2000) | 581556 |
| População estimada (2008) | 678346 |
| População zona urbana (Censo IBGE – 2000) | 568474 |
| População zona rural (Censo IBGE – 2000) | 13082 |
| Área territorial | 256,073 km |
| Densidade demográfica | 2.598,43 hab/km |
| Taxa anual de crescimento demográfico (2000/2007) | 0,02 |
| Total de eleitores | 388928 |
| Receita estimada em 2009 | 584084000 |
| Despesa estimada para 2009 | 584084000 |
| PIB per Capita (2006) | 7272 |
| IDH (2000) | 0,777 (5º mais alto de Pernambuco) |

Fonte: Condepe/Fidem/Secretaria de Planejamento da Prefeitura de Jaboatão (2016)

**3.2 O sistema político brasileiro**

Segundo a Constituição Federal (1988) o regime representativo é o democrático, ou seja, um jeito de governar na qual o poder é exercido pelo e para o povo, onde os seus representantes são legitimamente eleitos. O povo, segundo a intenção de seus eleitores, elege o presidente, os senadores, os deputados, os governadores, os prefeitos e os vereadores. Estes governam o país em nome do povo e para o povo.

Sobre o ato de votar, a Constituição Federal (1988) afirma que o eleitor exerce de fato e de direito, a soberania popular, explícita no artigo 14º da Constituição, que remete ao princípio que "todo poder emana do povo...". Com isso, o princípio descrito no artigo 1º da

Constituição fica completo: "... que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente" (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

No Brasil, o sistema eleitoral em vigor é o proporcional. Assim, o número de vagas que um partido possui no Congresso nacional, nas Assembleias legislativas e nas Câmaras municipais é proporcional ao número de votos que cada um recebe na eleição, seja ela feita em lista aberta (quando o eleitor escolhe a figura do candidato) ou diretamente no partido. Devido a cultura nacional de personificação da política, o primeiro caso é mais recorrente.

A cada dois anos, um processo eleitoral é realizado no Brasil, já que não há eleições gerais para todos os cargos numa mesma eleição. Em um dos processos, são eleitos o presidente e os governadores para os cargos executivos, e os deputados federais e estaduais além dos senadores para os cargos legislativos. No outro processo, são eleitos os prefeitos e vereadores, nas chamadas eleições municipais (FERREIRA, 2002)

### 3.3 Projeto de campanha

Dificilmente as campanhas políticas não passarão por momentos de desconfiança produzidos pelo fato que o futuro desse tipo de projeto não é 100% controlável. Assim, a conjuntura política e social deve ser um fator preponderante na condução desse tipo de projeto, tornando-o suscetível a alterações constantes, pois o período eleitoral é bastante intenso e conturbado. Com isso, o projeto não tem como manter uma sequência natural de atividades, ou seja, o projeto corre sérios riscos de não ser seguido exatamente como o planejado. Todos esses fatos concorrem para gerar uma sobrecarga de esforço produzido, onde pode incitar desengajamento das partes interessadas no projeto, e ainda impactar negativamente em outros projetos que estejam sendo desenvolvidos paralelamente.

#### 3.3.1 Fase 1 - Processo de iniciação

O processo de iniciação é realizado com a reunião de abertura, ou em inglês *kick-off meeting*, onde se reuniram os coordenadores da campanha, onde ficaram definidos alguns pontos: O personagem do candidato; O partido escolhido para disputar a eleição; Os coordenadores de campanha e suas respectivas atribuições; As estratégias financeira e de marketing da campanha e a Definição do início das atividades de campanha.

A estrutura do projeto da campanha foi realizada segundo o seguinte organograma:

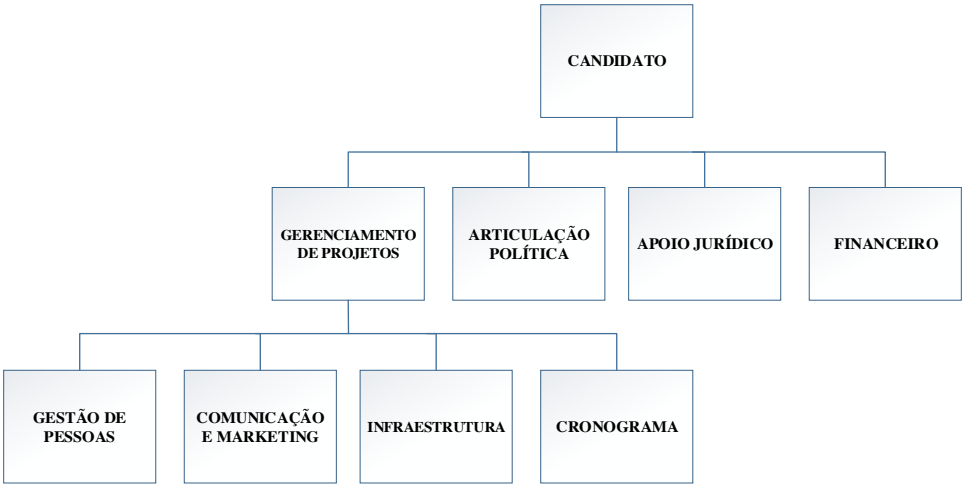



Figura 3 – Organograma do projeto de campanha

Fonte: Elaboração própria (2016)

### 3.3.2 Fase 2 - Processo de planejamento

Abaixo, estão listados os itens básicos delineados no planejamento do projeto realizado:

1. Título do projeto

- Projeto de campanha do Movimento pró cidadão para a eleição de um vereador no município de Jaboatão dos Guararapes.

2. Motivação do projeto

- As campanhas políticas atualmente necessitam de um projeto elaborado de maneira racional, pois as fontes de recursos financeiros e humanos estão cada vez mais escassos. Para tanto, será utilizada a metodologia do PMI para melhorar a gestão do projeto.

3. Descritivo básico do projeto

   a. Objetivo primário do projeto - Atingir o quantitativo mínimo de votos para eleger o candidato nas eleições municipais em 2016;

   b. Objetivos secundários do projeto - Popularizar o candidato e os seus ideais para o município de Jaboatão dos Guararapes; Auxiliar o candidato a prefeito da chapa majoritária a ser eleito.

   c. Cronograma básico do projeto

   Tabela 2 – Cronograma básico do projeto

| Fases do projeto | Descrição básica | Prazo final |
|---|---|---|
| 1. Pré-campanha | Diagnosticar da situação política do município | Abril/16 |
| | Levantar banco de dados dos possíveis eleitores | Junho/16 |
| 2. Planejamento da campanha | Criar a EAP | Agosto/16 |
| | Levantar e sequenciar as atividades | Agosto/16 |
| | Distribuir os recursos entre as atividades | Agosto/16 |
| 3. Execução, monitoramento e controle da campanha | Criar atividades de campanha | Setembro/16 |
| | Definir agendas semanais | Setembro/16 |
| | Acompanhar as atividades | Setembro/16 |
| | Planejar e executar o dia da eleição | Outubro/16 |
| 4. Encerramento da campanha | Eleição | Outubro/16 |
| | Reunião de lições aprendidas | Outubro/16 |
| | Encerrar contratos e desmobilizar a equipe do projeto | Outubro/16 |

Fonte: Elaboração própria (2016)

d. Necessidade básica de recursos

- Recursos humanos: Coordenadores de campanha; Multiplicadores; Simpatizantes; Apoiadores.
- Infraestrutura: Comitê; Sala de reuniões;
- Material: *Flyers*; Propostas.

e. Premissas: Toda a campanha será pautada pela transparência e dentro da legalidade; O material de campanha será produzido de maneira criativa, e distribuído de maneira consciente; Evitar a poluição sonora e visual da cidade; Toda e qualquer atividade de campanha solicitada por terceiros será incluída na agenda do candidato sob consulta prévia ao comitê; Todos os coordenadores são responsáveis por coletar os dados dos seus multiplicadores, de forma a ter controle sobre o quantitativo de votos; Nenhum voto será perdido; Todas as ações de campanha que necessitem terão sigilo total.

f. Restrições: Mudança da conjuntura política; Limite reduzido de recursos financeiros e humanos; Prazo apertado para aprovar e conduzir mudanças no projeto.

### 3.3.3 Fase 3 - Processo de execução, controle e monitoramento

Abaixo, estão listados os itens básicos projetados para a execução do projeto realizado:

1. Entregas do projeto

Tabela 3 – Entregas do projeto

| **Pré-campanha** | **Planejamento da campanha** | **Execução, monitoramento e controle da campanha** | **Encerramento** |
|---|---|---|---|
| Partido | Plano de gerenciamento do projeto | Montagem da infraestrutura. | Eleição |
| Plano de campanha. | Plano de captação de recursos | Calendário de eventos programados | Reunião de lições aprendidas |
| Definição junto ao partido da chapa majoritária | Plano de mobilização dos multiplicadores | Fluxo de caixa da campanha | Encerramento de contratos |
| | | Produção do material de campanha | Desmobilização da equipe do projeto |
| | | Mobilização e engajamento dos multiplicadores | |

Fonte: Elaboração Própria (2016)

2. Estrutura Analítica do Projeto




Figura 4 – Estrutura analítica do projeto

Fonte: Elaboração própria (2016)

### 3.3.4 Fase 4 - Encerramento

O processo de encerramento tem sua conclusão após a realização das atividades descritas para a fase em questão: Monitoramento da eleição, confirmação dos votos, ponto de apoio aos eleitores e comunicação; Realização da reunião de lições aprendidas e *feedback* dos participantes do projeto; Agradecimentos aos participantes do projeto, encerramento dos contratos ativos e desmobilização da equipe do projeto.

## 4 Procedimentos metodológicos

A metodologia utilizada no projeto foi a do PMI descrita no capítulo 13 do livro PMBOK, versão de 2013.

### 4.1 Gerenciamento das partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas no projeto possui 4 grandes processos, são eles:

**Identificar as partes:** Segundo o PMBOK (2013), são utilizados como entradas: Termo de abertura do projeto; Documentos de aquisição; Fatores ambientais ao projeto; Ativos de processos organizacionais (lições aprendidas em projetos anteriores). As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo são: Análise de partes interessadas; Opinião especializada; Reuniões. E a saída desse processo é: Registro das partes interessadas.

**Planejar o gerenciamento das partes:** "Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas é o processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto" (PMBOK, 2013 p. 399)

Segundo o PMBOK (2013), nesse processo, são utilizados como entradas: Plano de gerenciamento do projeto; Registro das partes interessadas; Fatores ambientais ao projeto; Ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo são: Opinião especializada; Reuniões; Técnicas analíticas. As saídas desse processo são: Plano de gerenciamento das partes interessadas; Atualizações nos documentos do projeto.

**Gerenciar o engajamento das partes:** "Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas" (PMBOK, 2013 p. 404)

Segundo o PMBOK (2013), nesse processo, são utilizados como entradas: Plano de gerenciamento das partes interessadas; Plano de gerenciamento das comunicações; Registro das mudanças; Ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo são: Métodos de comunicação; Habilidades interpessoais; Habilidades de gerenciamento. As saídas desse processo são: Registro das questões; Solicitações de mudança; Atualizações no plano de gerenciamento do projeto; Atualizações nos documentos do projeto; Atualizações nos ativos de processos organizacionais.

**Controle de interação das partes:** "Controlar o engajamento das partes interessadas é o processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas" (PMBOK, 2013 p. 409)

Segundo o PMBOK (2013), nesse processo, são utilizados como entradas: Plano de gerenciamento do projeto; Registro das questões; Dados de desempenho do trabalho; Documentos do projeto. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo são: Sistemas de gerenciamento de informações; Opinião especializada; Reuniões. E as saídas desse processo são: Informações sobre o desempenho do trabalho; Solicitações de mudança; Atualizações no plano de gerenciamento do projeto; Atualizações nos documentos do projeto; Atualizações nos ativos de processos organizacionais.

## 5 Dados obtidos

### 5.1 Gerenciamento das partes interessadas

Sobre os dados obtidos no gerenciamento das partes interessadas, serão dispostos de acordo com os processos do gerenciamento.

No processo para identificar as partes interessadas como entradas: **Termo de abertura do projeto**: Produção para o projeto um termo de abertura, contendo os dados iniciais, necessários para o *start* do projeto; **Documentos de aquisição:** Os contratos não exigem um nível de complexidade avançado, tornando-os meramente formais, sendo apenas utilizados para simples conferência; **Fatores ambientais ao projeto:** São avaliados indicadores sociais, econômicos e legais, que sejam inerentes ao projeto; e **Ativos de processos organizacionais (lições aprendidas em projetos anteriores):** Utilizam-se conhecimentos prévios sobre campanhas políticas, métodos de gestão, entre outros.

Como ferramentas e técnicas, temos: **Análise de partes interessadas:** Análise das potenciais partes interessadas e classificadas, segundo a matriz "poder x interesse": agrupa

as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu nível de preocupação (“interesse”) no projeto. Com a matriz MPI classificam-se as partes interessadas de forma a monitorar as principais de maneira mais efetiva.

Tabela 4 – Matriz Poder x Interesse

| Poder | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Interesse | | | | |

Fonte: Elaboração própria (2016)

**Opinião especializada:** Para obter uma opinião especializada no projeto, são consultados os seguintes grupos de pessoas: Políticos e ex-políticos; Sindicatos funcionais; Sindicatos patronais; Associações comunitárias; **Reuniões:** As reuniões da equipe do projeto seguem a seguinte cronologia: mensais na Fase 1 do projeto; quinzenais na Fase 2 do projeto; semanais nas fases finais do projeto.

E as saídas do processo são: **Registro das partes interessadas:** Criação de uma planilha detalhada, onde as principais partes interessadas filtradas podem ser descritas na tabela a seguir:

Tabela 5 – Matriz de partes interessadas

| Parte interessada | Poder | Interesse | MPI |
|---|---|---|---|
| **Candidato** | 5 | 5 | 25 |
| **Coordenadores** | 4 | 5 | 20 |
| **Multiplicadores** | 3 | 4 | 12 |
| **Eleitores** | 2 | 4 | 8 |
| **Candidatos diretos** | 3 | 5 | 15 |
| **Candidatos indiretos** | 2 | 4 | 8 |
| **Chapa majoritária** | 3 | 3 | 9 |

Fonte: Elaboração própria (2016)

Para planejar o gerenciamento das partes interessadas temos: **Plano de gerenciamento do projeto:** Produção para o projeto de um termo de abertura; **Registro das partes interessadas:** Conforme identificação da Tabela 4; **Fatores ambientais ao projeto e Ativos de processos organizacionais:** Itens descritos anteriormente.

Ferramentas e técnicas desse processo utilizados são: **Opinião especializada:** Para obter uma opinião especializada no projeto, são consultados os seguintes grupos de pessoas: Políticos e ex-políticos; Sindicatos funcionais; Sindicatos patronais; Associações comunitárias; Gerentes de projetos; **Reuniões:** As reuniões tinham o objetivo de alinhar os rumos do projeto de acordo com os fatores ambientais do projeto, bem como receber o feedback dos participantes e atualizar o registro de "possíveis eleitores"; e **Técnicas analíticas:** As partes interessadas eram classificadas de acordo com o seu nível de participação do projeto, assim como se segue:

1. Atuante;
2. Interessado, mas não muito atuante;
3. Não atuante, mas não muito interessado;
4. Não interessado.

E as saídas desse processo são: **Plano de gerenciamento das partes interessadas:** Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão das partes interessadas em projetos, neste projeto específico não foi produzido nenhum tipo de plano de gerenciamento das partes interessadas; e **Atualização nos documentos do projeto**.

Para planejar o gerenciamento das partes interessadas temos: **Plano de gerenciamento das partes interessadas, Plano de gerenciamento das comunicações e Registro das mudanças:** Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico os planos de gerenciamento das partes interessadas e das comunicações não foram confeccionados, nem o registro de mudanças; e **Ativos de processos organizacionais:** Acompanhamento do avanço da campanha e feedback das partes interessadas.

As ferramentas e técnicas desse processo foram: **Métodos de comunicação:** Para tal, são realizadas comícios, caminhadas, reuniões em pontos de apoio, conhecidos como comitês, visitas, entre outros; **Habilidades interpessoais:** São requeridas algumas habilidades, como: Solução de problemas; Bom ouvinte; Desenvolvimento de confiança mútua; e **Habilidades de gerenciamento:** São requeridas algumas habilidades, como: Influência positiva; Poder de negociação; Apaziguar conflitos.

E como saída desse processo temos: **Registro das questões, Solicitações de mudança, Atualizações no plano de gerenciamento do projeto e Atualizações nos documentos do**

**projeto:** Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico o registro das questões não é confeccionado. As atualizações no plano de gerenciamento do projeto são realizados de maneira aleatória, mas não registrados nos documentos do projeto; **Atualizações nos ativos de processos organizacionais:** Atualizado o registro de lições aprendidas.

Para controlar o engajamento das partes interessadas temos como entradas: **Plano de gerenciamento do projeto**: Para o controle do engajamento das partes interessadas, foi utilizado o plano de gerenciamento utilizado no início do projeto; **Registro das questões e Dados de desempenho do trabalho:** Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico, o registro das questões não é confeccionado. Os dados de desempenho do trabalho são coletados a partir do feedback das partes interessadas e comparando com os dados tabulados no planejamento; e **Documentos do projeto.**

Como ferramentas e técnicas foram utilizados: **Sistemas de gerenciamento de informações:** São criadas planilhas de levantamento do controle de votos "adquiridos", bem como das pesquisas de intenção de voto para os candidatos a prefeito; **Opinião especializada e Reuniões:** Nas reuniões, a pauta era simplesmente referente ao controle por parte dos coordenadores e multiplicadores dos "possíveis eleitores".

Como saídas desse processo foram obtidos: **Informações sobre o desempenho do trabalho e Solicitações de mudança: N**este projeto específico, as solicitações de mudança são realizadas de maneira informal, não gerando nenhum tipo de registro, apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos. As informações sobre o desempenho do trabalho são conferidos da seguinte forma: São comparados os dados tabulados com a resposta das partes interessadas na rua, tentando construir uma estimativa de votos; **Atualizações no plano de gerenciamento do projeto, Atualizações nos documentos do projeto e Atualizações nos ativos de processos organizacionais.**

**5.2 Resultados do projeto**

Para analisar os resultados do projeto, foram avaliados os objetivos primário e secundário:

**Objetivo primário do projeto: Atingir o quantitativo mínimo de votos para eleger o candidato nas eleições municipais em 2016**

No início do projeto, é estimado que, com 3000 votos seriam suficientes para que o candidato seja eleito. O planejamento deve ser com margem, para tanto, foi projetado de tal forma que fossem conquistados 4000 votos. Na situação final do projeto, com aproximadamente 1800 votos o candidato teria sido eleito.

**Objetivos secundários do projeto: Popularizar o candidato e os seus ideais para o município de Jaboatão dos Guararapes:** Após o período eleitoral, os projetos do movimento pró cidadão foram estendidos, adesões ao projeto foram realizados e novos planos serão realizados pelo grupo no futuro próximo. **Auxiliar o candidato a prefeito da chapa majoritária a ser eleito:** O candidato a prefeito na chapa majoritária seria beneficiado com o bom desempenho e aplicabilidade deste projeto.

## CONCLUSÃO

De uma maneira concreta, é possível afirmar que o gerenciamento de projetos pode, e deve ser aplicado nos mais diversos âmbitos do gerenciamento, já que proporciona aos empreendimentos robustez e competitividade para produzir resultados cada vez mais rápidos, e com taxas de erros por vezes menores.

Tais fatores demandam ainda mais que as corporações invistam em capacitação, de forma que estejam aptos a planejar, executar, controlar e finalizar as atividades de maneira mais eficiente, e que estejam preparados a responder de maneira eficaz às interferências externas. Este deve ser o passo fundamental para que o processo de construção de estratégias seja dinâmico e alcance os resultados esperados.

No contexto aplicado, o gerenciamento de partes interessadas está diretamente ligado à identificação de necessidades e interesses das pessoas que podem impactar positiva ou negativamente o projeto. Tal gerenciamento, se bem feito, pode manter o projeto no trilho para o qual ele foi planejado, tornando-o menos suscetível a fracassos.

## REFERÊNCIAS

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision, 43(5), 649-660.

Carvalho, Marly Monteiro de. Rabechini Jr., Roque. Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos. São Paulo: Atlas, 2011.

Daychoum, Merhi. Gerência de projetos: programa delegacia legal / Merhi Daychoum. – Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Kretan, Agostinho. Et al. Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos Revista Mundo Project Management . São paulo, n.24, v.4, p.62 , dezembro 2009.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 5a. Ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

Jaboatão dos Guararapes, Prefeitura municipal. História da cidade. Disponível em <http://www.jaboatao.pe.gov.br/jaboatao/historia.aspx>. Acesso em 28 de dezembro de 2016.

Vargas, R. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

# PROJETO CRESCENDO NA HARMONIA: AS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS/ ATITUDINAIS DOS JOVENS MÚSICOS PARTICIPANTES – ESTUDO DE CASO

**AUTORES:**

**Shalimar Michele Gonçalves da Silva Reis -**

**Doutora em Ciências da Educação**

**shalimar_michele@yahoo.com.br**

**Docente da Faculdade Frassinetti do Recife/ FAFIRE**

**Deoclecio Francisco dos Reis**

**Graduando de Adm de Empresas**

**deoclecio.f.reis@gmail.com.br**

**Prof Regente do Projeto Crescendo na Harmonia/ FAFIRE**

**RESUMO**

A música possui representação no campo da neuropsicológica, impactando na afetividade, controle de impulsos, emoções, e motivação. A pesquisa tem por objetivo analisar as mudanças comportamentais dos jovens participantes do Projeto Crescendo na Harmonia, em seu primeiro ano. O estudo se deu por entrevista com envolvidos no projeto.

**Palavras-chave:** Música, Jovens, Mudanças Comportamentais

**SUMMARY**

The music has representation in the field of neuropsychology, impacting affectivity, impulse control, emotions, and motivation. The research aims to analyze the behavioral changes of

young people participating in the Crescendo Project in Harmony, in its first year. The study was by interview with involved in the project.
**Keywords:** Music, Youth, Behavioral Changes

**RESUMEN**

La música tiene representación en el campo de la neuropsicología, impactando en la afectividad, control de impulsos, emociones, y motivación. La investigación tiene por objetivo analizar los cambios conductuales de los jóvenes participantes del Proyecto Creciendo en la Armonía, en su primer año. El estudio se dio por entrevista con los involucrados en el proyecto.
**Palabras clave:** Música, Jóvenes, Cambios de Conducta

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que a música, em seu poder, sociabiliza e auxilia no desenvolvimento humano da coordenação motora, do raciocínio, da sensibilidade, da criatividade e, acima de tudo, da humanização. Assim, o seu exercício é de suma importância para o aprendizado escolar, pois o estudo, a percepção, a prática da música nos auxilia até mesmo a compreender melhor a vida. Em seu conceito, a música é arte de manifestar de diversos afetos de nossa alma, mediante o som.

Estudos realizados por investigadores europeus, com especificidade, alemães, os indivíduos conhecedores de tons musicais apresentam área do cérebro 25% maior em relação aos que não desenvolvem trabalho com música. Aos que estudaram as notas musicais e as divisões rítmicas, estes, obtiveram notas 100% maiores que os demais colegas em relação aos conteúdos de matemática, isso porque o conhecimento musical envolve estética, sensibilidade, criatividade e, também, matemática frente a divisão de notas e compassos. Podemos até dizer que a música é 100% matemática.

Assim, as crianças que desenvolvem algum trabalho com a música apresentam melhor desempenho no rendimento escolar, bem como na vida como todo. Entretanto a importância do contato da criança com a música já existe deste muito tempo. Platão afirmava que “a música é um instrumento educacional mais potente do que qualquer outro”. Atualmente, esta afirmativa é perfeitamente aceitável uma vez que a música exercita

o cérebro para as formas mais relevantes de raciocínio, razão pela qual requer reflexão por parte dos pais e educadores, buscando incluir a música na formação da criança, criando estratégias de ensino que incentive a criança a estudar música desde cedo, seja através do canto da aprendizagem de algum instrumento.

Com base no exposto surgem alguns questionamentos que nos impulsionou desenvolver a presente pesquisa, a saber: se houve, de fato, mudança no comportamento dos jovens após participação no Projeto Musical Crescendo na Harmonia. Se, sim, em quais aspectos?

No alcance de nossa inquietação buscamos a principio constatar, se houve ou não mudanças no comportamento dos jovens sobrevindo de sua participação no Projeto Crescendo na Harmonia. E, diante da afirmativa, identificar em quais aspectos tais mudanças ocorreram e, mais, se estas refletiram no desenvolvimento social, estético e escolar dos jovens.

**METODOLOGIA**

Objetivando identificar, na presente investigação as mudanças sobrevindas no comportamento dos jovens após sua participação na Orquestra Crescendo na Harmonia, procuramos nesta pesquisa desenvolver um estudo de caso, uma vez que trata de um método qualitativo que busca aprofundar uma unidade individual no alcance de compreender certos questionamento. Assim, ela está direcionada ao estudo de um grupo de jovens restrito ao Projeto Social Crescendo na Harmonia, buscando identificar nestes as principais mudanças ocorridas após a participação nos estudos da Orquestra Crescendo na Harmonia.

Configurou ainda a investigação em uma *pesquisa participante*, uma vez que estão envolvidos aquele que pesquisa com aquele que é pesquisado no estudo do problema, ou seja, a pesquisa se realiza no envolvimento do sujeito-objeto. E, mais, que a finalidade da Pesquisa Participante é a mudança das estruturas com vistas à melhoria da vida dos indivíduos envolvidos. (Minayo, 2004) No caso, as mudanças do comportamento dos jovens após sua participação na Orquestra Crescendo na Harmonia.

Assim, preliminarmente, realizou uma pesquisa teórica em atendimento ao objeto de estudo e aos fatores interligados a ele. Por se classificar em um estudo de caso, incide a este desenvolver análises de várias disposições e, assim, foi realizado entrevistas com professores,

gestores e pais dos alunos, sobre as principais mudanças comportamentais, em atitudes e valores, que os jovens poderiam apresentar o após participação no Projeto Crescendo na Harmonia. Além desses, sentimos a necessidade de realizar entrevista com os próprios alunos sobre o que representa o projeto em sua vida, na possibilidade de transformações a que atribuem essas. Para tanto, será realizado duas etapas de entrevistas com os alunos. Uma, quando a pesquisa se inicia e, outra, ao final da pesquisa, objetivando nestas duas etapas da entrevista, localizar possíveis pontos ainda não considerados na primeira fase. Além das entrevistas, foram observadas as aulas do Projeto Crescendo na Harmonia, destinado a equipe dos jovens, com a finalidade de analisar dentro de um período de um ano o relacionamento (entre colegas e professor); tratamento, linguagem e atitudes.

**DESENVOLVIMENTO DO TEMA**

Em sua definição a música é a arte de manifestar diversos afetos de nossa alma, mediante o som. Ora, se ela manifesta diversos afetos, compreendendo afetos como sentimento terno de afeição a pessoa ou animal e, assim, amizade, logo, o manifestar dos afetos, não se configura em algo negativo e, sim, positivo. A música agrega sentimentos, recordações, contentamentos e afeições, porque ela ultrapassa o limite da materialidade e atinge o âmago do sentimento e da sensibilidade humana, ou seja, transcende o sujeito a outros locais, sentimentos e sensações, sem que desponte fisicamente.

A música é vista por muitos como a primeira das artes, tanto na historicidade humana como em sua relevância na vida dos seres humanos. Para as civilizações primitivas, os sons tinham significados os quais estavam presentes em seus primitivos instrumentos. Já, na atualidade, possui a capacidade reconfortante, auxilia o no equilíbrio e emociona. Isso porque a música nos remete ao primeiro e mais importante som da vida: as batidas do coração de nossa mãe. O som uterino está gravado no inconsciente e simboliza proteção, aconchego e tranquilidade.

Segundo Ferreira (2005), a música é a sucessão de sons e silêncio estabelecida ao longo do tempo. O ritmo, a melodia, o timbre e a harmonia, são dados constituintes da música que são capazes de afetar todo o organismo humano de forma física e psicológica. Através de tais elementos o receptor da música responde tanto afetiva quanto corporalmente.

A música por ter acesso direto à afetividade ao controle de impulsos, as emoções e as motivação possui uma representação neuropsicológica de grade extensão. Em sua influência ao ser humano permite o acesso direto ao sistema de percepções integradas ligadas às áreas associativas de confluência cerebral integrando as várias sensações . Situação semelhante pode ser constatada na sensação gustativa, olfatória, visual e proprioceptiva as quais dependem da integração de várias impressões sensoriais num mesmo instante, como a lembrança de um cheiro ou de imagens após ouvir determinado som ou determinada música.

A função cerebral, conjunto das atividades motoras e cognitivas que envolve o processamento da música, determina as várias operações mentais tais como interpretação de ritmos, harmonias, timbres, expressão motora, processos cognitivos e emocionais para a formação de um complexo de interpretação da música (MUSZKAT, 2012). Portanto, a música e a linguagem exploram as funções cerebrais. Se por um lado a linguagem falada envolve entonação, ritmo, andamento e um contorno melódico, por outro lado, a linguagem musical se vale de símbolos para comunicação e expressão. Disso resulta que ambas dependem de esquemas sensoriais, esquemas esses que são responsáveis pela percepção e processamento auditivo e visual no processo de organização temporal e motor necessários a fala e a execução musical (MUSZKAT et al, 2000)

Das crianças aos jovens, a música, igualmente, desempenha grande alcance no desenvolvimento e funcionamento cerebral destes, por ser compreendida pelo cérebro como uma forma de linguagem. Semelhante a linguagem falada, a música abrange diferente entonações, ritmos, contornos melódicos e andamentos e, por isso, é considerada uma arte que vai além da linguagem, comunicação, abrangendo a expressão (CUERVO, 2011)

Assim, a música é um componente de fundamental importância na vida dos seres humanos uma vez que ela proporciona o movimento, a mobilização e, por isso, contribui para a transformação e o desenvolvimento dos sujeitos. GAINZA (1988).

Isso posto, questionamos, se o jovem que possui uma formação musical, mesmo que tardio em relação ao seu desenvolvimento infantil, apresenta mudanças comportamentais e intelectuais das quais sejam perceptivas aos olhos dos que convivem?

O Projeto Social de Música, Crescendo na Harmonia, surge a partir de uma proposta apresentada de um aluno do curso de Administração ao Setor de Extensão da FAFIRE, que

está inserido no Nupic. O Nupic, por sua vez, articulou parcerias com a ONG Moradia e Cidadania e o Tribunal Regional Federal da 5ª Região;

O Projeto Crescendo na Harmonia surge no final de 2014 com a proposta de ensino de música em cordas (violino, viola de arco e violoncelo) a alunos de 02 escolas da Rede Municipal do Recife.

Foram aplicados 32 questionários incluindo questões fechadas e abertas para os jovens, os pais, gestores e regente/professor:

*Das **questões fechadas*** (Ver Quadro 01)

- Preliminarmente , indagou se estes perceberam mudança comportamental. E, nesta, 100% dos entrevistados afirmaram que sim;
- Na afirmativa da mudança, apontamos alguns pontos e nestes foram possíveis obter o seguintes quantitativos.

| Pontos | Pais | Alunos | Gestor | Regente |
|---|---|---|---|---|
| Disciplina | 15 | 15 | 1 | 1 |
| Rendimento escolar | 15 | 15 | 1 | 1 |
| Companheirismo | 10 | 13 | 1 | 1 |
| Indisciplina | 00 | 00 | 0 | 0 |
| Distanciamento nos estudos | 00 | 00 | 00 | - |
| Individualismo | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Boas maneiras | 08 | 14 | 1 | 1 |
| Atenção (Cautela/Aplicação) | 14 | 15 | 1 | 1 |

**Quadro 01**

Das ***questões abertas***, apresentamos 02 questões:

Destacamos por grupos (pais, alunos, gestores e o regente) algumas respostas relativa a primeira questão que ***indagou sobre que outras mudanças significativas o entrevistado apontaria após a participação do jovens no Projeto Crescendo na Harmonia.***

- **PAIS**

*O esforço para a **pontualidade** e a facilidade em **perceber os sons**"*
*"A **percepção de sons** e o esforço para a **pontualidade**"*

*"Melhor **interatividade com os colegas**, maior **envolvimento com o instrumento musical** e maior **atenção**"*
*"Mais **comunicativo**"*

(Itálico nosso)

- **ALUNOS**

" *A pontualidade, desinibidade, **iniciativa** própria e **tolerância**"*
*" A ter um **foco maior nos estudos**, na **atenção** com os detalhes*
"*Eu era muito tímido após entrar na orquestra me tornei **mais comunicativo***"
*"Boas maneiras, **responsabilidade**, **respeito** aos mais velhos"*
*"**Concentração e harmonia**"*
*"Houve uma **diminuição** em alguns de meus problemas, como a **ansiedade e timidez**"*
(Itálico nosso)

- **GESTOR**

*"Principalmente em relação a **responsabilidade**"*
(Itálico nosso)

- **REGENTE**

> *"Vejo neles mais **interesse** pela **música clássica**. Estão mais preocupados com os seus **futuros** e vejo neles mais **responsabilidade** . Estão sabendo **ouvir as pessoas** e **respeitá-las**. A **união** entre eles é visível"*
>
> (Itálico nosso)

Para uma melhor compreensão dos dados coletados categorizamos pontos possíveis de perceber as mudanças do comportamento dos jovens pela influência da música em sua vida. Dos pontos/categorias, estes são os de ordem: individual, social, específico à música. Assim, em análise das respostas apresentadas pelos entrevistados, bem como na observação e acompanhamento dos jovens músicos, em suas atividades cotidianas, destacamos as seguintes mudanças apresentadas na categoria **Individual**: *Pontualidade; Responsabilidade; Atenção aos detalhes, Iniciativa própria, Tranquilidade; Diminuição da timidez e Concentração*.

Relativo às mudanças visualizada na entrevista, e acima destacadas, é importante salientar, que estudos realizados apontam dois estilos de música que impactam diretamente na conduta humana, a sedativa e a estimulante. Assim, a música no estilo sedativo, por ser constituída de andamentos lentos, com harmonias simples e leves variações musicais, torna suave uma atividade física ou aumentar a capacidade contemplativa do ser humano produzindo um efeito relaxante. Diferente da sedativa, a estimulante pode causar um efeito excitante (pressão arterial, ritmo de respiração e aumento dos batimentos cardíacos. Todavia, a música instrumental, tocada pelos jovens da Orquestra Crescendo na Harmonia, inclina para o estilo sedativo razão pela qual os jovens apontam mudança no comportamento destacando a tranqüilidade, perda da timidez, entre outros.

Outro aspecto relevante em relação a música na formação cognitiva do sujeito, ocorre em razão de a música ser um dos estímulos mais possantes na ativação dos circuitos do cérebro, ou seja, quanto antes a criança ingressar no conhecimento musical maior abrangência terá sua capacidade de armazenado na memória sonora uma vez que assimilou um contingente de códigos sonoros possibilitado na aprendizagem com a música. Assim, tal situação contribui para o desenvolvimento de habilidades cognitivas, linguísticas e motoras, participando do processo de desenvolvimento da sua personalidade, do amadurecimento do caráter e das atitudes comportamentais (MELO, et al., 2009).

Referente à categoria que impacta no **Social**, as respostas apresentadas sinalizam para as seguintes mudanças: *Tolerância; Respeito aos mais velhos; Interatividade com os*

*colegas; Cooperação; Respeito ao ritmo de aprendizagem dos colegas; e Respeito as hierarquias internas da or:uestra (à figura do maestro )*

Os valores acima apresentados, como tolerância, cooperação, respeito aos mais velhos, alguns destacados pelos estudantes, confirmam estudos anteriormente realizados em que se constata a influência da música no comportamento humano e ela exerce, sim um papel preponderante na vida das pessoas, sendo algumas de suas vantagens aquisição de atividades motoras, desenvolvimento da percepção musical, dos sentimentos, da personalidade, da identidade e muitas outras funções que beneficiam a memória.

## CONSIDERAÇOES FINAIS

No cruzamento das respostas obtidas nos questionários, aplicados aos alunos, pais, gestor e regente da orquestra, com as observações realizadas ao longo do desenvolvimento do projeto, constata-se o impacto positivo do efeito da música causado na vida dos jovens participantes do Projeto Musical Crescendo na Harmonia. Através da pesquisa foi observar o a eficácia da aprendizagem musical no desempenho da memória, disciplina, concentração e atenção dos alunos, uma vez que o exercício do ouvir e produzir a música, através de instrumentos musicais, possibilita ao indivíduo uma melhor duração e intensidade de concentração em todas as faixas etárias.

Disso resulta que, a mente musical vai se moldando e se constituindo através da captação dos sons que o ouvido interno absorve, aguçando a capacidade da mente ouvir e perceber as diversas nuances musicais. Portanto, a música constitui ainda uma excelente ferramenta de auxílio e estímulo do cérebro, possibilitando o desenvolvimento dos processos cognitivos e motores da capacidade humana nos mais diversos campos de aprendizagens.

## REFERÊNCIAS

CUERVO, L. **Articulações entre Música, Educação e Neurociências: ideias para o Ensino Superior.** IN: 7 SIMCAM – SIMPÓSIO DE COGNIÇÃO E ARTES MUSICAIS. Brasília: UNB, 2011.

MELO, N. N. M. M.; SANTOS, V. A. M.; NUNES, D. A. S e SILVA, V. L. L. G. **A importância da música para o desenvolvimento da criança de educação infantil.** Bahia, 2009.

MUSZKAT, M.; CORREIA, C. M. F. e CAMPOS, S. M. Música e Neurociências. **Revista Neurociências,** 8(2): 70-75, 2000.

MUSZKAT, M. **Música, Neurociência e Desenvolvimento Humano.** Ministério da Cultura e Vale: A Música na Escola. São Paulo, 2012.

# A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL INFLUENCIANDO NA MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL A UMA EMPRESA ESPECIFICA PRESTADORA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

**TRABALHO CONCLUÍDO**

**AUTORES:**

**Bel. Adm. Matheus Neves Bezerra**

**matheusneves749@gmail.com**

**Esp. Virginia Spinassé de Melo**

**vspinasse@hotmail.com**

**RESUMO**

A proposta deste artigo é trazer uma elucidação sobre a gestão do conhecimento no serviço público brasileiro, com o objetivo principal de verificar se a política de qualificação profissional trouxe melhorias a uma entidade governamental especifica, prestadora de serviços educacionais. Para chegar a esse objetivo foi preciso traçar metas, as quais resumem-se em: conhecer a evolução da gestão pública e sua estrutura; investigar como a qualificação profissional beneficiou outros órgãos públicos; e averiguar como a qualificação profissional pode beneficiar o desempenho da instituição governamental específica, prestadora de serviços educacionais. Para um melhor e mais amplo entendimento é necessário, primeiramente, versar sobre um breve histórico introdutório do serviço e da administração pública brasileira, meios pelos quais o governo põe suas políticas públicas em prática, pois é a forma que lida diretamente com o cidadão. Posteriormente é feita a investigação da qualidade e da eficiência do serviço público brasileiro. A pesquisa iniciou-se através de referenciais bibliográficos e foi dada a sua continuação por meio de pesquisa quantitativa com servidores da entidade onde o estudo foi realizado. Sendo assim, pode-se propor

conclusões baseadas em estatísticas, comparando conhecimentos teóricos com os investigados na prática onde pode-se verificar que um profissional qualificado, orientado, treinado para seu objetivo principal (servir o cidadão), irá trabalhar em prol do país, visando o desenvolvimento equitativo da sociedade, tornando a organização em que trabalha competitiva pela qualidade e não por ser pública,

**Palavras-chave**: Qualificação. Servidor Público. Capital Intelectual.

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to provide an elucidation about knowledge management in the Brazilian public service, aiming the verification that the professional qualification policy has brought improvements to a specific governmental entity, which provides educational services. In order to reach this objective, it was necessary to set goals, which are summarized in: knowing the evolution of public management and its structure, investigating how professional qualification has benefited other public agencies and investigating how professional qualification can benefit the performance of this entity. For a better and broader understanding, it is necessary first, to address a brief introductory history of the Brazilian public service and administration, means by which the government puts its public policies into practice. Having in mind that it is this way that it deals directly with the citizen. Subsequently, the quality and efficiency of the Brazilian public service are investigated. The research was initiated through bibliographic references and it was proceeded by means of a quantitative research with servers of the entity where the study was carried out. Thus, one can draw conclusions based on statistics, comparing theoretical knowledge with those investigated in practice. From this study it can be seen that a qualified professional, oriented and trained for its main objective (serving the citizen), will work for the country, making the organization that works competitive for the fact of the quality and not for being public, as well aiming at the egalitarian development of society.

**Keywords:** Qualification. Public server. Intellectual capital.

## INTRODUÇÃO

O governo consegue ficar mais próximo da sociedade por meio de suas instituições, devido a prestação dos serviços. Há muito têm-se indícios da deficiência de tal prestação. No intuito de promover a melhoria do serviço público, diversos órgãos públicos, que promovem a qualificação profissional da administração pública, disponibilizam ao servidor público inúmeros cursos, na tentativa de o preparar para as atividades inerentes ao cargo que irá/está assumindo, implicando, consequentemente, numa melhor ótica da sociedade perante o governo.

Tal qualificação foi introduzida na administração pública brasileira em meados de 1995, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que entre suas várias diretrizes, versa sobre a valorização do servidor, que objetiva o cidadão, criando condições para o desenvolvimento das pessoas que realizaram as reformas (servidores públicos). Dessa forma, é definitivamente implantado o modelo gerencial da administração no Brasil, que trouxe consigo novos conceitos aprimorados ou acrescentados aos já existentes, por exemplo, definindo que uma das principais fontes de prosperidade das organizações é o seu capital intelectual. Com isso é possível perceber que a algum tempo já se tem a ótica de que um dos caminhos para a melhoria do serviço público é a qualificação profissional. Visualizando a mutação do mundo globalizado, qualificar-se se torna um processo constante, com o entendimento de que a mudança é construtiva e desejável, para tal é necessário, treinamento dos profissionais em novas tecnologias e práticas empresariais. Portanto, tornando-se importante uma pesquisa com o propósito de investigar se a política de qualificação trouxe reais melhorias ao serviço público Federal brasileiro, em especial na instituição prestadora de serviços educacionais selecionada. Para tanto é imprescindível compreender a evolução da gestão pública brasileira e sua estrutura, e assim voltar-se a instituição pesquisada e verificar como a qualificação profissional lhe trouxe melhorias.

## METODOLOGIA

Existem várias formas de se realizar uma pesquisa, entre elas o estudo de caso, uma das formas mais utilizadas na área das ciências sociais. (Ventura, 2007). Esta forma torna-se

preferencial quando a questão norteadora da pesquisa trata de eventos atuais. Como diz Yin (2014, p. 2) "[...] o foco do estudo de caso é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico)". Utilizando Ventura (2007, p. 384) como complemento, o estudo de caso "visa à investigação de um caso específico, bem delimitado contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações".

A questão norteadora desta pesquisa define-se em: "a política de qualificação profissional trouxe melhorias ao serviço público federal, em especial a instituição prestadora de serviços educacionais pesquisada?" Abrangendo todos os fatores citados anteriormente.

Para tal estudo de caso foram utilizados procedimentos metodológicos que consistem na coleta de dados, onde estão contidos os métodos de fato utilizados: pesquisa bibliográfica (principalmente livros e artigos científicos), documental (leis, documentos e outros) e a entrevista, que deve constituída de uma série ordenada de perguntas, devendo ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (Lakatos & Marconi, 2010; Gil 2006).

## DESENVOLVIMENTO

A gestão pública forma um dos mais importantes e complexos processos da administração, executando suas funções de acordo com as atribuições básicas gerais do administrador (planejar, organizar, dirigir e controlar), e também seguindo princípios próprios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (Constituição Federal [CF], Art. 37, 1988). O servidor público que se abstém a cumprir um destes princípios está cometendo improbidade administrativa, ato ilícito passivo de punição prevista em lei. Todo este "abc" que o gestor público deve seguir são para que de forma ética e satisfatória, o serviço público supra as necessidades coletivas básicas.

Conforme Carvalho e Sampaio (2010) a administração pública nasce com o propósito de lutar por o bem comum perante o Estado e o privado, esperando-se que os resultados sejam sempre em benefício da sociedade.

Mas com a ampliação da rede e criação de novos serviços governamentais ao longo do tempo, é possível perceber a carência destes e de funcionários qualificados para realizar as atividades inerentes aos cargos que irão/estão assumindo, principalmente pessoas visionárias do bem comum.

Como causa da carência no serviço público brasileiro existem alguns fatores, dentre eles as transformações e mudanças que a administração pública brasileira sofreu. Carvalho e Sampaio (2010) apontam que foram três modelos de administração, várias constituições, ditadura, tantas moedas (influenciando diretamente na economia), demonstrando fragilidade à estruturação de um país voltado para atender as necessidades comunitárias.

É verdade que tais mudanças foram tentativa de aproximar o cidadão das atividades governamentais, principalmente de um melhor atendimento as necessidades sociais, por exemplo a divisão dos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), com o objetivo de que cada cidade e estado atenda melhor seu cidadão, dos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), cada qual com sua especificidade.

Os entes federados, assim como os três poderes, estão definidos na CF (1988), onde dispõe que serão harmônicos entre si e terão autonomia financeira, política e administrativa, com ressalvas. Os modelos de administração pública brasileira foram mudando de acordo com a época vivida. O patrimonialista, ainda no império, ficou marcado pela imposição. Quem detinha o poder impunha o que lhe achava conveniente e os subordinados deviam atender. (Sarturi, 2013). Já o modelo burocrático veio no pós-imperialismo, com o objetivo de sanar as brechas existentes no "modelo" anterior, trazendo profissionalismo, impessoalidade, formalidade e racionalização ao serviço público. (Marques, 2008 citado por Carvalho & Sampaio, 2010). O modelo gerencial emergiu frente a globalização, pois o burocrático estava engessando a máquina pública, tornando-a lenta e cara. (Rek, 2014).

Com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (1995), lançado pelo governo, o modelo gerencial fora instaurado, pois continha entre suas propostas à reforma da administração pública, com o proposito principal de fortalecer o Estado brasileiro.

O modelo de administração gerencial, segundo PDRAE (1995) é baseado na administração privada, enfatizando os resultados. Na administração pública, por exemplo, é

frisado o atendimento ao cidadão, conforme F. H. C. (1995, p. 7), "É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de "gerencial", baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão [...]".

Com a globalização em evidência a competitividade se intensifica. Nassuno (2002) destaca que é nesse momento que a eficiência ganha destaque, pois torna-se necessária para que as empresas possam se manter competitivas. É nesse contexto que o estado necessita de servidores qualificados para conseguir exercer uma gestão pública extremamente eficiente.

Conforme a CF (Art. 37, 1988) a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal ou Municipal obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e *eficiência* [grifo nosso]". Os quatro princípios anteriores já existiam, a eficiência só foi fixada ao serviço público pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Dessa forma, pode-se entender que a eficiência foi posta como princípio do serviço público na tentativa de melhoria do mesmo, seja em relação ao melhor aproveitamento dos recursos ou de modo a melhorar o desempenho do servidor público, objetivando a satisfação social. (Martins, 2008). Portanto o princípio da eficiência tem sua ênfase voltada para a qualidade do serviço prestado pelo servidor público, que este faça seu trabalho da melhor maneira possível, economizando tempo e recursos em prol do bem comum. Analisando holisticamente, entende-se que o servidor público é fator determinante para que os objetivos governamentais se cumpram, como fala F.H.C. (1995, p.7):

> Se quisermos avançar na adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia a dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se.

Para tanto é imperativo uma grande valorização do capital humano das organizações, transformando seu capital intelectual, oferecendo-lhes de forma contínua capacitações, para Davenport (1998) a qualidade no serviço prestado a população é consequência. O

conhecimento singulariza o recurso organizacional mais importante, o que permite o entendimento de que o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza organizacional".

Com a qualificação do servidor os ganhos serão mútuos entre sociedade e governo. A qualidade do serviço ofertado se faz componente agregador de valor para órgãos públicos, uma vez que, Azevedo, (2008, p. 1) "[...] Agregar valor é dar um salto de qualidade em uma ou mais características, do produto ou serviço, que de fato são verdadeiramente relevantes para a escolha do consumidor.". O serviço público sempre terá ganhos quando a sociedade o "escolher" para lhe atender, pelo simples fato de estar inserido nela.

Assim, é possível interpretar que o conhecimento pode ser fonte de melhoria no serviço público, consequentemente, melhoria na eficiência. A respeito da eficiência influenciada pelo conhecimento, Angeloni (2008) e Thompson e Strickland (2000) dizem que a eficiência operacional e a inovação radical são facilitadas com a transferência de conhecimentos individuais e sociais exclusivos, tornando a capacitação é uma ferramenta útil em processos de mudança organizacional. O que se pode concluir que conhecimentos individuais podem ser aprimorados, no serviço público, com a qualificação do capital intelectual, através de capacitações profissionais. Com esse pensamento o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) (1997) apresentou "A nova política de recursos humanos" onde a peça chave era a capacitação profissional para o acompanhamento do desenvolvimento e da tecnologia em busca da eficiência no serviço público.

O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente e o conhecimento se manterá em crescimento sempre que uma pessoa o compartilha. (Davenport & Prusak, 1998, citado por Santos et al; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004 citado por LEOCÁDIO; SANTOS, 2008).

Com isso é de extrema importância ressaltar as pessoas, pois o capital intelectual é individual, são as pessoas que determinam a caminhada organizacional, são elas que administram todo e qualquer recurso organizacional na busca pela excelência e eficiência. Por isso, para Drucker (1997 citado por BÄCHTOLD, 2013, p. 48), "o principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põem a funcionar tudo que seu intelecto absorveu [...]".

As organizações buscam cada vez mais fontes de prospecção da competitividade. Além das fontes tradicionais, como: maquinário, estrutura física, marketing, recursos humanos, logística, etc. Surge o capital intelectual como facilitador da eficiência na utilização de todos estes recursos e, principalmente, como diferencial que ninguém terá igual. Assim, Coutinho, Delfino e Costa (2012) apontam que vantagem competitiva são quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado, mas atualmente, o principal instrumento de competitividade é o homem através de sua capacidade mental.

O capital intelectual, segundo Antunes (2007), pode ser divido em quatro categorias, uma delas são os ativos humanos, que são os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica. No mesmo sentido, Santos et al (2001, p. 35) "Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. " Dessa forma perceber-se que o capital intelectual são os conhecimentos particulares que cada indivíduo é capaz de oferecer a organização, podendo os tornar coletivos, para que os colegas de trabalho vos utilizem da melhor maneira possível, em prol da empresa.

Em observação as organizações públicas, com o expressado por Santos et al (2001), "supõe-se" que elas não visem à competitividade, e por isso é comum dizer que as organizações privadas dependem bem mais de pessoas qualificadas do que as públicas. Em contrapartida não se pode esquecer que a única função da administração pública é servir a sociedade. Para isso é necessário reter e manter um capital intelectual qualificado, não esquecendo que é a administração pública quem norteia a competitividade nacional, por meio das políticas governamentais, sendo assim, não é possível distinguir qual tipo de organização necessita do capital intelectual melhor capacitado, mas sim, que todas precisam deste capital.

O que é de fácil distinção é que a organização pública tem bem mais dificuldade em reter o capital intelectual qualificado do que à privada, em razão do ingresso mediante concurso público. Não desrespeitando a meritocracia, no Chile o recrutamento e seleção para os cargos

de direção públicos são feitos pelo sistema de alta direção, recruta e seleciona candidatos por meio de currículos e entrevistas, verdadeiro mérito e não comissionados. (Barros, 2015). Sendo assim, observa-se que uma das melhores maneiras das empresas públicas brasileiras conseguirem o capital intelectual qualificado desejado é através de qualificações internas, oferecendo aos servidores públicos programas de qualificação profissional visando o sucesso organizacional, já que o fortalecimento do ensino de base não é prioridade, ou projetos como o chileno nem passam na pauta do congresso nacional.

Carvalho (2008) fez um estudo de caso no Serviço Brasileiro de Processamento de Dados (SERPRO), um dos primeiros órgãos públicos federais brasileiros a adotar as estratégias voltadas para o desenvolvimento do seu capital humano objetivando uma melhoria dos seus processos organizacionais. As estratégias foram definidas em ações relacionadas ao compartilhamento e intercâmbio de conhecimentos; desenvolvimento de pessoas; sistematização do conhecimento técnico dos processos organizacionais; ambiente organizacional para aprendizagem; e papel das lideranças.

Continuando com Carvalho (2008), ao final do estudo são apontados ganhos, em suma para a organização, para os servidores, para os clientes e para o governo. Para os servidores com a capacitação e desenvolvimento profissional e da otimização de atividades devido à reutilização de conhecimento. Para a organização foi visto o compartilhamento de ideias, a expansão do *know-how* das equipes, a agregação de valor e a descoberta de novas oportunidades de negócio. Já para os clientes destacam-se os ganhos referentes à qualidade de produtos/serviços oferecidos/prestados. O governo ganha na geração de conhecimentos, influenciando no desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

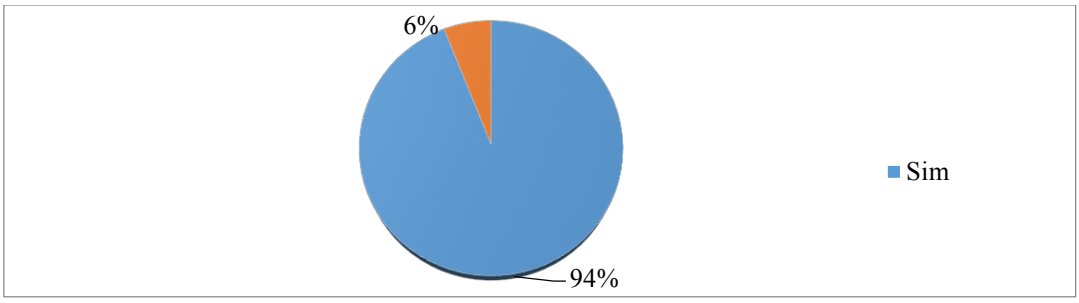
Longo processo foi percorrido até os dias atuais, onde as empresas vêm começando a ver a fonte de vantagem competitiva que são as pessoas, dando-lhes maior e melhor valorização. Recursos financeiros, tecnológicos estão ao alcance de todos, mas o capital intelectual de cada um é único. Como dizem Coutinho, Delfino e Costa (2012, p. 1):

> As organizações de hoje percebem que seu principal ativo não é o financeiro e sim o humano, que é um capital difícil de ser contabilizado, mas que dá a empresa um grande diferencial, ou seja, é considerado como seu fator de competitividade.

Assim, buscou-se para a pesquisa uma organização que procure fazer uso da visão a cima. Portanto, a instituição selecionada foi da área educacional federal, onde conseguiu-se acesso para a colheita de dados que serão apresentados a seguir.

O questionário aplicado, exemplificado no apêndice A, tem o objetivo de verificar se através da qualificação profissional os servidores conseguiram desempenhar melhor suas atividades inerentes ao cargo/função exercidos. Tal questionário foi aplicado somente aos servidores da instituição pesquisada, não fazendo distinção entre as áreas em que trabalham. No período em que a pesquisa foi realizada, 101 (cento e um) servidores estavam alocados no *Campus*, a pesquisa conseguiu atingir 69,3% (sessenta e nove por cento), 70 (setenta) servidores, portanto uma pesquisa confiável. No intuito de uma pesquisa não tendenciosa, buscou-se pôr as questões norteadoras em momentos distintos, procurando retirar a relação entre elas. Para apresentar o real resultado é necessário demonstrar as questões relevantes, por exemplo, distinguir quem fez e quem não fez cursos com tal temática:

**Gráfico 1** – Fez cursos que lhe promoveram a qualificação profissional?




**Fonte:** Autoria própria.

Diante desta demonstração gráfica nota-se que há um grande número de capacitações para servidores, e que estes também desejam se qualificarem, pois os que responderam negativamente à questão, quando questionados se desejam se qualificarem, foram unânimes

ao dizer que sim, “haja vista que o conhecimento evolui e nós devemos acompanhar”, disse um deles. A causa de ainda não terem se qualificado, foi justificada pela falta de recursos orçamentários do *Campus* na época em o curso desejado estava aberto. Para obter uma média de cursos feitos, procurou-se saber uma quantidade aproximada de cursos por servidor.

**Tabela 1** – Quantidade de cursos e servido

| QUANTINDA DE DE CURSOS | QUANTIDADE DE SERVIDORES | TOTAL DE CURSOS | MÉDIA DE CURSOS POR PESSOA |
|---|---|---|---|
| 0 | 5 | 0 | 0,00 |
| 1 | 8 | 8 | 0,62 |
| 2 | 10 | 28 | 1,22 |
| 3 | 5 | 43 | 1,54 |
| 4 | 5 | 63 | 1,91 |
| 5 | 8 | 103 | 2,51 |
| 6 | 8 | 151 | 3,08 |
| 7 | 6 | 193 | 3,51 |
| 8 | 4 | 225 | 3,81 |
| 9 | 3 | 252 | 4,06 |
| 10 | 2 | 272 | 4,25 |
| 11 | 1 | 283 | 4,35 |
| 12 | 2 | 307 | 4,58 |
| 15 | 1 | 322 | 4,74 |
| 16 | 1 | 338 | 4,90 |
| 20 | 1 | 358 | 5,11 |

**Fonte:** Própria

Somando a quantidade de cursos e dividindo por a quantidade de pessoas, obtêm-se uma média da quantidade de cursos feitos por pessoa, chegando a tal equação:

$$\frac{QC}{QP} = MCP.$$

(1)

Onde QC = Quantidade de cursos, QP = Quantidade de pessoas, e MCP = Média de Cursos Participados. Traduzindo em números:

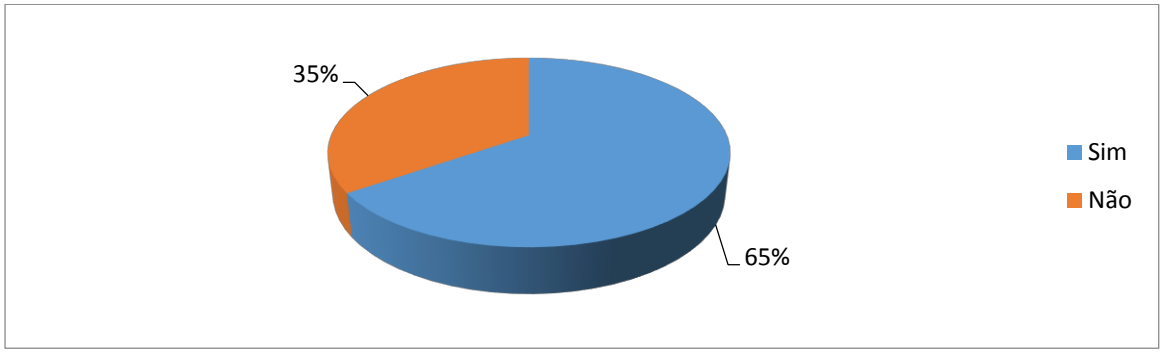
$$\frac{538}{70} = 5{,}11$$

Com essa demonstração fica claro que os servidores do *Campus* têm uma média de 5,11 (cinco virgula onze) cursos de qualificação profissional em todo o seu tempo de trabalho no *Campus*. Neste gráfico é interessante a análise de que os servidores que ainda não fizeram nenhum curso estão contidos. Considerando que a maioria dos cursos têm duração mínima de 30 (trinta) horas, este número pode ser considerado bom, pois se tem uma média de aproximadamente 153 (cento e cinquenta e três) horas de qualificação profissional por servidor em todo o seu tempo de trabalho no *Campus*.

Os cursos são de extrema valia, mas para garantir resultados é necessário que sejam feitos continuamente.

Outro fato crítico encontrado na pesquisa é sobre a universalização dos cursos, pois quando questionados sobre a abrangência do curso participado, a maioria respondeu que os cursos são exclusivos para servidores federais. Exemplificando o Gráfico 2 (dois) abaixo:

**Gráfico 2** – Os cursos participados são exclusivos para servidores federais?



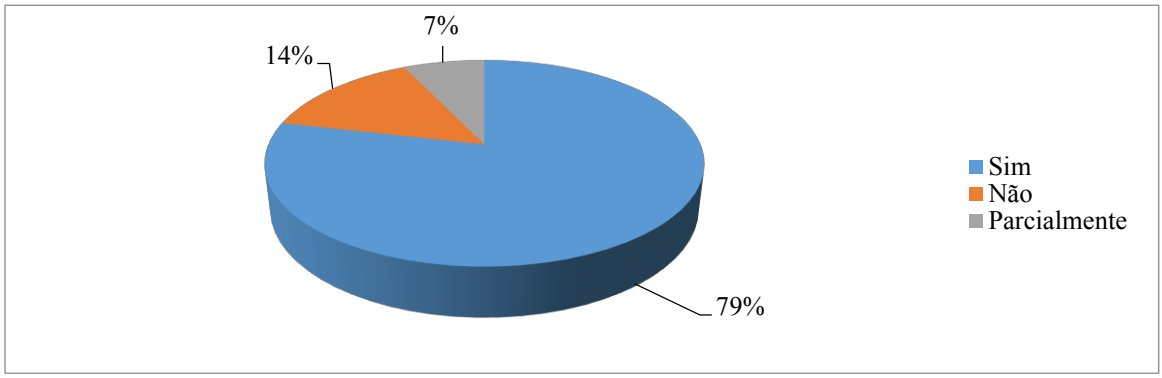

**Fonte:** Autoria própria

Dentre os cursos específicos para servidores federais, a maioria deles oferecidos por escolas federais, por exemplo, Escola da Administração Fazendária (ESAF), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e as universidades federais. Mais uma observação feita é que os cursos feitos pelos servidores são exclusivos para a área de atuação deste, onde tal política poderia ser repensada também, pois o servidor pode ser realocado a qualquer momento, e ir para um cargo onde seja um leigo as atividades inerentes. Esse é mais um argumento para que os cursos de capacitação e qualificação profissional sejam contínuos.

Aqueles que contestaram negativamente à pergunta onde se questionava sobre a abrangência do curso participado, servem como comprovação para que este fato seja mais intenso, pois o serviço público não é só formado pela rede federal, também existem as outras esferas que necessitam de melhorias. Os entrevistados também explicaram que os cursos foram disponibilizados para todas as esferas e entes federativos, alguns raros, incluindo toda a sociedade. Considerando que foram apenas 35% (trinta e cinco porcento) que responderam negativamente, comprova-se a pouca disponibilidade de cursos oferecidos por entidades federais paras as outras esferas, bem como para a sociedade.

Para findar a pesquisa, a intenção foi buscar uma forma que comprovasse se os cursos feitos estão realmente qualificando o capital intelectual, capacitando os servidores profissionalmente e melhorando as atividades diárias destes. A questão encontrada foi "você se vê atingindo o princípio da eficiência? ", a resposta é exemplificada no gráfico 3 (três):

**Gráfico 3** – Você se vê atingindo o princípio da eficiência?




**Fonte:** Própria

De acordo com os gráficos nota-se que há uma pequena diferença entre os que se vêm atingindo o princípio da eficiência e aqueles participaram de cursos que promovem a qualificação profissional. Mas analisando friamente a pesquisa, aqueles que responderam que se vêm atingindo tal princípio são os que têm maior número de cursos participados, ou seja, a continuidade no treinamento. Outro argumento para a disponibilização contínua dos cursos. Fazendo uma síntese das explicações dos entrevistados que dizem que se vêm cumprindo o princípio da eficiência, em sua maioria dizem que o trabalho está sendo feito de forma mais ágil, poupando recursos e sempre na busca por fazer a coisa certa do jeito certo.

Como mais uma prova de que os servidores carecem de mais e mais capacitações, os que se vêm atingindo parcialmente a eficiência ou nem isso, são os que têm nenhum, um, dois ou três cursos participados e manifestaram que desejam participar de mais cursos.
Com estes dados, informações e conhecimentos a pesquisa atinge seu objetivo, onde pode-se concluir que em razão da qualificação profissional, mesmo que visão dos servidores, existe a melhoria na execução das atividades Mas entende-se também que ainda se necessita de mais capacitações, pois utilizando novamente uma frase dita por um dos entrevistados "[...] O conhecimento evolui e nós devemos acompanhar".

## CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu uma análise da melhoria do serviço público federal através da qualificação profissional contínua como fator determinante em face da globalização. Com as constantes e rápidas mudanças, em contraste com as altas demandas da sociedade, espera-se que o servidor público detenha competências que lhe permita estar preparado para o exercício de sua função de acordo com todos os princípios expressos nas leis ou literatura, em vista ao bom funcionamento da administração pública.

O grande desafio é fazer com que a administração pública seja cada vez mais inovadora, sem deixar de lado os princípios constitucionais que a regem. A alternativa disposta é a implementação, cada vez mais e sempre, da qualificação profissional, desenvolvendo o capital intelectual de todos, com o intuito de uma cultura voltada para o entendimento de que o serviço público é o que desenvolve qualquer país. Ou seja, todo servidor público é agente de mudança.

Como visto no caso do SERPRO, um dos primeiros órgãos públicos brasileiro a implementar a gestão do conhecimento como base para seu desenvolvimento, e que findou por colher inegáveis ganhos mútuos, pois a empresa melhora, o servidor melhora e a sociedade ganha.

As pessoas são recursos intangíveis, por isso tornam-se fatores competitivos e inigualáveis. O capital intelectual de cada indivíduo é único, as pessoas são os recursos mais desejados das organizações, afinal, não existe organização sem pessoas.

Na instituição pesquisada como caso concreto, os servidores demonstram que há uma grande evolução nos seus processos, visto isso, com base, principalmente, nos resultados obtidos por seus alunos. Nos últimos anos estes vêm conseguindo resultados consideráveis em esfera nacional e já iniciando em resultados internacionais. Com isso, pode-se entender que os alunos só conseguiram resultados desse nível com méritos próprios, mas também pelos processos e métodos desenvolvidos pelos servidores, derivando do crescimento intelectual de sua sociedade docente, proporcionando a cada dia um melhor ensino/aprendizado.

Diante dos resultados apresentados é possível concluir que a política de qualificação profissional trouxe, muitos benefícios a instituição pesquisada, pois verificou-se a melhoria do serviço prestado trazendo uma maior competitividade para a empresa. Considerando assim que os objetivos pretendidos por este estudo foram alcançados. No entanto, em nenhum momento pretendeu-se esgotar o assunto, mas sim deixar subsídios para que a discussão sobre o tema seja cada vez mais estimulada e explorada.

## REFERÊNCIAS


ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). (2008). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. (2007) *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas.

BARROS, Daniel. (2015, setembro, 16) No Chile cargo público é coisa séria. *Exame*. (n. 1097) Recuperado em 22 outubro, 2015, de: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1097/noticias/no-chile-cargo-publico-e-coisa-seria

BRASIL. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Câmara da Reforma do Estado. Brasília. Recuperado em 1 outubro, 2015, de: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf

BRASIL. (1997) *A Nova política de recursos humanos*. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE. Recuperado em 16 outubro, 2015, de: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Politica_de_RH.pdf

BRASIL. (1988) *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado. Recuperado em 30 setembro, 2015, de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm

BÄCHTOLD, Ciro. (2013). *Capacitação profissional e funcionalismo público no brasil: a educação à distância como instrumento de mudança*. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Urbana) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Curitiba. Recuperado em 9 outubro, 2015, de: http://www.pucpr.br/arquivosUpload/5386881511366737568.pdf

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilcélia Almeida. (2010). *A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância*. Recuperado em 9 outubro, 2015, de: http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/

CARVALHO, Isamir Machado de. (2008). Estratégias para implantação de Gestão do Conhecimento. In Angeloni (Org.), *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas* (Gespúbluca, vol.3, pp. 3-24). Rio de Janeiro: Qualitymark.

COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Welington Leoncio, M.Sc. (2012). *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. Recuperado em 3 outubro, 2015, de: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf

DAVENPORT, Thomas H. (1998). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era a da informação*. São Paulo: Futura. Recuperado em 17 novembro, 2015, de: http://amormino.com.br/livros/20141114-ecologia-informacao.pdf

F.H.C. (1995). Apresentação. In Câmara da reforma do Estado, *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. (pp. 5-8) Brasília. Recuperado em 1 outubro, 2015, de: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf

GIL, Antônio Carlos. (2006). *Como elaborar projeto de pesquisa*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.

AZEVEDO, Gustavo Carrer I. (2008). *Agregar valor*. *Mas como?* Recuperado em 5 outubro, 2015, de: http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/agregar-valor-mas-como/

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7. ed.) São Paulo: Atlas.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lucia. (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação*. Recuperado em 23 outubro, 2015, de: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. (2008). ***O Princípio da Eficiência na Administração Pública***. Recuperado em 2 outubro, 2015, de: http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf

NASSUNO, Marianne. et al (Orgs.). (2002). *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*. Brasília. Recuperado em 30 setembro, 2015, de: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/Livro_Balanco_Reforma_Estado_Brasil.pdf

REK, Marcos. (2014, maio). Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira. In ***Âmbito Jurídico.*** (n. 124). Rio Grande. Recuperado em

1 outubro, 2015, de: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742

SANTOS, Antônio Raimundo dos. et al. (Orgs.). (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.* Curitiba: Champagnat. Recuperado em 23 outubro, 2015, de: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/

SARTURI, Claudia Adriele. (2013). *Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.* Recuperado em 1 outubro, 2015, de: https://goo.gl/Hhg7ns

THOMPOSON JR. A.A; STRICKLAND III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração*, *elaboração*, *implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.

VENTURA, Magda Maria. (2007, set/out.). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. In *SOCERJ*. (n. 20(5).. pp. 383-386.) Rio de Janeiro. Recuperado em 7 novembro, 2015, de: https://goo.gl/vtGGcS

YIN, Robert K. (2014). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (5. ed.) Porto Alegre: Bookman Editora LTDA. Recuperado em 7 novembro, 2015, de: https://goo.gl/ozSsnT

**APÊNDICE A – Modelo questionário de pesquisa**

**ESTUDO DE CASO EXCLUSIVO PARA FINS ACADÊMICOS**

**PESQUISA REFERENTE À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL AOS SERVIDORES DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

1. Setor: _____

2. Já fez cursos que promoveram sua qualificação profissional? Sim ☐ Não ☐

3. ¿Se sim, Quantos? _____

4. Se não, por quê? _____ _____ __

5. Se já fez cursos que promoveram sua qualificação profissional, estes lhe ajudam na melhoria do serviço prestado? Sim ☐ Não ☐

6. Qual o curso feito de maior utilidade para suas atividades? _____ _____ __

7. O(s) curso(s) que você participou foi/foram específico(s) para servidores federais?

Sim ☐ Não ☐

7.1. Se não, que outra(s) instituição(ões) estava(m) representada(s)?_____ _____ __

8. Você se vê atingindo o princípio da eficiência? Sim ☐ Não ☐

8.1. Se sim, explique de que forma isso acontece? _____ _____ __

9. Caso não feito nenhum curso, deseja fazer? Sim ☐ Não ☐

9.1. Justifique a resposta?

_____

_____

__

# COMPETITIVIDAD; MEDIO PERFECTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

***TRABAJO EN PROCESO***

***AUTORAS***

Rosa María Bernal Osorio
Maestra en Administración de Sistemas de Salud (MASS)
tutoria1317fca@gmail.com
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma del Estado de México

Francisca Ariadna Ortiz Reyes
Maestra en Ciencias de la Educación
ariort_89@hotmail.com
Facultad de Contaduría
Universidad Autónoma del Estado de México

Virginia Salazar Díaz
Maestra en Desarrollo de Competencias Docentes
visadi31@hotmail.com
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma del Estado de México

***RESUMEN***

"La única habilidad competitiva a largo plazo es la habilidad de aprender". (Seymour Papert)

Hoy día, entre los múltiples y diversos temas de interés de la empresa, es necesario reflexionar sobre la importancia e implicaciones de la competitividad en la Gestión del Conocimiento; dado que la primera, bien puede ser abordada, con enfoques micro, meso y macro para promover y lograr dicha gestión, pues como dijera Rivero (2015), no es suficiente identificar o producir el conocimiento, sino es preciso aplicarlo de forma efectiva. Hay que

gestionar el conocimiento, según Mc Adam & Reid (2010), las empresas que saben hacerlo, hallan, producen, implementan, propalan y utilizan eficientemente este recurso; por lo que generalmente son más competitivas. De todo esto versa la primera parte de esta ponencia.

Lo tratado en el segundo apartado, será precisamente sobre la habilidad de las empresas, para gestionar ese conocimiento, mediante su propia capacidad de búsqueda, adquisición, conservación y manejo del mismo, como medio estratégico de mantenimiento y mejora; de hecho, una gestión del conocimiento adecuada, no únicamente tiene repercusiones en la mejora de la calidad de los bienes y servicios, sino en la satisfacción de los clientes y en la capacidad de respuesta efectiva (eficiencia + eficacia) a los cambios del entorno.

Para terminar, la tercera parte tendrá que ver con la creatividad y competitividad de las empresas; vislumbrando a la primera, no nada más como la innovación de productos, procesos, productos y/o servicios, sino como en enfoque original y actual, de la conducción de recursos, al logro de los objetivos empresariales; y tomando en cuenta también, que la competitividad, no únicamente se constriñe, a la capacidad para enfrentar a la competencia; más bien es, según Corona (2008) una variable multifactorial, que tiene que ver con la formación de habilidades administrativas; de trabajo; de producción, así como de desarrollo tecnológico de las organizaciones, tomando en cuenta su entorno y su cultura.

Palabras Clave: Competitividad; Gestión del Conocimiento; Cultura; Iniciativa; Capacidad

**ABSTRACT.**

Today, among the many and various topics of interest of the company it is necessary today to reflect on the importance and implications of competitiveness in knowledge management; since the former may well be approached, with micro, meso and macro approaches to promote and achieve this management, because as said Rivero (2015), isn't sufficient to identify or produce knowledge, but must apply effectively. We must manage knowledge, according to Mc Adam & Reid (2010), companies that know how to do, find, produce, implement, spewed and efficiently use this resource; so they are generally more competitive. Of all this speaks the first part of the meeting.

The second section will deal specifically on the ability of companies to manage that knowledge through their own ability to find, acquire, conservation and management of the same, as a strategic means of maintenance and improvement; in fact, a proper knowledge management not only has implications for improving the quality of goods and services, but in customer satisfaction and effective response capacity (efficiency + effectiveness) to the changing environment.

Finally the third part, will have to do with creativity and competitiveness of businesses; glimpsing the first, not just as product innovation, processes, products and / or services, but as original and current focus, driving resource to achieve business objectives; and taking into account that competitiveness, not only constrains, the ability to face competition; rather it is as Corona (2008) a multi-variable, that is related to the formation of management skills; of work; production and technology development organizations, taking into account their environment and their culture.

Keywords: Competitiveness; Knowledge Management; Culture; Initiative; Capacity

## INTRODUCCIÓN

Preciso es, promover; gestionar el conocimiento; las organizaciones que saben hacerlo, encuentran, producen, implementan, propalan y utilizan ese recurso efectivamente. (Adam, 2010, 112).

Así también, su uso; explotación, o la denominación aún mejor de su "gestión", tiene que ver con el reconocimiento que, en la vida de las empresas, a parte de la importancia que cobran los elementos monetarios, financieros, así como físicos, tienen además relevancia igual o mayor, factores como el ambiente de trabajo, la creatividad y la opinión de la gente.

A través de la gestión del conocimiento, y de esta forma, es posible hallar esos factores, que paulatinamente adquieren más importancia en este nuevo siglo.

Permitiéndose una analogía, de la misma manera que la Mercadotecnia, históricamente se ha dedicado a la complejidad llamada "Mercado", en el que más que vender, debo buscar que me compren; la gestión del conocimiento, usando sus propias estrategias, se encarga de

identificar todos los elementos relevantes para el desarrollo de un negocio, una organización, una institución, un gobierno o hasta un país. Consideremos aquí, que el mercado no es únicamente el punto real o virtual de intercambio de bienes; servicios y satisfactores, sino un verdadero complejo comercial de desarrollo integral.

La Competitividad así, constituye precisamente una de esas estrategias; es un término el cual abarca una concepción multidimensional, que incluye diversos factores al mismo tiempo, como pueden ser, las ventajas para estar al nivel de competencia de los pares empresariales, las estrategias de las empresas, y los resultados mismos (Walheeduzzaman, 2011, 112).

## I. LA COMPETIVIDAD COMO MEDIO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En un estricto sentido, la competitividad se refiere a la habilidad de las empresas para proponer, fabricar, o bien comercializar productos y/o servicios, sencillamente superiores a las que son ofertados por sus pares empresariales del mercado, ya sea local, nacional o internacional; y, en razón de precio y cualidades del producto (Kinra & Antai, 2010, 140). Consideremos -*por cierto*- a "Mercado", como el punto real o virtual, donde confluyen oferentes y demandantes de productos y/o servicios, dispuestos a fijar y a pagar (*respectivamente)* un precio, de acuerdo a las conformidades de dichos productos o servicios.

También la competitividad tiene que ver con la actividad e involucramiento de un negocio, en el marco de la rivalidad por el mercado (Bhardwaj & Momaya, 2007,18).

Constituye además, una ventaja económica que tiene una empresa en relación a sus competidores, precisamente en una economía global, en la que los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas, se desplazan con libertad, traspasando las fronteras geográficas (Murtha & Lanwey, 2011, 317).

Así también la competitividad cuenta con características que la distinguen hoy, entre otras cosas para considerarla uno de los principales factores, que coadyuvan a la Gestión del Conocimiento. Entre ellas están:

*La Competitividad*, *es un término con tendencia de largo plazo*. A más de simplemente enfocarse a condiciones externas favorecedoras; se dirige al desempeño efectivo con visión de logro; aumentando la participación en el mercado y por ende las utilidades; y lógico, brindando un valor agregado.

*La Competitividad es controlable*. Esto tiene que ver con la medición que la empresa hace de sus recursos y capacidades hacia el interior; y de las condiciones favorables hacia el exterior.

*La Competitividad es un concepto relativo*. De hecho, una empresa puede ser competitiva en un ámbito y en el otro no; o bien, puede ser competitiva *versus* otra de la de su mercado, y con una tercera, sencillamente no.

*La Competitividad es dinámica*. Esto quiere decir que se halla en movimiento; en constantes cambios de adaptación, aprovechando el potencial de la empresa para lograr los resultados previstos.

Ahora bien, la importancia de la competitividad considerando todas estas características inherentes a su naturaleza, radica considerablemente, en el determinante papel de los directivos, de promoverla al interior de su empresa, con lógico énfasis en su factor más importante: el factor humano. Como miembros de una empresa, debemos sumarnos a la competitividad; como líder o director, debemos aculturizarla. Todo ello, para buscar como acción, la gestión del conocimiento.

## II. LA TRASCENDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para emprender la gestión del conocimiento, bien puede combinarse un importante binomio: La competitividad (de la que yá se ha versado); y la creatividad; entendida esta última, no únicamente como la innovación de procesos, productos y/o servicios, sino como un enfoque original y actual, de conducir los recursos y al factor humano, a la consecución de los objetivos empresariales.

En este contexto, debemos también reconocer que la competitividad no sólo se constriñe, a la capacidad de enfrentar a la competencia; más bien es, una variable multifactorial, que tiene

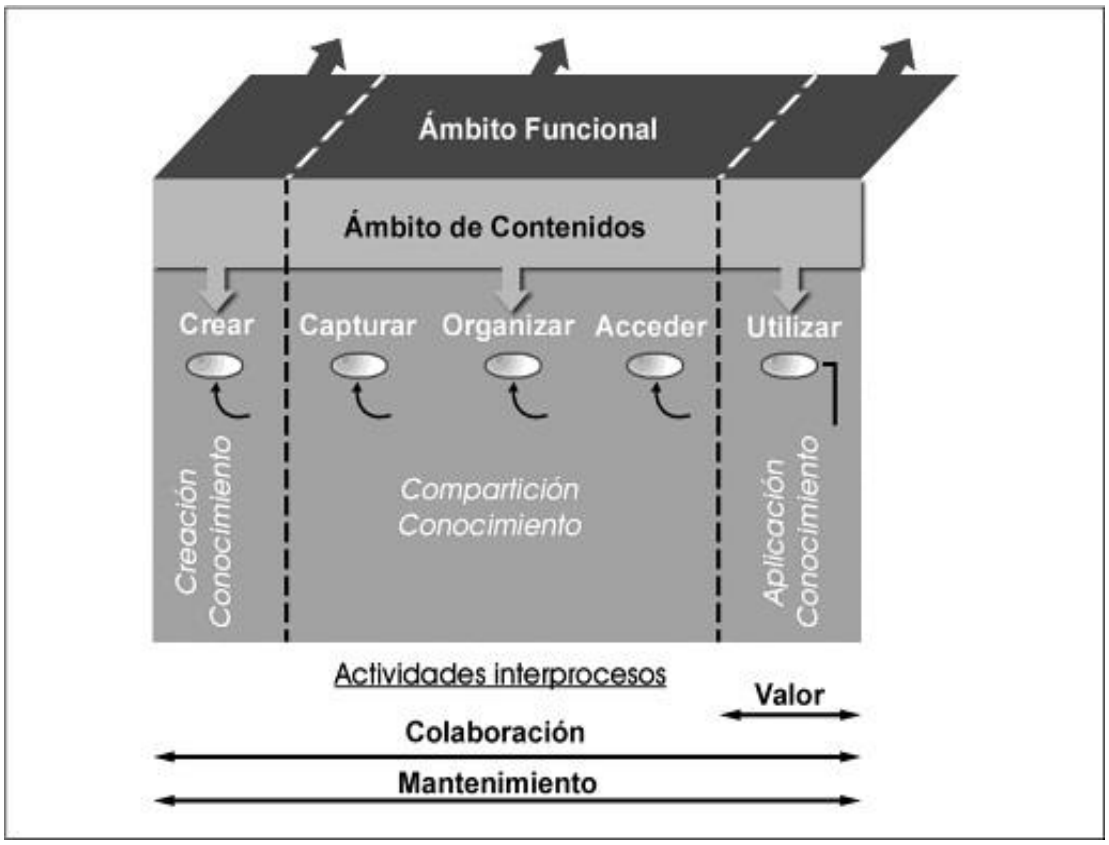



Figura 1. Procesos de Gestión del Conocimiento, según Gartner Group.

que ver con la formación de habilidades administrativas; de trabajo; de producción; así como de desarrollo tecnológico de las organizaciones (Corona, 2008, 101). Podemos también relacionar aquí, una trilogía propuesta por *Gartner Group*, consistente de manera principal en la creación, compartición y aplicación del conocimiento… en la que se relacionan varios ámbitos, con el fin de crear valor, a través de actividades e interprocesos específicos. *(Ver Figura 1)*.

Por otra parte, Drucker afirmó que el conocimiento, es el ingrediente principal para la competitividad (Drucker, 1998, 306); mas sin éste no es usado o aplicado para competir tanto

al interior (nuestras propias incapacidades), como al exterior (nuestros competidores), definitivamente no se podrá emprender esa Gestión del Conocimiento.

Gartner Group, nos propone una mezcla multifactorial de "Fuentes de conocimiento", que, más valdría considerar para el mencionado emprendimiento; no debemos reducir nuestras acciones con una sola óptica interna o externa; más bien es preciso tomar en cuenta, todos los elementos del ámbito interno como externo de la organización. *(Ver Figura 2)*.

Finalmente, para lograr la competitividad de las empresas no únicamente es suficiente con identificar el conocimiento a través de diversas fuentes; más bien -como se ha comentado-, es necesario saberlo aplicar tanto eficaz como eficientemente; es decir "efectivamente" … y lógico, -como también se ha dicho-, dando preponderancia al factor o elemento más importante de la empresa; es decir el factor humano. Él sueña; él planea; él organiza; él busca; el promueve; él se sirve; él gestiona el conocimiento…

***Las organizaciones "necesitan" saber por su bien, cómo "gestionar el conocimiento".***

Y como se ha señalado en esta ponencia; podemos adoptar o jugar diferentes papeles. Si nos ubicamos desde el papel de engranaje o eslabón, conocido éste como trabajador o miembro

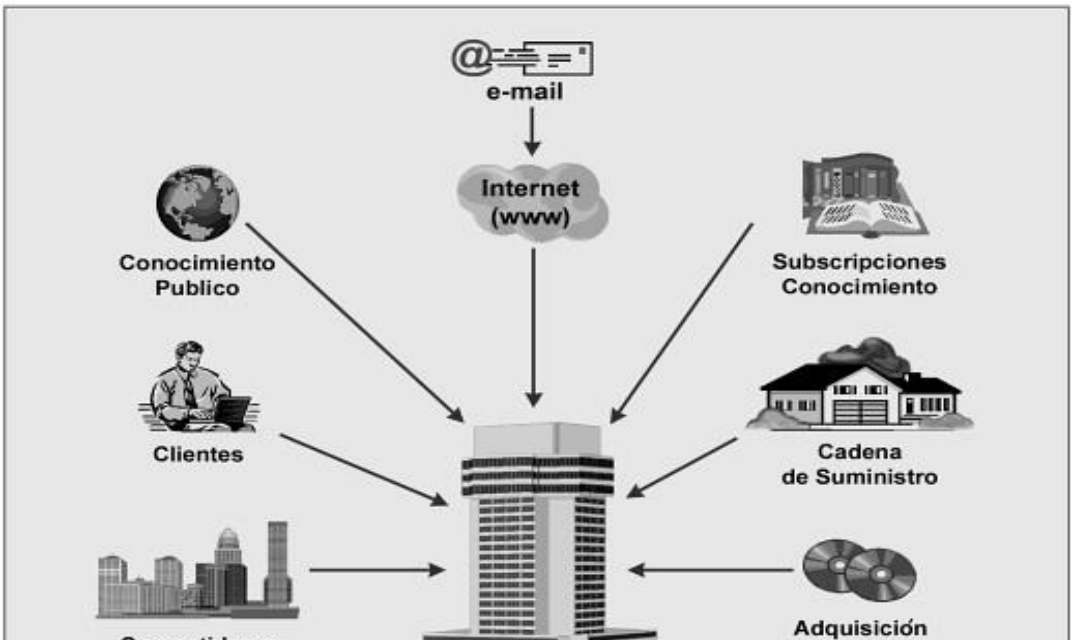



Figura 2. Fuentes del Conocimiento, basado en Gartner Group.

de la empresa, tendríamos que coadyuvar para la supervivencia y aún crecimiento de ella, por inercia; por compromiso; quizá por obligación, asumiendo nuestro papel en acciones específicas de la gestión del conocimiento; pero si nos hallamos como jefes, directores o líderes; aún debiera ser mayor nuestro compromiso, no sólo en asumir un papel o desempeño que nos corresponda, en este complejo mundo de la gestión del conocimiento, sino más bien lograr su aprovechamiento: promoviendo su aculturización en su gente,

En tal sentido, si quisiéramos aún visionar más el complejo llamado gestión del conocimiento, podríamos abordarlo desde el enfoque de la competitividad internacional, que nos propone *Buckley*, quien en su momento hace un híbrido entre los elementos: Desempeño y Potencial Competitivos (Resultados y Recursos -respectivamente-) fusionados a través precisamente de los procesos de esta naturaleza; logrando que la Competitividad, no sea un proceso estático; sino más bien un proceso en constante y permanente movimiento, ya que el desempeño competitivo de la empresa, se encuentra justamente en torno a su potencial y a sus procesos para competir. *(Ver Figura 3)*. Ésta muestra en sí, la combinación perfecta entre ambos, como principales procesos competitivos, en pro de los objetivos organizacionales más caros de cualquier *ente* llamado *empresa*, a través de la disciplina *universal por excelencia*, denominada: *Administración*.

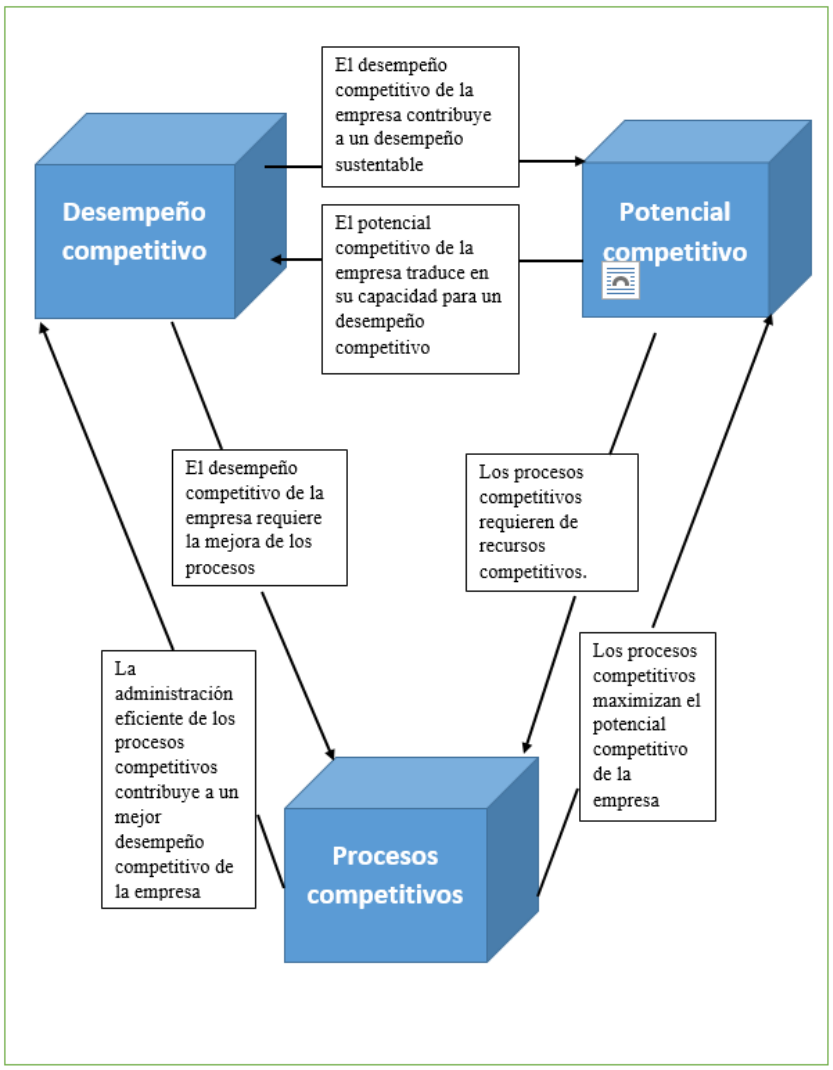



Figura 3. Interrelaciones entre los componentes del modelo de competitividad internacional de empresas, según Buckley et al. (1998)

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

***BIBLIOGRÁFICAS:***

Valhondo, Domingo. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Recuperado de http://wwwGESTION+DEL+CONOCIMIENTO&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAGoVChMIwOOmtsO9yAIVBaqACh3tEwEi#v=onepage&q&f=false

Carballo, Roberto. (2016). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. Recuperado de http:// https://books.google.es/books?id=A384CJZ1dhQC&printsec=frontcover&dq=GESTION+DEL+CONOCIMIENTO&hl=es&sa=X&ved=0CCwQ6AEwAWoVChMIwOOmtsO9yAIVBaqACh3tEwEi#v=onepage&q=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO&f=false

Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma

***HEMEROGRÁFICAS***

Patlán Pérez, J. Navarrete Zorrila, D.M. García Velázquez, R. (2013). Competitive Profile and Human Capital of Innovation-Based Companies. *www.revistanegotium.org.ve* (24), 109-140

Bernal, Gerardo Huber. Mungaray Lagarda, Alejandro. Los índices de competitividad en México Gestión y Política Pública [en línea] 2017, XXVI (Enero- Junio): [Fecha de Consulta 14 de septiembre de 2017]. Disponible en:**<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13349779005>** ISSN 1405-1079

# OCTAVA SECCIÓN:

# ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

# ANÁLISIS DE VIOLENCIA DE GÉNERO CONTRA LAS MUJERES EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**AUTORES:**

**Susana Amanda Vilchis Camacho**

**M. en A, L.A.E. Mónica Jiménez Contreras**

**Rahell Susana Rueda de León Contreras**

**Resumen—**Se presenta un análisis de los resultados obtenidos, de una encuesta aplicada a los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma del Estado de México, donde se demuestra, en base a los resultados la Violencia que han sufrido algunos de los alumnos de ésta Institución. Se señala algunos tipos de violencia que viven las mujeres, pudiendo ser por ejemplo, violencia emocional, violencia, económica, violencia física y violencia sexual.

**Palabras clave—Violencia, mujeres, laboral, discriminación, rol**

Abstract-An analysis of the results obtained, from a survey applied to the students of the Faculty of Accounting and Administration, of the Autonomous University of the State of Mexico, is presented, based on the results of the Violence suffered by some of the students of this Institution. It indicates some types of violence that the women live, being for example, emotional violence, violence, economic, physical violence and sexual violence.

**Keywords-Violence, women, labor, discrimination, role**

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación presentamos el análisis de una encuesta de la Violencia Laboral, aplicada a mujeres estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia. Se obtuvieron resultados de otros tipos de violencia, tales como abuso sexual en la infancia, violencia en la pareja, violencia psicológica o emocional, violencia física en las relaciones de pareja,

violencia económica y violencia escolar y por supuesto violencia laboral, que es motivo de estudio en este artículo. Es una tradición que ha pasado de generaciones en generaciones y como parte de la cultura el que la mujer se dedique solamente a ser serviciales, no obstante, con la lucha de diferentes personalidades a través de grandes épocas y movimientos. La mujer siempre había tenido que llevar el rol de cuidadora de niños, de su casa, realizando las tareas más difíciles del hogar, cuidando enfermos, sin tiempo para descansar y sin tiempo para ellas. Tampoco se podía ni se puede hablar de un sueldo por el trabajo desempeñado en la casa.

En el Estado de México hay un alto porcentaje de violencia de género sufrida por las mujeres. Por lo que ante una alerta tan alarmante, lo único que se pretende lograr es la igualdad de derechos y obligaciones, así como el respeto hacia la mujer en todos los ámbitos.

**Metodología**

Reseña de la búsqueda de datos

Se han analizado los resultados de un instrumento elaborado para el trabajo de campo, basado en información del Instituto Nacional de las mujeres, que fue aplicado en la Facultad de Contaduría y Administración, hay 472 alumnos en la Licenciatura en Mercadotecnia, de los cuales son 184 hombres y 288 mujeres, se aplicaron encuestas a 200 alumnas en línea para guardar su identidad y que hubiera mayor confiabilidad al responder. Por lo que se tiene una muestra del 69.44 % de la población. La encuesta fue aplicada con apoyo de estudiantes de Mercadotecnia. Previamente nos documentamos con lectura de investigaciones científicas, publicaciones gubernamentales. Se presentan algunos de los resultados obtenidos

Violencia contra las mujeres

. La encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares, en 2011, muestra al Estado de México con 73.4% de violencia de género, y menciona La violencia contra las mujeres es un problema de gran dimensión y una práctica social ampliamente extendida en todo el país, puesto que 63 de cada 100 mujeres de 15 años y más, residentes en el país, ha experimentado al menos un acto de violencia de cualquier tipo, ya sea violencia emocional, física, sexual, económica, patrimonial, y discriminación laboral, misma que ha sido ejercida por cualquier agresor, sea la pareja, el esposo o novio, algún familiar, compañero de escuela o del trabajo, alguna autoridad escolar o laboral o bien por personas conocidas o extrañas. La

violencia contra las mujeres es un problema de gran dimensión y una práctica social ampliamente extendida en todo el país, puesto que 63 de cada 100 mujeres de 15 años y más, residentes en el país, ha experimentado al menos un acto de violencia de cualquier tipo, ya sea violencia emocional, física, sexual, económica, patrimonial, y discriminación laboral, misma que ha sido ejercida por cualquier agresor, sea la pareja, el esposo o novio, algún familiar, compañero de escuela o del trabajo, alguna autoridad escolar o laboral o bien por personas conocidas o extrañas. http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/violencia0.pdf (15 de Febrero de 2017 15:30)

*Violencia en el ámbito laboral*.

La violencia laboral abarca todas aquellas conductas dentro del ámbito de trabajo o ligado a éste que atentan contra la integridad física y/o psicológica de la mujer, y que incluso pueden llegar a afectar sus condiciones de trabajo (contratación, sueldo, prestaciones, etc.)

Discriminación laboral por embarazo a lo largo de la vida: El 14.9% declararon haber pasado por alguna de estas situaciones: les han solicitado el certificado de ingravidez como requisito para su ingreso al trabajo, o por embarazarse las han despedido.

- La entidad federativa con mayor porcentaje de mujeres afectadas por esta falta es el Estado de Chihuahua, con 34.9%.
- Le siguen Baja California (29.8%), Sonora (25.2%), Coahuila (20.9%) y Tamaulipas (19.6%).http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/convenciones/Nota.pdf (15 de Febrero de 2017 16:18)

Los derechos de las mujeres y las niñas son derechos humanos.

Abarcan todos los aspectos de la vida: la salud, la educación, la participación política, el bienestar económico, el no ser objeto de violencia, así como muchos más. Las mujeres y las niñas tienen derecho al disfrute pleno y en condiciones de igualdad de todos sus derechos humanos y a vivir libres de todas las formas de discriminación: esto es fundamental para el logro de los derechos humanos, la paz y la seguridad, y el desarrollo

sostenible. (http://www.gob.mx/inmujeres/articulos/los-derechos-humanos-de-las-mujeres?idiom=es, 27/02/2017, 22:14 horas)




Figura 1 Alto a la violencia. (M. en A. Susana Amanda Vilchis Camacho)

Análisis de los Resultados

La Licenciatura en Mercadotecnia de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, tiene 288 mujeres de un total de 472 alumnos, de las cuales 58 mujeres son las que trabajan.

Se puede apreciar que la ocupación que predomina, de las alumnas es del 29.3% se dedican al comercio y un porcentaje igual trabaja en oficinas de empresas privadas, el 17.2% labora en oficinas de dependencias públicas y el 24.2% en otros. Ver Cuadro 1. Ocupación

| | |
|---|---|
| Comercio | 17 |
| Oficinas de empresas privadas | 17 |
| Oficinas de dependencias públicas | 10 |
| Otros | 14 |

Ocupación

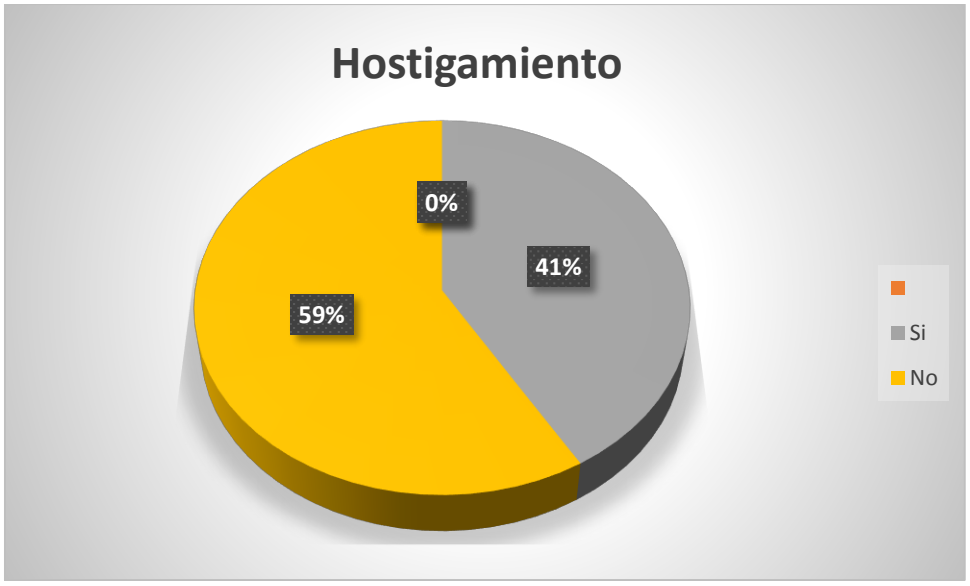
A las alumnas que son laboralmente activas, se monitorearon , en una de las preguntas que se tenía como objetivo identificar si se han sentido discriminadas por ser mujer laboralmente, a través de identificar alguna o varias opciones De las cuales el 20 mujeres contestaron una o varias opciones siendo las pruebas del embarazo las que tienen mayor incidencia al contestar 10 de ellas que les han pedido la prueba del embarazo para ingresar a un trabajo y las de menor impacto fueron disminución de salario de manera simple o por embarazo.

Discriminación por ser mujer

| | |
|---|---|
| Recibir menos salario o prestaciones que un hombre del mismo nivel | 5 |
| Te han pedido pruebas de embarazo al ingreso | 10 |
| Menos oportunidades para ascender que un hombre | 7 |
| No te recontrataron | 6 |
| Te disminuyeron el salario | 1 |
| Disminución de salario por embarazo | 1 |
| Despido por embarazo | 2 |

Cuadro 2. Discriminación por ser mujer

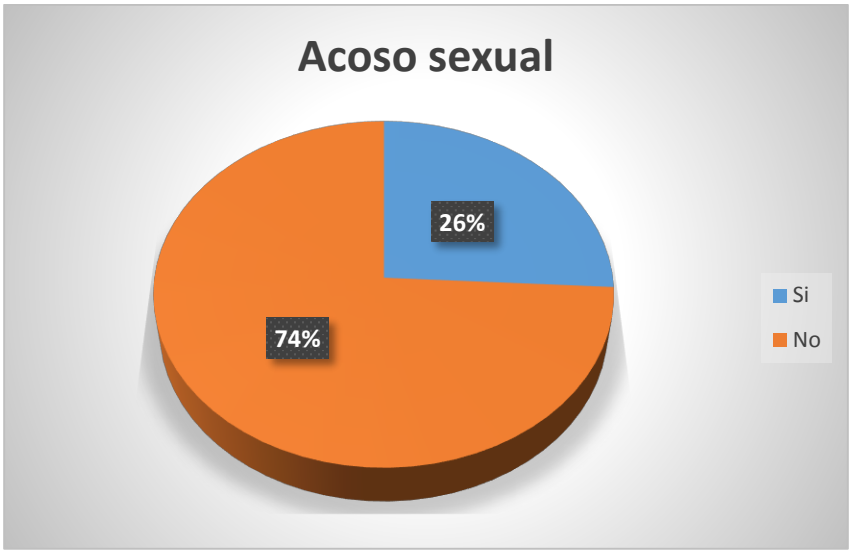
El hostigamiento por ser mujer dentro del trabajo lo han vivido 24 mujeres y 34 nunca se han sentido hostigadas. Ver Gráfica 1 Hostigamiento




Gráfica 1 Hostigamiento

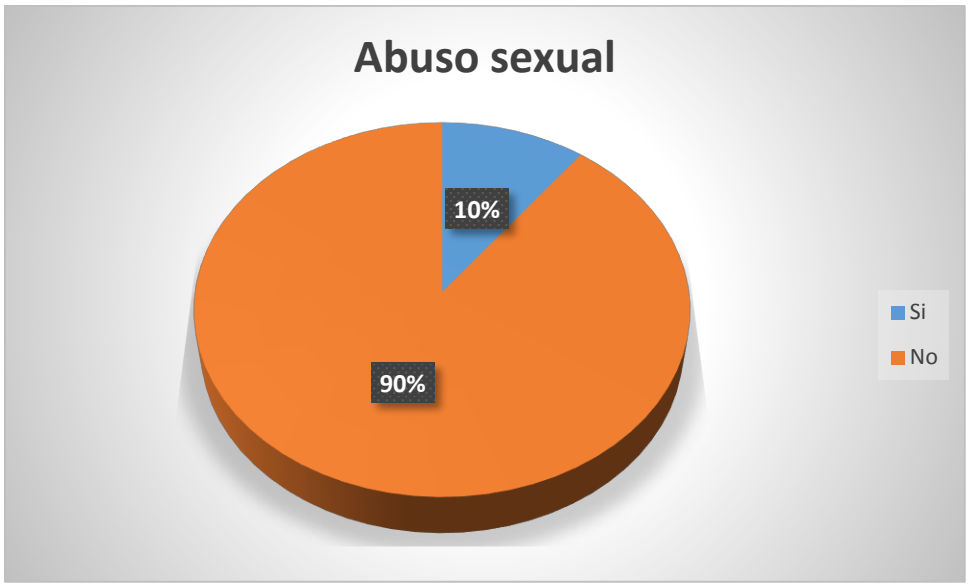
De 58 alumnas 15 han sufrido acoso sexual en su trabajo y 43 nunca han sufrido acoso sexual.

Ver Gráfica 2 Acoso sexual



Gráfica 2 Acoso Sexual

Dentro del análisis que se realizó se pudo identificar que han sufrido abuso sexual 6 mujeres y 52 nunca lo han vivido. Ver Gráfica 3 Abuso sexual




Gráfica 3  Abuso sexual

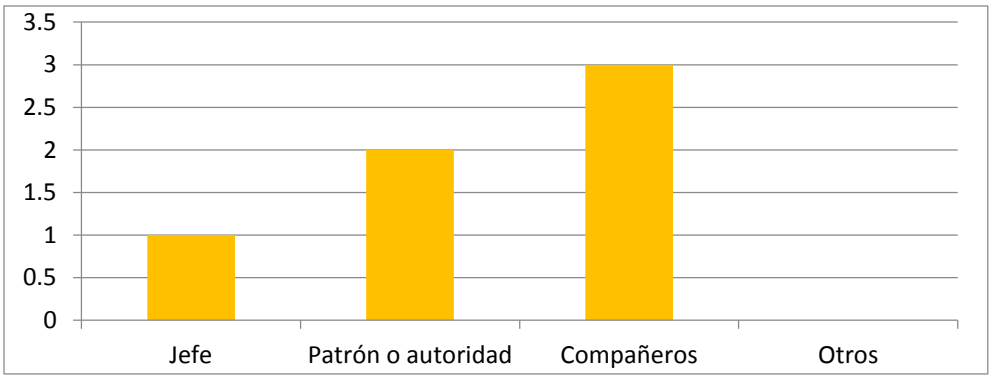
Los resultados presentados referentes a quien fue su agresor son de la siguiente manera:

De  una mujer el jefe,

De  dos muejres el patrón o autoridad,

De  tres mujeres  abuso por parte de los compañeros

Ver gráfica 4 Agresor




Gráfica 4 Agresor

**Conclusiones**

En este trabajo se investigó acerca de diversos tipos de Violencia contra la mujer, sin embargo, solamente se presentan los resultados de la Violencia Laboral, de la Licenciatura en Mercadotecnia.

El mayor porcentaje se ha sentido discriminada por ser mujer cuando les han pedido pruebas de embarazo al ingreso

Trabajan las alumnas en un mayor porcentaje en Comercios y trabajo en oficinas de empresas privadas

El 41% ha sufrido el hostigamiento

El 26% ha vivido el Acoso Sexual

El 10% ha sido abusada sexualmen

**Recomendaciones**

Los resultados no se pueden generalizar como estadísticas universales de la Facultad de Contaduría y Administración, ya que faltan tres Licenciaturas, con mayor población.

Consideramos la violencia contra la mujer como un tema difícil de abordar, por lo que se decidió realizar la encuesta en línea para que pudiera tener mayor credibilidad en las respuestas y que las alumnas no se sintieran señaladas u observadas.

Se recomienda difundir la importancia de denunciar, así como darles seguimiento a las víctimas de violencia.

**Referencias**

*Medrado, B. y Lemos, A.R. "Violencia de género: paradojas en la atención a los maltratadores" Psicologia em Estudo (en línea), Vol 16 no.3, . 2011, consultada en Internet el 27 de febrerode 2017. Dirección de internet http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722011000300014&lng=en&nrm=iso&tlng=pt*

Gómez, V. y Jiménez A., "Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género" Revista Polis (en línea), Vol. 14 No. 40, 2015,consultada en internet http://conricyt1.summon.serialssolutions.com/search?ho=t&fvf=IsFullText,true,f&q=(violencia%20de%20genero)#!/search?ho=t&fvf=IsFullText,true,f&l=es-ES&q=(violencia%20de%20genero) el 27/02/2017

*http://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/alerta-de-violencia-de-genero-contra-las-mujeres-80739?idiom=es 30/01/2017 21:18 hrs*

*http://www.gob.mx/inmujeres/articulos/los-derechos-humanos-de-las-mujeres?idiom=es, 27/02/2017, 22:14 horas)*

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/violencia0.pdf (15 de Febrero de 2017 15:30)

http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/convenciones/Nota.pdf (15 de Febrero de 2017 16:18)

# SÍNDROME DE BURNOUT DESARROLLADO EN EL AMBIENTE ACADÉMICO – LABORAL, EN LOS ALUMNOS DE NOVENO CUATRIMESTRE DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DE TOLUCA.

**AUTORES**

**M.E. María de la Luz del Carmen García Zúñiga**

**M.E María del Pilar Azamar Vilchis**

**M.E Helga Heise González**

**RESUMEN**

Recientemente el síndrome del desgaste profesional se ha conceptualizado como una respuesta al estrés laboral crónico que se produce por la relación del entorno laboral y estudiantil, además de las exigencias personales. Las exigencias de la Sociedad actual donde los estudiantes además de estudiar, trabajan para sostenerse económicamente y en algunos casos a su familia.

Los estudios de este síndrome en el ámbito académico estudiantil y laboral en las Instituciones de Educación superior, analiza los resultados obtenidos en alumnos de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, en donde se observó la presencia de una proporción importante de jóvenes que muestran agotamiento por las demandas académicas y laborales además de actitudes de desinterés, auto sabotaje frente a las actividades académicas, sentimientos de incompetencia como estudiantes

Las consecuencias de padecer el síndrome de *burnout* pueden ser graves, generan problemas personales, familiares y laborales, respecto a las consecuencias personales, destacan la incapacidad para desconectarse del trabajo, los problemas de sueño, el cansancio que aumenta la susceptibilidad a la enfermedad, problemas gastrointestinales, de espalda, cuello,

dolores de cabeza, náuseas, taquicardia, aumento de enfermedades virales y respiratorias, en ocasiones el abuso de fármacos, tranquilizantes, estimulantes, café, tabaco, alcohol y otras drogas.
**Palabras clave:** exigencias, agotamiento, burnout, desinterés, auto sabotaje

**RESUMEN**

The syndrome of professional wear has recently be conceptualised as a response to chronic job stress resulting from the relation of the student, and work environment as well as the personal demands. The demands of today's society where students as well as studying, working to sustain itself economically and in some cases their family. Studies of this syndrome in student and labour academics in higher education institutions, analyzes the results of students from the technological University of the Valley of Toluca, where it was observed the presence of a proportion important youth showing exhaustion by academic and labour demands in addition to attitudes of disinterest self sabotage against the academic activities, feelings of incompetence as students the consequences of the syndrome of Burnout can be severe, personal, family and work, regarding the personal consequences, highlight the inability to disconnect from work, sleep problems, fatigue that increases susceptibility to disease, gastrointestinal problems, back, neck, headaches, nausea, tachycardia, increased viral and respiratory diseases sometimes the abuse of drugs, tranquilizers, stimulants, coffee, tobacco, alcohol and other drugs.
**Key words:** requirements, exhaustion, burnout, lack of interest, self sabotage

**INTRODUCCIÓN:**

Síndrome de Burnout también conocido como síndrome de desgaste profesional actualmente reconocido como síndrome de quemarse por el trabajo, descrito por Freudenberger en los años sesenta.

El exceso de trabajo, la preocupación por el alto nivel de responsabilidad, la presión por cumplir objetivos en cortos periodos de tiempo, la competencia y otros factores más, hacen que el riesgo se incremente drásticamente.

Largas jornadas de trabajo, presión constante, horarios inflexibles, malas condiciones de empleo, situación económica, así como otra serie de factores podrían desencadenar lo que se conoce como síndrome de Burnout. Este padecimiento, explican los expertos, se caracteriza por agotamiento tanto físico como emocional, despersonalización e insatisfacción persona

En el desarrollo del síndrome de burnout intervienen factores ambientales, culturales y personales. Entre los factores ambientales se ha observado que los estudiantes y trabajadores del sector servicios y los profesionales sanitarios y docentes y ahora se observa en los estudiantes Universitarios, son los que presentan mayores prevalencias de burnout.
En general el interés expresado en las publicaciones, ponencias, tesis y libros sobre el tema ha ido en aumento en la última década en el ámbito nacional e internacional.

Muchos estudiantes logran desarrollar las competencias necesarias en su proceso formativo que favorecen la consecución de sus objetivos académicos, mientras que otros jóvenes presentan dificultades que sólo se registran en indicadores de elevado abandono académico.

En esta última situación, los estudiantes generalmente experimentan una alta carga de estrés durante su proceso formativo y algunos más se sienten presionados para afrontar las exigencias académicas en conjunto con las laborales, en la UTVT en los últimos cuatrimestres los estudiantes trabajan y estudian, estos llegan a sentirse presionados para enfrentar esta problemática, lo cual trae como consecuencia el uso de comportamientos de escape o evitación como formas de afrontamiento que no son necesariamente las apropiadas en esta situación. Los problemas que no se resuelven crecen y se acompañan de un proceso acumulativo de malestar prolongado.

Esta situación puede contribuir a generar sensaciones de no poder dar más de sí mismo, tanto física como psíquicamente, una actitud negativa de crítica, desvalorización, pérdida del interés de la trascendencia, del valor frente al estudio.
Las instituciones de educación superior suelen ser lugares altamente estresantes. En dichas instituciones, los alumnos se enfrentan de manera cotidiana a una serie de demandas que bajo

su propia valoración se constituyen en situaciones generadoras de estrés. Cuando son prolongadas y frecuentes, estas situaciones pueden conducir al síndrome de Burnout

**OBJETIVO**

El principal objetivo es analizar la existencia de datos que reflejen la aparición del síndrome de Burnout en estudiantes Universitarios del noveno cuatrimestre, de la Carrera de Negocios

**MARCO TEÓRICO**

Estudiar y trabajar cada vez es más común entre los jóvenes universitarios dadas las condiciones en que vivimos actualmente, existen alumnos que se ven en la necesidad de tener que trabajar, ya sea para pagar sus estudios, para ayudar a la manutención de sus respectivas familias o simplemente para ir relacionándose con el medio en el que posteriormente se desenvolverán laboral

Durante las últimas décadas, numerosos estudios han analizado el impacto del Trabajo en los estudiantes universitarios y laborales una jornada prolongada (más de 20 horas a la semana) es perjudicial para el rendimiento académico o para la conducta y la salud mental" Mayte (2011)

Es importante para la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, reconocer el Síndrome de Burnout, ya que está asociado a la depresión , enfermedades crónicas enfermedades cardiacas(Lowe, Urquhart, Greenman y Lowe 2000) y fallas en el sistema inmune (Vedhara y Nott, 1996) y el fracaso escolar (Mc Donald, 2001) y a un desempeño académico pobre (Zeidner, 1998) los estudios superiores convinados con el trabajo laboral, exponen las carcteristicas del Sindrome de Burnout por las largas jornadas de Trabajo y la presión de terminar la Universidad.

Dada la vulnerabilidad de los estudiantes por las referidas presiones, la finalidad de este estudio fue evaluar la prevalencia y características de este fenómeno en estudiantes de la

Universidad Tecnologica del valle de Toluca. Se pretende obtener informacion para reconocer características del Síndrome de Burnout.

## HIPÓTESIS

El perfil de estrés se relaciona con el síndrome de burnout de la siguiente manera:

H1: Las variables del perfil de estrés (hábitos de salud, redes de apoyo social, fuerza cognitiva, bienestar psicológico y estilos de afrontamiento) se relacionan inversamente con el síndrome de burnout.

## Metodología

Cuestionario de Maslach, psicóloga que identificó este síndrome y utilizó por primera vez el término *Burnout* en 1976. Este test intenta medir la frecuencia y la intensidad con la que se padece el *Burnout*. Las respuestas miden tres categorías: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

Maslach y Jakcson, elaborada al desarrollar el cuestionario de medida Maslach Burnout Inventory (MBI) en los años ochenta, que lo caracteriza como la presencia de altos niveles de agotamiento emocional (AE) y despersonalización (DP) cuestionario aplicado en esta investigación.

Participantes

En el estudio participaron 90 estudiantes, del noveno cuatrimestre, de la carrera de Ingeniería en el Área de Negocios de la UTVT, estos se seleccionados aleatoriamente, El cuestionario está compuesto de 21 reactivos, los cuestionarios se aplican de manera grupal durante dos meses, en aquellos salones seleccionados aleatoriamente en los cuales fue posible localizar al grupo y al profesor que accedieron a participar en el estudio.

Las instrucciones textuales que recibieron los participantes fueron las siguientes: “La finalidad de esta investigación es la de conocer algunas de las características del estrés en estudiantes de la universidad.

## Resultados

Nos auxiliamos del cuestionario de Perfil de Estrés desarrollado por Nowack compuesto por varias dimensiones de estrés, entorno social y familiar, entorno laboral, salud, finanzas personales y hábitos de salud; como sueño, alimentación, ejercicio.

De los estudiantes encuestados de Ingeniería que cursan el noveno cuatrimestre de la carrera de Negocios un la UTVT, que al mismo tiempo de estudiar, trabajan y realizan, prácticas profesionales en Diferentes empresas del Valle de Toluca. Hombres y mujeres, con promedio de edad entre 19 a 24 años. El 91% son solteros y sólo el 8% casados.

El análisis del síndrome de Burnout en los participantes, reportó niveles altos en las tres dimensiones: el 28% de los estudiantes, en cansancio emocional; el 40%, en despersonalización, y el 42% con baja realización personal.

Los resultados respecto el perfil de estrés reflejan que el 49% de los estudiantes tuvo respuestas de estrés, el 60 % riesgo en hábitos de salud, 57% ausencia de bienestar psicológico. Respecto a tener buenas redes de apoyo social arroja la cifra de 78%, el 86% en valorización positiva

El 8% (5) de los participantes mostraron riesgo por situaciones de estrés, falta de fuerza cognitiva en relación con cansancio emocional; también, por comportamientos tipo A y despersonalización. El 30% (18) de los estudiantes reportó tener bajos niveles de bienestar psicológico y alta despersonalización; el 10% (6) tuvo riesgo en el perfil de estrés por no minimizar la amenaza, el 37% (22), por no sentir bienestar psicológico y presentaron baja realización personal.

Los estudiantes de la UTVT, carrera Negocios, mostraron niveles iguales en el síndrome de burnout en relación a otros estudios, en comparación con estudiantes que trabajan y estudian al mismo tiempo, probablemente por en la situación Económica actual en México, donde existe una gran presión económica y que afecta directamente a los Estudiantes en universidades publicas

En últimas fechas el estrés en la formación académica universitaria, ha incrementado, el estrés, leve es deseable y necesario para estimular el deseo de superación y sana competencia, el estrés en altos niveles puede tener un impacto no deseado la salud mental y física de un

estudiante que trabaja y generar un pobre rendimiento académico, en conjunto con el desempeño laboral

Uno de los rasgos del síndrome de Burnout observados en el estudio es la falta de tiempo para cumplir con las obligaciones académicas y a la par con las horas laborables

**Conclusión**

Este estudio, del síndrome de burnout en las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización; en tanto la Fuerza Cognitiva mostró relación protectora ante la despersonalización y baja realización personal.

Los resultados indicaron que un alto nivel de compromiso y participación en las actividades, así como considerar a los cambios de vida como oportunidades de crecimiento permitieron un control sobre los eventos estresantes y la respuesta al síndrome de burnout.

La relación entre el perfil de estrés y el síndrome de burnout mostrada en esta investigación puede contribuir a fortalecer el modelo interaccionar que explica la interacción entre las exigencias ambientales, las expectativas y las capacidades individuales el proceso del síndrome.

La información obtenida genera un desafío importante en el Área de Negocios en la UTVT, en el sentido de reestructurar su mapa curricular para redistribuir algunas asignaturas de manera que se pueda disminuir el agobio y sobrecarga académica. En lo inmediato, y como aconsejan algunos autores, resulta necesario implementar consejerías y talleres para enseñar a los estudiantes a afrontar las situaciones estresantes con algunas técnicas de relajación como la meditación, el yoga y la participación en actividades físicas como deportes al aire libre, todas las cuales han demostrado ser eficaces para mejorar su calidad de vida.

**Referencias Bibliográficas**

_Caballero, C., Abello, R., & Palacio, J. (2007). Relación del burnout y rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios. Avances en Psicología Latinoamericana, 25(2), 98-111.

_Caballero, C. (2012). Prevalencia y factores asociales al síndrome de burnout académico. [Disertación doctoral no publicada]

_Martínez Pérez, Anabella (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión

_Bosqued Marisa, (2008) Quemados. Grupo Planeta. Ed Paidos. pp. 19

# EL HUMANISMO HACIA LA COMPETITIVIDAD EN LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE DE NIVEL SUPERIOR.

**AUTORES:**

**Virginia Salazar Díaz**

**Maestra en Desarrollo de Competencias Docentes**

**Lugar de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMEX**

**Correo: visadi31@hotmail.com**

**Celular: 044722-1568740**

**Rosa María Bernal Osorio**

**Maestra en Sistemas de Salud**

**Lugar de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMEX**

**Correo: cdrabernalitaosorio@yahoo.com.mx**

**Celular: 0447225842302**

**Francisca Ariadna Ortiz Reyes**

**Maestra en Ciencias de la Educación.**

**LUGAR DE ADCRIPCIÓN**

**Correo: ariort_89@hotmail.com**

**Celular: 0447223529788**

**ABSTRACT**

The human being by nature is a person with different needs, is a creature of the universe. Composed of a body, rational intelligence and emotional intelligence. This individual universe has to adapt harmoniously to a total universe. The formation of the human being

must be based on a balance and respect for the elementary norms of life. The ability to adapt to a reality, to formulate judgments and to discriminate values that concur to determine the own options of understanding. And that is where establishing a context of integral learning, the student, through action measures that coupled with social and institutional values, allows him to have a favorable motivation for his personal and professional growth, being highly competitive and fully human.

Educational institutions contribute to the student's meaningful learning, as well as providing a relevant direction and guidance in each situation, should foster the interest, and the necessary effort, to train a student who is able to reasonably and consistently reflect upon the claim of the students. To make judgments, to be sensitive to the partner, to make fair and correct decisions, we must educate him in a culture of values, so that he can clarify the meaning of his life, so that he builds his frame of reference, beyond what Purely material or immediate, and configure the very nature of his being. In short, to educate a student with the ability to place himself in a dignified position in the contemporary world.

Key words: Human being, competitiveness, training, student, learning.

**RESUMEN**

El ser humano por naturaleza es una persona con diferentes necesidades, es una criatura del universo. Compuesto por un cuerpo, inteligencia racional e inteligencia emocional. Este universo individual tiene que adaptarse armoniosamente a un universo total. La formación del ser humano debe estar sustentada en un equilibrio y respeto por las normas elementales de la vida. La capacidad de adaptación a una realidad, de formular juicios atinados y de discriminar valores que concurran a determinar las propias opciones del entendimiento. Y es ahí donde estableciéndose un contexto de aprendizaje integral, el estudiante, a través de medidas de acción que aunada a los valores sociales e institucionales, le permite tener una motivación favorable para su crecimiento personal y profesional logrando ser altamente competitivo y plenamente humano.

Las instituciones educativas contribuyen en el aprendizaje significativo del estudiante, además de ofrecer una dirección y guía pertinente en cada situación, debe fomentar el interés, y el esfuerzo necesario, para formar un estudiante que sea capaz de reflexionar

racional y consistentemente ante el reclamo de los demás, de emitir juicios, de sensibilizarse con el compañero, de tomar decisiones justas y acertadas hay que educarlo en una cultura de valores, para que pueda poner en claro el sentido de su vida, para que construya su marco de referencia, más allá de lo puramente material o inmediato, y configure la naturaleza misma de su ser. En fin, para educar un estudiante con la capacidad de situarse en una posición digna en el mundo contemporáneo.

Palabras clave: Ser humano, competitividad, formación, estudiante, aprendizaje.

## INTRODUCCIÓN

En los inicios de este siglo en el que la sociedad se ha vuelto compleja en el terreno de la comunicación personal, la educación tiende a ser más competitiva, adaptable a los cambios tecnológicos y principalmente más personalizada de manera que es necesario redefinir la formación que se les está brindando a nuestros estudiantes, es decir darles una formación integral con una visión humanista y responsable ante las necesidades y oportunidades del desarrollo tanto personal como social.

Nuestro país no necesita profesionales adiestrados exclusivamente para el manejo de técnicas o conocimientos preexistentes y muchas veces obsoleto, la sociedad necesita nuevas personas, comprometidos con su entorno social, con una actitud de servicio a los demás y que sean capaces de alcanzar un proyecto de vida , en el que conjunten una jerarquía de valores y un excelente desempeño profesional para coadyuvar al desarrollo del país y a la transformación necesaria para una sociedad más justa y equitativa.

El ser humano es una criatura del universo, perteneciente a la Especie Humana. Compuesto por un cuerpo, inteligencia racional e inteligencia emocional. Este universo individual tiene que adaptarse armoniosamente a un universo total. La formación del ser humano debe estar sustentada en un equilibrio y respeto por las normas elementales de la vida. La capacidad de adaptación a una realidad, de formular juicios atinados y de discriminar valores que concurran a determinar las propias opciones del entendimiento. El uso del Amor como el más grande de los poderes, de donde nacen los valores humanos que pueden permitir el establecer ambiciosos proyectos.

## METODOLOGÍA

Se hizo uso del Método Cualitativo: Este método de investigación describe en forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, es decir, busca el significado de las cosas, incluye una explicación y una exploración.

## DESARROLLO DEL TEMA

La sociedad necesita nuevas personas, comprometidos con su entorno social, con una actitud de servicio a los demás y que sean capaces de alcanzar un proyecto de vida, en el que conjunten una jerarquía de valores y un excelente desempeño profesional para coadyuvar al desarrollo del país y a la transformación necesaria para una sociedad más justa y equitativa.

El humanismo busca que sea cual sea la profesión elegida por cada persona, cada una con sus propias técnicas y teorías, tengan como objetivo fundamental al hombre, buscando su bienestar tanto físico, económico como espiritual pero a su vez sin dejar de lado la responsabilidad social que se debe compartir como integrante de una sociedad, y que a través de una actitud positiva se genera un compromiso voluntario para la búsqueda de una sociedad más privilegiada; pues sino es muy fácil caer en la desintegración social, la cual es una realidad que está afectando a todos y hay que tomar más en cuenta, pues es una certeza que el hombre no puede vivir aislado de la sociedad, sino que necesita de ésta y de la convivencia para sobrevivir y asegurar su existencia. El siglo XXI se presenta ante la humanidad como un tiempo de profundos cambios en el orden cultural, científico, social, político, tecnológico y educativo. En este sentido, es importante reflexionar sobre el papel que juega la escuela y, dentro de ésta el docente, para que la transformación se revierta en beneficios que impacten positivamente a todos los entes que conforman la sociedad.

Es por ello necesario valorar la importancia individual y social del proceso educativo formal e informal. De ahí la importancia de formar un individuo competitivo hacia la búsqueda del aprendizaje permanente y la promoción de una acción docente de calidad humana. En los últimos años se han realizado grandes esfuerzos para que la Institución responda cada vez más eficientemente a las necesidades de los profesionistas desde la perspectiva de una

formación realmente integral y con un sentido humano, en una búsqueda incesante por hacer realidad el formar ciudadanos críticos y comprometidos con su comunidad (ANUIES, 2000). El ser humano participa en grupos sociales, y se mantienen en constante acción, para poder explicar y justificar el comportamiento humano. La teoría de las relaciones humanas estudio su interacción social.

**RELACIONES HUMANAS.**

Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Es básicamente dentro de este contexto social, donde surgen las oportunidades de relaciones humanas. La convivencia en la escuela y en el aula en particular son las grandes piedras en la labor diaria docente, últimamente da un trabajo increíble sostener una clase dentro de los límites de la buena convivencia. La convivencia diaria, la escuela y una gran falta de educación y carencia de valores, son variables que afectan la formación humanista de los estudiantes. Sin embargo, hay un aspecto que es importante cuidar a la hora de pretender mejorar la convivencia social, generar un cambio desde uno mismo como persona y ser cambiante.

"La educación, empieza con la vida y no acaba sino con la muerte", de ahí la importancia de adaptarse y entender la naturaleza humana, porque la educación de valores no escapa a las exigencias del progreso tecnológico, al bienestar y al desarrollo ético de los estudiantes, por la constante elevación de la calidad de vida realmente humana.

En cuanto al aspecto académico, el docente requiere la adquisición de habilidades y competencias necesarias para poder, transmitir sus conocimientos, expectativas, logros y valores. Para formar un profesionista que sea capaz de reflexionar racional y consistentemente ante el reclamo de los demás, de emitir juicios, de sensibilizarse con el compañero, de tomar decisiones justas y acertadas hay que educarlo en una cultura de valores, para que pueda poner en claro el sentido de su vida, para que construya su marco referencial, más allá de lo puramente material o inmediato, y configure la naturaleza misma de su ser. En fin, para educar un estudiante con la capacidad de situarse en una posición digna en el mundo contemporáneo.

Debe ser propósito social, en los momentos actuales, dar marcada prioridad a los aspectos educativos, especialmente a la formación de valores, riqueza legada por los pueblos, por sus tradiciones patrióticas, culturales y familiares, pero principalmente el carácter de los valores

morales como orientadores y reguladores internos, hace que estos ocupen un lugar especial, el fundamento y la finalidad del acto de conducta humana en cualquier esfera de la vida aspecto muy importante en la actividad del estudiante.

El valor moral expresa el significado social positivo de un fenómeno - hecho, acto de conducta, en forma de principio, norma o representación del bien, lo justo, el deber, con un carácter valorativo y normativo a nivel de la conciencia que regula y orienta la actitud del individuo hacia la reafirmación del progreso moral, el crecimiento del humanismo y el perfeccionamiento humano.

La novedad científica de esta argumentación está dada en el estudio de cómo se puede trabajar los valores a través de la clase, de la licenciatura, mediante la combinación de un sistema de influencias educativas debidamente organizadas, es factible continuar fortaleciendo los valores morales en el estudiante de hoy.

La significación teórico- práctica está determinada por la necesidad de continuar profundizando en aspectos complejos, como la regulación inductora de la personalidad, básicamente en lo relacionado con el fortalecimiento de valores morales para valorar la conducta y el comportamiento del estudiante. Para lograr este objetivo, se requiere que todos los elementos implicados en el proceso enseñanza – aprendizaje estén encaminados hacia lo mismo.

Entre los componentes que debe atender el educador para contribuir a la formación de valores podemos considerar el cognitivo en estrecha relación lo afectivo - volitivo, ideológico y de las experiencias morales acumuladas en las relaciones y la conducta de la vida cotidiana en la actividad.

Para la formación de valores morales consideremos los siguientes requerimientos:

-Profesionalidad del profesor

-Condiciones medio social.

-Condiciones objetivas y subjetivas que sientan las premisas más generales, favorables o desfavorables para ello.

-Seno familiar, condiciones socioeconómicas de vida, condiciones de clase, condiciones de la comunidad, entre otras.

-Condiciones de la comunicación y su tono, en el marco de las relaciones interpersonales en que se desenvuelve el joven, necesidad de confrontar sus puntos de vista, confrontación de su autoimagen con la valoración de los demás.

-Formación de la autoconciencia, conocimiento de sí mismo, reafirmación del yo, en relación con el otro y los otros, ejercicio de la valoración y autovaloración.

-Atención al mundo espiritual, esfera afectiva-volitiva, despliegue de los sentimientos, emociones, el tesón, la constancia, la voluntad.

-Métodos de aprendizaje de participación activa, estímulo al talento, la creatividad e independencia.

-Formación de aspiraciones, intereses, en forma de objetivos personales y sociales, donde la orientación profesional y vocacional tenga un espacio importante.

-Formación activa, donde es imprescindible experimentar en el acto de conducta, en el comportamiento, las vivencias y experiencias acerca del cumplimiento de una norma o valor ético, la satisfacción personal que produce, el reconocimiento social que puede provocar, así como también las consecuencias de la violación de una norma o valor moral, la crítica o sanción que provoca, el cargo de conciencia, la vergüenza que se siente, y sobre todo el propósito de enmendar tal situación en su vida.

-Formación de un pensamiento flexible, que refleje las contradicciones objetivas de su entorno, que transformadas en conflictos o dilemas éticos, provoquen una reacción de compromiso con la realidad a partir de determinadas exigencias morales, del deber, la responsabilidad entre otras.

-Estimular el sentido de autenticidad en su actuar, plenitud, libertad, a partir de la sinceridad, honestidad, sencillez.

-Influencia sistémica de la relación familia - escuela - comunidad, en vínculo con otros elementos del sistema de influencias sociales como los medios de difusión masiva.

La universidad posee la responsabilidad social de la formación humanista de los futuros profesionales. Ha de informar y motivar sobre los objetivos educativos en el ámbito de la formación humanista para su educación ético profesional. Desde esta concepción se aborda y se explica la relación de la formación humanista y la ética profesional en la Licenciatura.

Sin embargo es necesario hacer un esfuerzo por darle al discente una orientación humana, fundamentada en valores y con calidad humana.

Enseñar y promover valores es una cuestión de actitud personal y un poco de trabajo extra en el aula:

•Aprovechando al máximo el contexto diario y cada inconveniente que pueda surgir para señalar sin disimulos, con todas las palabras, un tema significativo para ellos. Insistir en el concepto y mantener una conducta con él.

•Hay mil temas para reforzar, a veces de manera individual, a veces de forma grupal, y existe en cada docente, la actitud que maneja mejor, para hacerlo de manera sólida y contundente.

•Interactuando con los alumnos de manera de reflejar permanentemente esos valores que se quieren enseñar o promover.

•Tomándose algunos minutos de una clase para leer objetivamente un tema de importancia para ese grupo. Pegar en el aula una lámina que registre códigos de convivencia y pautas de trabajo, etc.

La forma más rápida que se propone para ayudar al estudiante, no es más que una actitud personal. Una forma de ser transmitida bajo una vocación de enseñanza.

Enseñar implica una gran responsabilidad por lo que se hace y un profundo respeto y afecto por los estudiantes, de los que se recibe ese afecto multiplicado y una inmensa riqueza en una ida y vuelta permanente ¿Quién aprende más de quién? Aún no se sabe... Aunque se puede advertir que es tiempo de actuar con la misma premura con la que juzgamos. Cada día con exacta precisión se puede ofrecer el aprendizaje justo para hoy.

"La educación, empieza con la vida y no acaba sino con la muerte", segundo, porque la educación de valores no escapa a las exigencias del progreso tecnológico, al bienestar y al desarrollo ético de los estudiantes, por la constante elevación de la calidad de vida realmente humana.

Para formar un estudiante que sea capaz de reflexionar racional y consistentemente ante el reclamo de los demás, de emitir juicios, de sensibilizarse con el compañero, de tomar decisiones justas y acertadas hay que educarlo en una cultura de valores, para que pueda poner en claro el sentido de su vida, para que construya su marco referencial, más allá de lo puramente material o inmediato, y configure la naturaleza misma de su ser. En fin, para educar un estudiante con la capacidad de situarse en una posición digna en el mundo contemporáneo.

Debe ser propósito social, en los momentos actuales, dar marcada prioridad a los aspectos educativos, especialmente a la formación de valores, riqueza legada por los pueblos, por sus tradiciones patrióticas, culturales y familiares.

El carácter de los valores morales como orientadores y reguladores internos, hace que estos ocupen un lugar especial dentro del sistema, formando parte del contenido movilizativo de los restantes valores al estar presentes en la premisa, el fundamento y la finalidad del acto de conducta humana en cualquier esfera de la vida aspecto muy importante en la actividad del estudiante.

La formación humanista no puede ser un elemento externo, ni incluido a posteriori, ni tampoco constituye un momento consustancial de la formación integral del profesional y del propio hombre.

El humanismo se debe de generar a través de un diseño curricular que permita que la lógica de la enseñanza se modifique con respecto a la lógica de la ciencia en función de los objetivos que se persiguen en la formación del profesional y atendiendo a la solución de los problemas profesionales. La formación humanista está llamada a ofrecer lo básico, que es diferente de lo elemental y de lo tradicional.

La novedad científica de esta argumentación está dada en el estudio de cómo se puede trabajar los valores a través de la clase, mediante la combinación de un sistema de influencias educativas debidamente organizadas, es factible continuar fortaleciendo los valores morales en el estudiante de hoy.

Lo fundamental que resulta la educación en el desarrollo humano de las personas y de la sociedad e indudablemente en conseguir una "cultura de paz", en el más amplio sentido y significado de este término. En esta perspectiva para lograr una educación integral se requiere considerar los cuatro pilares del aprender: A CONOCER, A HACER, A CONVIVIR, A SER. Puesto que el énfasis ha estado en los dos primeros es necesario acentuar la relevancia de los otros dos y considerar que es el aprender a ser el que debe delinear el proceso formativo.

El valor moral expresa la significación social positiva de un fenómeno - hecho, acto de conducta, en forma de principio, norma o representación del bien, lo justo, el deber, con un carácter valorativo y normativo a nivel de la conciencia que regula y orienta la actitud del individuo hacia la reafirmación del progreso moral, el crecimiento del humanismo y el perfeccionamiento humano.

Se debe saber guiar y reconocer los valores, tomando a consideración las necesidades, vida social y familiar que tiene el estudiante.

La significación teórico- práctica está determinada por la necesidad de continuar profundizando en aspectos complejos, como la inductora de la personalidad, básicamente en lo relacionado con el fortalecimiento de valores morales para valorar la conducta y el comportamiento del estudiante.

Conclusiones

Es indudable que el Humanismo hacia la competitividad en la formación profesional propicia un conocimiento más profundo del estudiante; de sus necesidades, capacidades, sueños y temores. Al mismo tiempo permite conocerse más como personas preparadas y comprometidas con uno mismo y con su sociedad. El apoyo y compromiso de la institución otorga una dimensión más precisa de lo que se requiere alcanzar y lograr con este objetivo, una formación integral y humanista, que sea algo más allá de un buen discurso, el incremento en las actividades y la atención que se proporciona al alumno: cursos, talleres, conferencias, pláticas, experiencias intensivas de crecimiento personal, diplomados, asesoría orientación individual y familiar, foros y encuentros de jóvenes, entre otros, permite fortalecer el conocimiento en el aula. Con ello se ha involucrado a los actores más significativos de la Institución: estudiantes, profesores y padres de familia. A este incremento de las actividades habrá que darle orden.

En una dimensión más precisa de lo que requerimos para alcanzar nuestros objetivos, de una formación integral y humanista, que sea algo más allá de un buen discurso. El egresado de la Enseñanza Superior, con un perfil empresarial, no debe estar ajeno a la situación económica que vive el mundo, y dentro de él la de su país, ha de prepararse a partir de una sólida formación humanista, la cultura ética empresarial, vista como parte del propio desarrollo de la conciencia económica y de la función de la formación ética.



**BIBLIOGRAFÍA**

-ANUIES, (2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI, Líneas estratégicas de Desarrollo*. ANUIES: México DF.

-González, R. (2006). *Formación y Crecimiento Personal del Joven en la Universidad de Colima*. En memorias del III Encuentro Internacional de Trabajo Social: La Habana, Cuba.

-Maggi, R y Otros (2005). *Desarrollo humano y calidad, Los Valores en la Vida Social y Profesional*. México: Publicaciones Cultural, SEP, CONALEP.

-Martínez, M. (2003). *La Psicología Humanista. Un nuevo paradigma psicológico*. México, Trillas.

# O IMPACTO DOS GARGALOS NA CADEIA LOGÍSTICA E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS EM UMA EMPRESA DO SETOR GASTRONÔMICO DE PERNAMBUCO

**Priscila Petrusca Messias G. Silva**

**Doutoranda em Economia – PIMES/UFPE , Docente FAFIRE**

**ppetrusca@oi.com.br**

**José Ricardo Abreu de Oliveira**

**Docente FAFIRE**

**ricardo.oliveira@idelog.com.br**

**Ana Lúcia dos Santos Oliveira**

**Discente FAFIRE**

**RESUMO**

Esse trabalho tem o objetivo de descrever o impacto dos gargalos na cadeia logística de serviços e sua possível influência nos resultados de um restaurante na cidade de Recife, estado de Pernambuco, Brasil. Buscar conhecer e identificar estes gargalos de maneira que não comprometa o funcionamento do sistema. Trata-se de um estudo qualitativo que foi realizado no próprio restaurante. Para coleta de dados foram entrevistados 250 clientes no almoço e jantar. Os clientes foram selecionados aleatoriamente e responderam a um pequeno questionário semi estruturado, denominado Cartão de Fidelidade. Observou-se no estudo que de todas as variáveis pesquisadas, o atendimento obteve uma pontuação muito baixa, apenas 39% de aceitação excelente. Observou-se também que os principais motivos desta baixa foram: a falta de qualificação de alguns profissionais, agilidade, comprometimento e fiscalização dos processos.

**Palavras-chave**: Logística; Ciclo de Serviços; Qualidade e Satistação do Cliente.

**ABSTRACT**

This work has an objective to describe the impact of the bottlenecks in service cycle of supply chain and its influence in the results of a restaurant in the city of Recife, state of Pernambuco, Brazil. Seeking to know and identify these bottlenecks so that do not create difficult to the real function of system. It´s a qualitative study and was realized in the same restaurant. For data collection were interviewed 250 clients, from both operations, buffet and dinner. The clients were randomly selected and responded to a small semi-structured questionnaire, entitled Fidelity Card. It was observed in study that of all variables investigated, attend variable received a low punctuation, only 39% of excellent acceptation. It was observed also that the mains reasons of this low punctuation were: absence of qualification of some employees, agility, pledge and inspection of process.

**Keywords**: Logistic. Service Cycle. Quality and Customer Satisfaction.

## INTRODUÇÃO

Quando se fala de competitividade, paralelamente se faz menção da lucratividade que a empresa espera obter, porém em um cenário globalizado em que o mercado se apresenta de forma extremamente dinâmico, as oportunidades e ameaças são constantes e os clientes não são apenas consumidores de produtos e serviços, passam a assumir um papel fundamental na concepção da qualidade, exigindo cada vez mais um produto ou serviço com grande valor agregado.

No que se diz respeito à prestação de serviços, especificamente no setor gastronômico, observam-se diversas deficiências e limitações que vão desde a aquisição das matérias-primas, as disponibilidades no mercado, alto grau de desperdícios durante e após o processo produtivo desencadeado pela ausência de um gerenciamento de processos, até a baixa qualificação operacional. Desse modo, torna-se evidente sua ineficiência comprometendo sua sustentabilidade. Este projeto tem por finalidade analisar, mensurar e identificar as restrições que provocam gargalos e desperdícios ao longo da cadeia em um restaurante bem conceituado na zona sul da cidade de Recife, estado de Pernambuco.

Os resultados e conclusões deste projeto propõem-se a demonstrar dentro de um processo logístico, o funcionamento dos fluxos em que estejam associados produtos e serviços que agreguem valor e competitividade em um restaurante.

Ao estudar os gargalos que impactam direta e indiretamente na qualidade deste tipo de prestação de serviço, dentro de um cenário logístico ineficiente, é possível levantar informações sobre as rupturas na cadeia logística, enumerar os fluxos dos processos na cadeia de suprimentos, verificar o grau de desperdício, bem como, relacionar as causas das sazonalidades e suas conseqüências.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Num cenário globalizado em que todos os competidores têm acesso ilimitado a informação, tecnologias e oportunidades, a sustentabilidade de uma organização está diretamente relacionada ao seu nível de competitividade. Nessa condição o gerenciamento eficaz de todos os processos, desde a concepção do projeto até a sua efetiva implantação é um fator primordial para o alcance da excelência bem como a garantia de retorno dos recursos investidos.

Ghiani, Laporte e Musmanno (2004) afirmam que o processo logístico é uma das mais importantes atividades da sociedade moderna. Afirmam ainda que este processo é o responsável pelo planejamento, controle e fluxo de materiais, bem como a coleta de informações dentro e fora das organizações.

A logística é uma palavra de grande importância no mundo empresarial, está presente em todos os locais aonde haja movimentação, seja nos recursos materiais, financeiros ou pessoais, é o processo de gerenciamento de compra, desde a entrada dos materiais, controle, até as vendas dos produtos em seus PDV's, parte aonde chegarão ao cliente final. (BALLOU, 1993).

Segundo Carvalho (2002), a logística se manifesta em todos os aspectos da vida humana, desde os primórdios da humanidade quando os homens ainda nem possuíam consciência disso, até nossos dias, e com o passar do tempo, foi se tornando cada vez mais complexa e especializada, transcendendo em grau de abrangência e importância para o cenário atual

(dinâmico e competitivo), a sua concepção primitiva foi de se apresentar apenas como uma estratégia de abastecimento.

A logística hoje vislumbra todas as etapas do processo de gestão organizacional, está inserida em todas as fases, é essencialmente sistêmica, e ao mesmo tempo em que representa um desafio em termos de eficácia e sustentabilidade para as empresas, mostra-se como um caminho irreversível para o uso racional dos recursos disponíveis e que, podem, dependendo de como utilizados, desencadear ganhos e competitividade para as organizações.

**Estudos apontam para uma nova abordagem – Intralogística *(Logística Interna)***

Cunha (2012) mostra que os custos internos verificados durante a cadeia de processos nas organizações compõem o percentual significativo dos custos totais da operação logística. A intralogística ainda é pouco conhecida e por esse motivo, pouco praticada nas organizações brasileiras, o custo com manipulação dos produtos, transporte interno, manutenção e desenvolvimento de software específico, estocagem, podem em algum momento estar sendo subavaliados, causando perdas e restrições ou gargalos imperceptíveis na visão macro do processo, mas que desequilibram intrinsecamente o resultado final.

Pode-se afirmar, a julgar pelo alto nível da concorrência, que as organizações que não se debruçarem para esta questão, estarão inconscientemente se tornando ineficientes e comprometendo a sua própria sustentabilidade.

Segundo Guerra (2008) a operação intralogística precisa ser extremamente analítica, sendo crucial e de suma importância que o empreendedor detenha bem e domine certos conceitos de finanças. Guerra (2008) salienta ainda que este aspecto do conhecimento financeiro fornece um horizonte claro de retorno e se todos os procedimentos forem pautados em princípios sólidos, o sucesso do projeto será uma conseqüência deste trabalho.

A intralogística pode ser concebida como a percepção dos custos nos fluxos dos produtos, até sua disponibilidade para o consumo. Neste novo cenário, donde se percebe a necessidade de mensuração de todos os movimentos por mais banais que pareçam, pretende-se identificar todo e qualquer ruído capaz de interferir na produtividade ou que reduza o valor agregado,

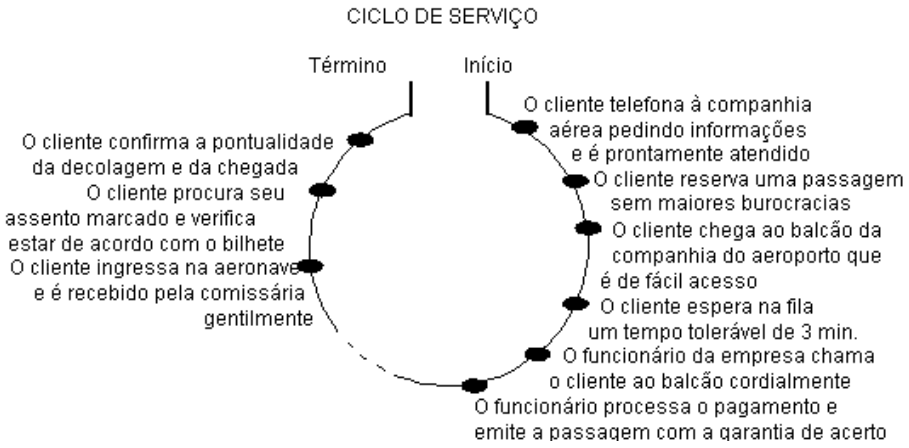
sendo relevante mensurar tempos, distâncias e layout de movimentação de cargas. Com essa abordagem, surge a intralogística como mais uma ferramenta de gestão eficiente (CUNHA, 2012).

**Ciclo logístico de Serviço – momento da verdade**

Segundo Albrecht e Bradford (1992), através de uma sequência lógica de todos os momentos da verdade, torna-se possível elaborar o ciclo logístico do serviço. Este momento da verdade nada mais é do que todo o contato estabelecido do cliente com a empresa, possibilitando-o realizar uma avaliação abalizada de cada operação, produto e serviço, que por sua vez, influenciará na sua tomada de decisão.

É imperativo ressaltar ainda que Albrecht e Bradford (1992) deixam claro que este contato do cliente com a empresa, ou seja, o momento da verdade, pode ser negativo ou positivo, e dependerá exclusivamente desse contato do cliente com a empresa que consequentemente transformará este momento da verdade numa experiência positiva ou negativa.

Cada momento da verdade ocorre respeitando uma sequência lógica e ordenada, o que facilita a sua rápida identificação e possível correção. Para tal torna-se necessário a elaboração do ciclo logístico de serviço com o intuito de mapear e monitorar, de forma sistemática e através de *check-list*s cada etapa do processo, como segue logo abaixo:




*<u>Figura 1:</u> Ciclo logístico de serviços (adaptado de ALBRECHT, 1992)*

**Teoria das Filas**

"Ron estava determinando o ritmo. Toda vez que alguém andava mais devagar do que Ron, a fila ficava maior. Se um desses garotos desse um passo com um centímetro menor do que Ron o cumprimento da fila inteira poderia ser afetado" (GOLDRATT,1997,p.37).

A capacidade de ir mais rápido era restrita, ela dependia de quem estava na frente, "é que não devemos olhar para cada área e tentar ajustá-la, devemos tentar otimizar o sistema inteiro" (GOLDRATT,1997,p.37).

Tipos de recursos:

- **Gargalos** – aquele recurso cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda colocada nele.
- **Não gargalos** – qualquer outro recurso cuja capacidade é maior que a demanda colocada nele.

É preciso encontrar a capacidade suficiente para que os gargalos se tornem mais iguais à demanda do mercado, ou seja, tempo perdido em um gargalo quer dizer perda de ganho. Planejamento de fluxo de produção dever ser desenvolvido com foco nas restrições existentes no processo produtivo. A técnica da combinação da produção denominada tambor-pulmão-corda transforma o ritmo da linha de produção.

- **O tambor** – é o principal recurso restritivo, dita o ritmo da produção.
- **O pulmão** – os estoques temporários colocados estrategicamente para o abastecimento ser contínuo.
- **A corda** – obriga os demais componentes a manter o ritmo determinado pelo tambor.

No processo de otimização contínua, base de todos os aplicativos da teoria das restrições, existe cinco passos válidos segundo Goldratt (1997), são eles:

I. **Identificar** a restrição do sistema;
II. **Explorar** a restrição do sistema;
III. **Subordinar** tudo a mais a decisão acima;
IV. **Elevar** a restrição do sistema;
V. **Se** num passo anterior a restrição for quebrada, volte ao passo I, mas não deixe que a inércia se torne a restrição do sistema.

Ao usar este processo, pode-se focar os esforços nos poucos pontos de um sistema que determine seu desempenho (nas suas restrições), e assim pode-se melhorar significativamente seu desempenho a curto prazo. Restrição neste ponto quer dizer "qualquer coisa que impeça um sistema de atingir um desempenho maior em relação a sua meta". O ponto focal desta teoria é que toda empresa no seu processo produtivo tem uma ou mais restrições, se não tivesse, o lucro seria infinito.

**Identificação de gargalos no processo logístico**

Num processo logístico devem ser evitadas as falhas de todos os procedimentos executados. Quando o processo logístico é quebrado, há uma ruptura, e todo processo deve ser refeito, quando estes problemas são recorrentes, temos o chamado, gargalos.

Gargalos são os impedimentos para uma atividade ser finalizada, é uma expressão usada para definir o local onde se encontra um determinado problema, então uma gestão bem preparada, consegue identificar estes problemas com a finalidade de saná-los. (BALLOU, 1993).

Goldman (2012) ratifica ainda que gargalo é um processo na operação que diminui a carga produtiva. Este termo é bem conhecido, mas é preciso se familiarizar com o mesmo a fim de identificar onde exatamente eles estão na operação, em seguida eliminá-los. A partir de então, pode-se maximizar a eficiência produtiva e reduzir os efeitos negativos causados pelos gargalos.

Segundo Goldman (2012) os gargalos constitui um verdadeiro desafio e são motivos de frustração para muitos empresários. Mas ressalta que funcionários bem treinados poderão

identificar e eliminar facilmente os gargalos, diferente de um gargalo literal (uma peça quebrada dentro de um maquinário complexo), logo exigiria um profissional especializado para poder abrir a máquina a fim de poder identificar o possível gargalo ou entrave. Por si só essa máquina parada também constitui um gargalo, só que figurativo, a final de contas o trabalhador dessa máquina poderia ser utilizado em outro setor, mas mesmo assim o simples fato da máquina estar parada em manutenção diminui a carga produtiva da empresa.

A identificação de gargalos no processo logístico é de suma importância para as empresas de qualquer ramo de atividade, pois através dela podem-se evitar possíveis problemas no ciclo logístico. Em síntese, pode-se afirmar veementemente que gargalos são obstáculos que suprimem ou atrapalham os resultados esperados da produção.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Objeto de pesquisa

A pesquisa foi realizada em um restaurante da cidade de Recife, Pernambuco. O objeto da pesquisa foi o restaurante Dom Ferreira Forneria. Inaugurado em julho de 2007 o Dom Ferreira conseguiu se firmar no mercado de Recife como um dos melhores restaurantes da cidade (*Indicado pelo Prêmio Veja Recife Comer & Beber*). A casa está localizada no bairro mais famoso da cidade, Boa Viagem, na movimentadíssima Avenida Domingos Ferreira. O Dom Ferreira trabalha com duas operações: no almoço é oferecido um sofisticado *buffet* no peso, e á noite oferece um cardápio *à la carte*, com ênfase na gastronomia italiana.

A proposta do Dom Ferreira é oferecer o que há de melhor na gastronomia, sem esquecer a importância da relação custo benefício. Privilegia sempre ingredientes frescos e de primeira qualidade, e faz todas as receitas diariamente, inclusive as famosas sobremesas. Com foco na qualidade dos produtos servidos e na prestação dos serviços, conta com uma eficiente equipe que está sempre pronta para atender as necessidades dos clientes.

### População alvo e tipo de pesquisa

A população alvo da pesquisa foram 250 clientes – de ambos os sexos, que foram pesquisados no período de um a quinze de maio de 2012. O tipo de pesquisa e desenho do estudo foi realizado através de um questionário impresso no formulário *Cartão de Fidelidade do Cliente*, do próprio restaurante, no qual mensura o grau de satisfação dos clientes. Através destes foram investigadas as seguintes variáveis: atendimento, qualidade, apresentação, variedade e ambiente, tanto no almoço como no jantar. Por fim, utilizaram-se os métodos de análise: Teoria de Filas aplicado ao sistema de atendimento e; a Teoria de Restrições aplicada ao processo logístico interno do restaurante.


Nº 20779

DOM FERREIRA
FORNERIA

Sua opinião é muito importante !

| | Excelente | Bom | Regular | Fraco |
|---|---|---|---|---|
| Atendimento | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Qualidade | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Apresentação | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Variedade | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ambiente | ○ | ○ | ○ | ○ |

| Almoço | Jantar |
|---|---|
| ○ | ○ |

Nome:
E-Mail:
Celular:
Bairro:
Aniversário:
Sugestões:

Figura 2: Instrumento de pesquisa

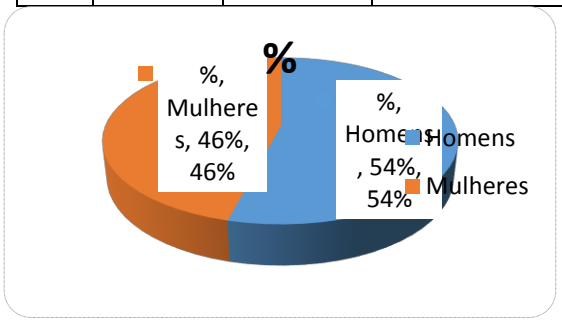
Fonte: Cartão de Fidelidade do próprio restaurante.

**ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSÕES**

Os dados analisadas foram organizados em gráficos para facilitar a compreensão e entendimento do funcionamento do processo de serviço logístico do restaurante.

Responderam a pesquisa 250 clientes dos quais 54%, ou seja, 135 foram homens e 46%, ou seja, 115 foram mulheres. A pesquisa se deu nas duas operações realizadas pelo restaurante: almoço e jantar, assim dos 250, 62% foram entrevistados na operação do almoço enquanto 38% foram entrevistados na operação do jantar, como mostram os gráficos abaixo (*Gráfico 1*):

| | **Homens** | **Mulheres** | **Total de Clientes** |
|---|---|---|---|
| % | 54% | 46% | 100% |
| Qtd. | **135** | **115** | **250** |




| **Almoço** | **Jantar** | **Total de Clientes** |
|---|---|---|

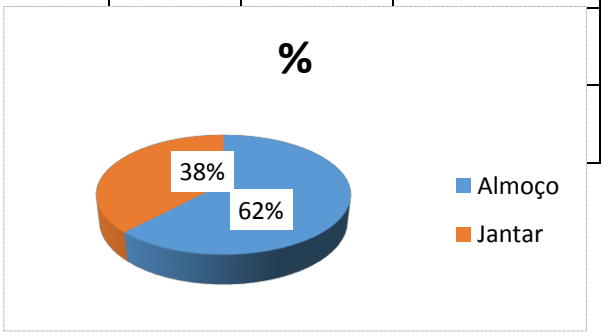



*Gráfico1: Sexo e quantidade dos clientes por operação.*

*Fonte: Elaboração Própria*

A pesquisa se deu em vários dias e horários diferentes da semana para que diferentes níveis de clientes fossem entrevistados. Os clientes habituais do restaurante além de ter um bom poder aquisitivo, são ainda formadores de opiniões que em geral são empresários,

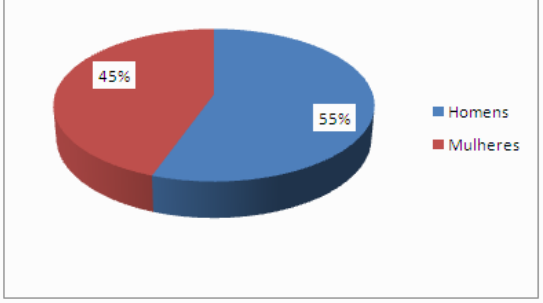
executivos, políticos, trabalhadores da redondeza, pessoas de destaques, jornalistas, advogados dentre outros.

Observaram-se ainda três situações diferentes de movimentações de clientes. Por exemplo, os clientes que frequentam o almoço de segunda a sexta não os mesmos que frequentam o restaurante durante o jantar de segunda a sexta.

Estes clientes do almoço e jantar, por sua vez, também não são os mesmos que frequentam o restaurante nos sábados, domingos e feriados, período que é mais frequentado por famílias e turistas.

Na operação do almoço 155 pessoas foram entrevistadas, das quais 55% foram homens e 45% mulheres. Por outro lado, no jantar foram entrevistadas 95 pessoas, das quais 52% foram homens e 48% foram mulheres, como pode ser visto nos gráficos abaixo *(Gráfico 2)*:

| Almoço | | | |
|---|---|---|---|
| % | Homens | Mulheres | Total de Clientes |
| | 55% | 45% | 100% |
| Qtd. | **86** | **69** | **155** |




| Jantar | | | |
|---|---|---|---|
| % | Homens | Mulheres | Total de Clientes |
| | 52% | 48% | 100% |
| Qtd. | **49** | **46** | **95** |

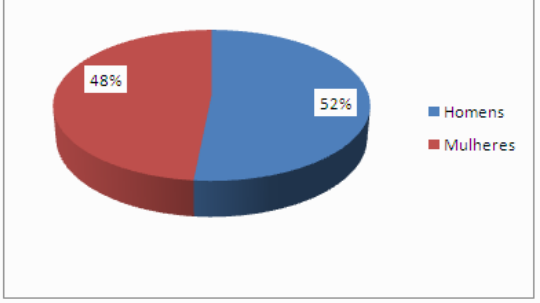



*Gráfico 2: Quantidade de clientes / operação / sexo (Almoço x Jantar)*

*Fonte: Elaboração Própria*

Em ambas as pesquisas realizadas, nas operações de almoço e jantar, a incidência de clientes do sexo masculino foi superior ao do sexo feminino. Assim a presença de clientes do sexo masculino na operação do almoço foi superior mais ou menos 22% do que o do sexo feminino. Por outro lado, trata-se de uma mera coincidência, pois esta variação de percentual

pode variar pra mais ou pra menos, haja vista a pesquisa ter sido realizada num curto intervalo de tempo.

### 4.1 Variável - atendimento

Nesta variável pôde se observar que o nível de atendimento é bastante positivo, e isto pode ser visto no gráfico 3 onde nos mostra os seguintes resultados: dos 250 pesquisados 83% dos clientes estão satisfeitos. Destes 83% identifica-se que 39% a classifica como excelente e 44% como bom.

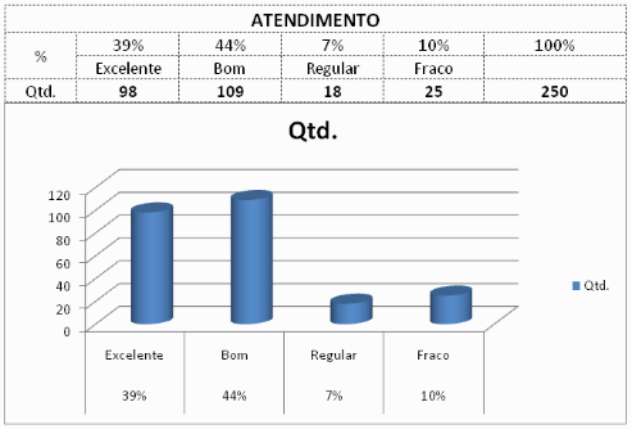



*Gráfico 3: Resultado da pesquisa – Variável Atendimento. Fonte: Elaboração Própria*

### 4.2 Variável - qualidade

Na variável qualidade (gráfico 4) o resultado foi positivo, pois segundo nos mostra o gráfico quatro, observa-se que 71% dos clientes a classificam como excelente enquanto 27% como bom, ou seja, 98% dos entrevistados têm uma opinião favorável quanto à qualidade. E se tratando de uma empresa que presta serviços alimentícios é primordial que esta variável seja sempre positiva.

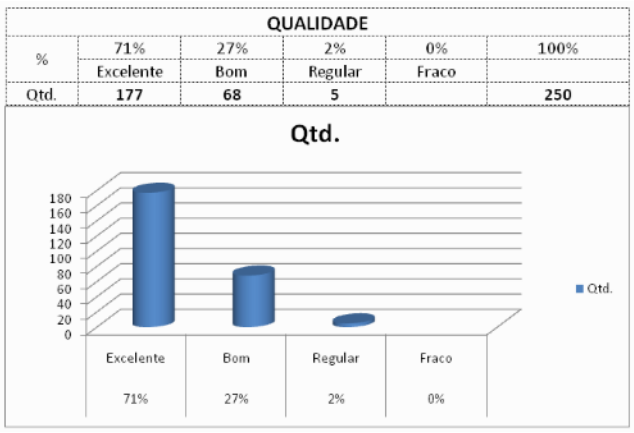



*Gráfico 4: Resultado da pesquisa*

*Variável Qualidade. Fonte: Elaboração Própria*

### 4.3 Variável - apresentação

A apresentação da empresa também é muito importante para a satisfação dos clientes e isto vai desde o prédio em si, localização, aparência e vestimenta dos funcionários e principalmente a visualização e apresentação dos produtos e serviços. Neste aspecto o resultado da pesquisa foi positivo onde 73% dos pesquisados a classificam como excelente enquanto 24% como bom, ou seja, 97% opinaram favoravelmente, como mostra o gráfico 5.

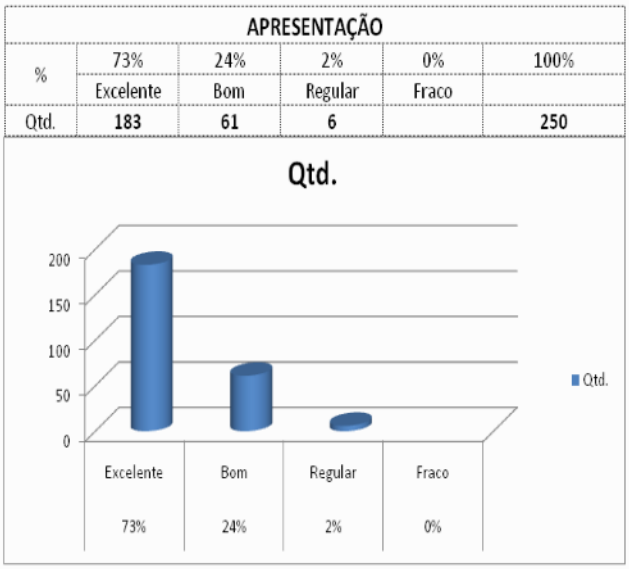



*Gráfico 5: Resultado da pesquisa – Variável Apresentação. Fonte: Elaboração Própria*

### 4.4 Variável - variedade

Nesta variável o resultado também foi bastante significativo, pois 69% dos clientes entrevistados a classificam como excelente enquanto 30% como bom, ou seja, aproximadamente 99% aprovam a variedade de produtos apresentados pelo restaurante, conforme o gráfico 6.

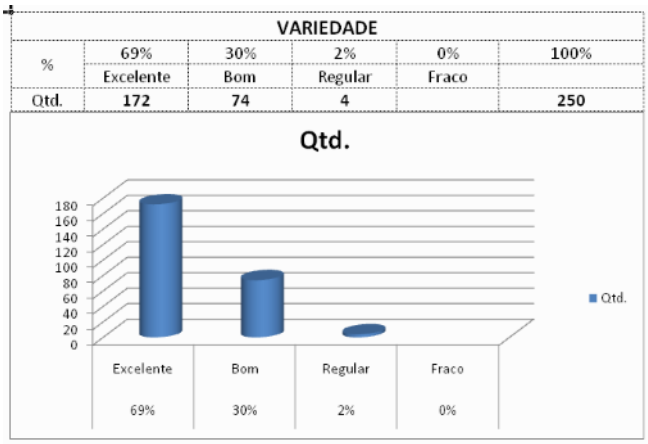
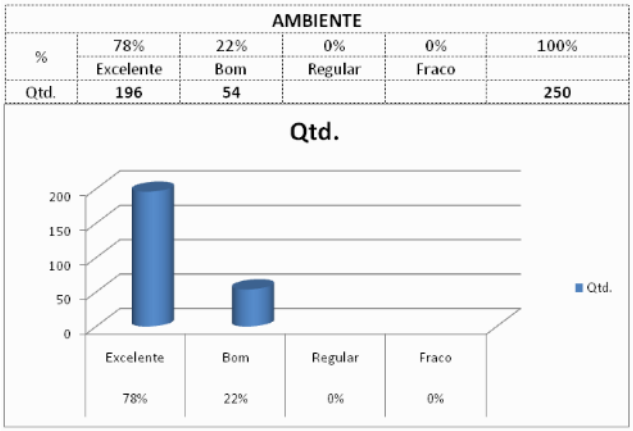



*Gráfico 6: Resultado da pesquisa – Variável Variedade. Fonte: Elaboração Própria*

### 4.5 Variável - ambiente

O ambiente em si, no caso o espaço físico do restaurante também foi avaliado, assim temos: no gráfico 7, 78% dos clientes a classificam como excelente e 22% como bom, ou seja, 100%. Temos nesta pesquisa uma expressiva opinião favorável quanto ao ambiente e este impressionante resultado se dá pela bela e arrojada arquitetura tanto externa como

interna, o que logo proporciona para o cliente um lugar sofisticado, totalmente climatizado, confortável e com uma bela visão da Avenida Domingos Ferreira.



| AMBIENTE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| % | 78% | 22% | 0% | 0% | 100% |
| | Excelente | Bom | Regular | Fraco | |
| Qtd. | 196 | 54 | | | 250 |

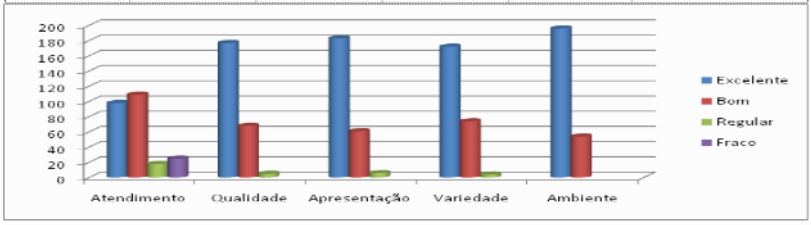


*Gráfico 7: Resultado da pesquisa – Variável Ambiente. Fonte: Elaboração Própria*

**Confronto das variáveis**

Diante do confronto de todas as variáveis pode-se notar que há uma discrepância entre a variável atendimento das demais. Assim enquanto as variáveis qualidade, apresentação, variedade e ambiente receberam uma classificação elevada, a variável atendimento obteve apenas 39% de aceitação excelente, enquanto 44% a classificam como bom. Esta variável apresenta dois dados notórios: o primeiro foi que 7% dos pesquisados a classificam como regular, ou seja, de todas as variáveis pesquisadas este foi o maior índice no quesito regular. Porém o mais preocupante foi que esta é a única variável a receber uma pontuação no item fraco, logo pode-se observar no gráfico oito que 10% dos entrevistados não aprovam por algum motivo não declarado o atendimento do restaurante. (Gráfico 8).

| CONFRONTO DAS VARIÁVEIS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Excelente | Bom | Regular | Fraco | Total |
| Atendimento | 98 | 109 | 18 | 25 | 250 |
| Qualidade | 177 | 68 | 5 | | 250 |
| Apresentação | 183 | 61 | 6 | | 250 |
| Variedade | 172 | 74 | 4 | | 250 |
| Ambiente | 196 | 54 | | | 250 |




| | Excelente | Bom | Regular | Fraco | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Atendimento | 39% | 44% | 7% | 10% | 100% |
| Qualidade | 71% | 27% | 2% | | 100% |
| Apresentação | 73% | 24% | 2% | | 100% |
| Variedade | 69% | 30% | 2% | | 100% |
| Ambiente | 78% | 22% | | | 100% |

*Gráfico 8: Resultado da pesquisa*

**Identificado as causas das falhas no atendimento**

Com um estudo aprofundado dos gargalos foi possível identificar todos os pontos críticos através de uma análise dos fluxos nos estágios da cadeia que apontavam as possíveis causas de sua ineficiência, a considerar:

- Falta de qualificação de alguns profissionais envolvidos;
- Falta de agilidade nos processos do ciclo logístico de serviços;
- Falta de comprometimento dos membros da cadeia;
- Falta de acompanhamento e fiscalização dos processos – *checklists*.

Assim nesta pesquisa acompanhamos de perto o processo logístico do restaurante que tem uma culinária bem diversificada, Buffet no peso durante o dia, e um cardápio italiano, a la carte, durante a noite, onde ainda inclui um forno a lenha para a produção de pizzas e paninis.

**Detalhamento do processo – Ciclo de Serviços (Marketing).**

O front office é a linha de frente da empresa. É onde há um alto grau de contato com o cliente e que, portanto, é de suma importância que este ciclo logístico seja realizado com cem por cento de qualidade para que haja a satisfação total do cliente. Toda empresa precisa estabelecer o tempo necessário para este ciclo, a fim de realmente conhecer de forma clara todas as atividades e procedimentos necessários para tais. Observe a figura três:

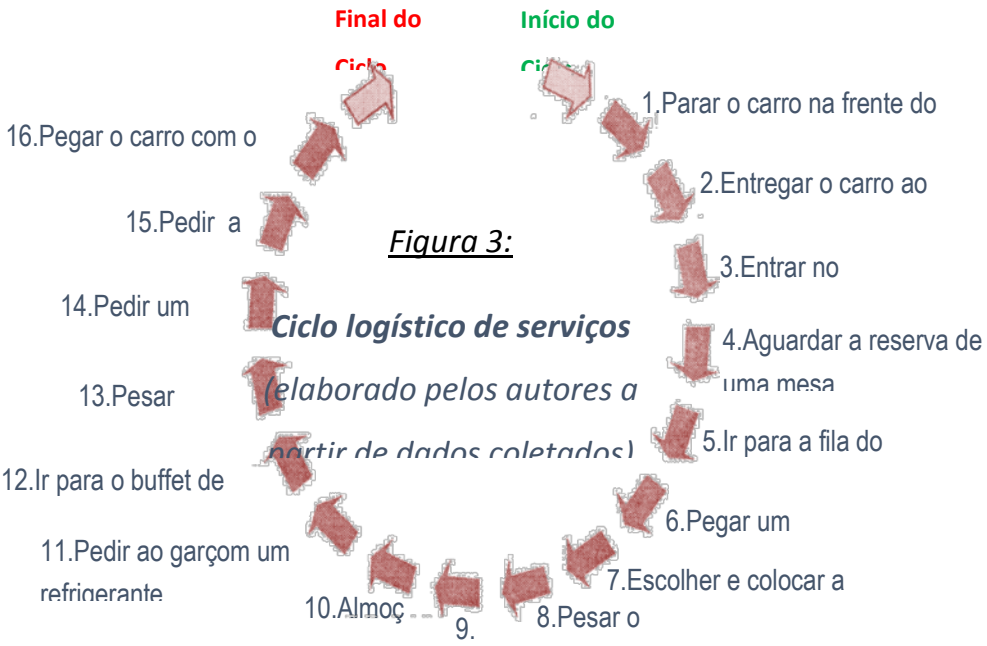



*Figura 3:*

***Ciclo logístico de serviços***

*(elaborado pelos autores a partir de dados coletados)*

**Teoria das filas aplicadas ao restaurante – (Logística).**

O restaurante Dom Ferreira atende em média aproximadamente 15.000 pessoas por mês, sendo 9.000 pessoas durante o dia e 6.000 à noite. Esses números constituem uma média anual de clientes atendidos por mês, assim temos:

| **Operação** | **Qtd./Dia** | **Qtd.Dias/Mês** | **Total de Cliente/Mês** |
|---|---|---|---|
| Buffet | 300 | 30 | 9.000 |
| Jantar | 200 | 30 | 6.000 |
| | | | **15.000** |

Logo ocorre a seguinte situação:

4.9.1 - *Operação do almoço (Buffet):*

| **Horário de Funcionamento do Buffet** | **Total de horas** |
|---|---|
| 12h – 16h | 4h |
| **Total de clientes atendidos no almoço <u>divido</u> pela quantidade de horas trabalhadas** | **Clientes atendidos por hora** |
| 300 ÷ 4h | 75/h |

4.9.2 - *Operação do jantar (A La Carte):*

| **Horário de Funcionamento do Jantar** | **Total de horas** |
|---|---|
| 18h – 0h | 6h |

| **Total de clientes atendidos no jantar <u>divido</u> pela quantidade de horas trabalhadas** | **Clientes atendidos por hora** |
|---|---|
| 200 ÷ 6h | 33,33 ≈ 34/h |

Vale ressaltar que o total de horas das duas operações soma dez horas, mas para os funcionários não ultrapassarem o total de horas trabalhadas exigidas pela CLT, eles trabalham seguindo uma escala de horários e folgas de modo a não ultrapassar às 44 horas semanais.

Segundo Dias (2010) a teoria das filas pode ser usada como um sistema de atendimento com espera aonde os clientes chegam ao sistema, esperam em linha até serem atendidos. Para entender e analisar um problema de filas no restaurante é importante conhecer as taxas de chegada e atendimento do mesmo.

Para se mensurar estas taxas utilizaram-se os dados e informações coletados mais as fórmulas sugeridas por Dias (2010). Logo temos:

$p$ – utilização do sistema

$h$ – taxa de chegada

$m$ – taxa de atendimento

Assim ($h$) representa a taxa média de chegada de clientes, ou seja, a capacidade efetivamente disponível enquanto ($m$) representa a taxa média de atendimento, ou seja, a capacidade total teórica de atendimento, ou ainda segundo Corrêa e Corrêa (2012), pode ser o volume máximo de atividades de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação.

Na figura abaixo se pode notar tal funcionamento dentro de um sistema.

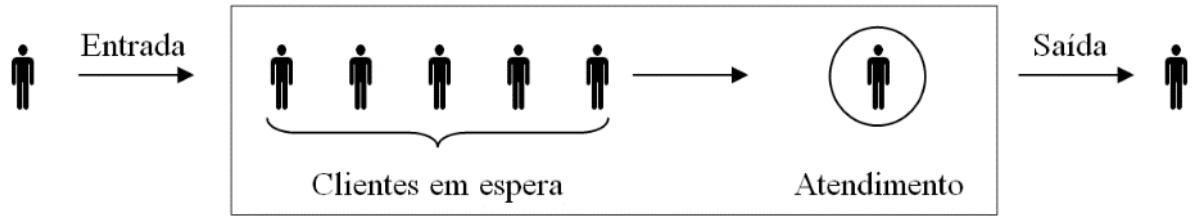



*Figura 4: Teoria das filas aplicado ao sistema (adaptado de DIAS, 2010).*

Segundo Dias (2010) as fórmulas só terão validades se $h/m < 1$. Assim se por ventura a taxa média de chegada for maior que a taxa de atendimento, a fila aumentará infinitamente.

4.9.3 – *Utilização das Fórmulas na Operação do Almoço (Buffet):*

- **Qual a probabilidade de um cliente do restaurante ter que esperar?**

$$p = \frac{h}{m} = \frac{75}{100} \; 0,75 \quad ou \quad \mathbf{75\%}$$

Assim conforme a resolução da fórmula há a probabilidade de 75% de chances de um cliente ficar na espera durante o almoço.

- **Qual a probabilidade que existe de um cliente chegar ao restaurante para almoçar e já ser atendido pelo fato do sistema estar vazio?**

$$p' = 1 - \frac{h}{m} = 1 - \frac{75}{100}$$

$$p' = 0,25$$

$$p' = 0,25 \quad x \quad 100$$

$$p' = \mathbf{25\%}$$

Como se pode notar existe a possibilidade de 25% de chances de um cliente chegar e ser logo atendido, pelo simples fato do sistema encontrar-se vazio.

4.9.4 – *Utilização das Fórmulas na Operação do Jantar (A La Carte):*

- **Qual a probabilidade de um cliente do restaurante ter que esperar?**

$$p = \frac{h}{m} = \frac{34}{100} \; 0{,}34 \quad ou \quad \mathbf{34\%}$$

Assim conforme a resolução da fórmula há a probabilidade de 34% de chances de um cliente ficar na espera durante o jantar.

- **Qual a probabilidade que existe de um cliente chegar ao restaurante para almoçar e já ser atendido pelo fato do sistema estar vazio?**

$$p' = 1 - \frac{h}{m} = \frac{34}{100}$$

$$p' = 1 - 0{,}34$$

$$p' = 0{,}66$$

$$p' = 0{,}66 \quad x \quad 100$$

$$p' = \mathbf{66\%}$$

Como se pode notar existe a possibilidade de 66% de chances de um cliente chegar e ser logo atendido, pelo simples fato do sistema encontrar-se vazio.

Medir e saber a capacidade produtiva de cada item do ciclo operacional é fundamental para o bom funcionamento do mesmo. Ademais acompanhar esses *inputs* e *outputs* do sistema serve para facilitar a tomada de decisão, caso encontre-se um entrave no sistema. Neste caso é responsabilidade do gestor fiscalizar e acompanhar com o intuito de garantir que a operação tenha a capacidade necessária e suficiente para que o atendimento a essa demanda ocorra com naturalidade. Segundo Corrêa e Corrêa (2012) uma decisão de capacidade produtiva equivocada terá impacto direto no desempenho operacional da unidade produtiva.

**4.10 Teoria das restrições aplicadas ao restaurante – (Logística).**

Conforme visto anteriormente, foram identificados alguns gargalos no processo logístico do restaurante, e estes definem o fluxo do sistema produtivo, pois são o limitante de capacidade. Assim torna-se necessário que a supervisão e acompanhamento do sistema não seja responsabilidade apenas do gestor, que ora tem um nível decisório, tático de gerência.

Por outro lado, em cada setor ou departamento do sistema outros funcionários, de nível decisório operacional, também tenham a capacidade de fiscalizar seus departamentos possibilitando assim chegar-se ao possível entrave num tempo hábil e suficiente para se evitar atrasos ou congestionamentos.

Caso o operacional não consiga resolver o problema do entrave, deve-se imediatamente levar a situação para a gerência, ou gestor do sistema, onde através de sua visão macro, irá identificar quais as possíveis restrições e logo subordinará todas as decisões cabíveis para se reduzir a perda de tempo, isto se exige até mesmo uma decisão onde pode repercutir em certo aumento nas despesas operacionais para se resolver o problema.

É importante também realizar um balanceamento do fluxo operacional, haja vista que a programação de atividades, a capacidade de produção e a quantidade disponível de operadores devem ser consideradas simultâneas e não sequencialmente, pois caso haja uma redução ou aumento desordenado em um desses indicadores logo ocorrerá falhas no sistema ou mesmo a elevação do custo de produção.

Observou-se ainda nesta pesquisa que o impacto dos gargalos e sua influência nos resultados de um restaurante podem ser medidos e dirimidos através de ferramentas fornecidas pela ***Logística*** e pelo ***Marketing***. Esta relação logística versus marketing estabelece e traça o padrão correto de funcionamento de um sistema, seja no ciclo de serviços (marketing), ou na cadeia de produção (logística).

Assim, as necessidades para a resolução de um problema, são facilmente identificadas quando se utiliza corretamente as ferramentas de gestão da logística e do marketing.

Logo temos:

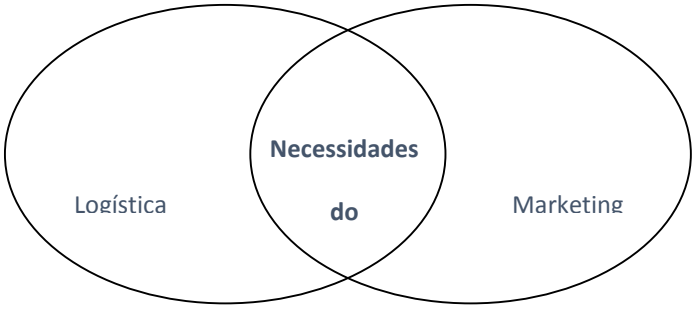



*Figura 5: Logística e Marketing estabelece as necessidades do sistema*.

Juntas, elas fornecem informações gerencialmente úteis, principalmente em processos intensivos, tornando mais prático à capacidade de uma unidade produtiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, pode-se observar que qualquer situação adversa, ou seja, gargalo neste processo logístico de serviço pode quebrar o ciclo. Por isso é crucial o envolvimento de todos dentro da cadeia bem como uma fiscalização sistemática de cada processo através de *checklists*. Este envolvimento vai desde o nível estratégico, a direção, bem como o nível tático, a gerência e também todo o operacional, o *staff* de produção ou ciclo.

E quando um restaurante trabalha com a sua capacidade produtiva menor do que a demanda, significa que uma grande quantidade de vezes, seus clientes terão que esperar por mesas e, uma grande quantidade deles, vai simplesmente ter que ser recusada. A menos que se ofereça um serviço realmente diferenciado, haverá sempre o risco evidente da perda de venda e ainda a possível perda de clientes.

Por incrementar a capacidade produtiva, antecipando-se a demanda ou ao gargalo, isto logo poderá acarretar em custos mais altos, em contra partida, o nível e qualidade de serviço deve melhorar principalmente nos aspectos relacionados ao tempo e modo de atendimento. Esta capacidade de previsão requer que se tenha uma visão futura das necessidades do sistema.

**REFERÊNCIAS**


ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. ***Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.*** Makron Books. São Paulo. 1992.

BALLOU, Ronald H. ***Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física.*** – Tradução: Hugo T. Y. Yoshizaki – São Paulo: Atlas, 1993.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. ***Logística***. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações. –** ***Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica.*** 2ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2012.

CUNHA, Sidney. ***A Intralogística.*** Disponível em: <http://www.sidneycunha.com/2010/10/intra-logistica.html>. Acesso dia 20/06/2012.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materias – Uma Abordaem Logística.** 5ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2010.

FLEURY, Paulo Fernando. ***Logística e transportes***. Jornal Valor Econômico, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007.

GHIANI, G.; LAPORTE, G.; MUSMANNO, R. ***Introduction to Logistics Systems Planning and Control.*** ISBN: 0-470-84916-9 - Editora JohnWiley & Sons, Ltd., 2004.

GOLDMAN, Andrew. ***Eliminating Bottlenecks - Operations Management.*** Gaeble Ventures - Resourses for Entrepreneurs. 20 de junho de 2012. Disponível em <http://www.gaebler.com/Eliminating-Bottlenecks.htm> Acesso dia 21/06/2012.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. ***A Meta: Um processo de melhoria contínua.*** – Editora Nobel, 1984.

GUERRA, Rodrigo. ***Investindo na Operação Intralogítica.*** Artigo publicado na revista Mundo Logística - Ano 1 - Edição 7 – Novembro/Dezembro - 2008, disponibilizada para

download em <http://www.revistamundologistica.com.br/assina/Intralogistica.pdf> Acesso dia 21/06

# ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS MEXIQUENSES DEL SECTOR INDUSTRIAL.

**AUTORES:**

**M. en E.R. Verónica Ramírez Cortés vramirezc@uaemex.mx;**

**M. en C. Laura Cecilia Méndez Guevara lcmendezg@uaemex.mx;**

**Dra. en C.A. Blanca Estela Hernández Bonilla behernandezb@uaemex.mx**

**de la Universidad Autónoma del Estado de México - Valle de Teotihuacán**

**ABSTRACT**

The present research analyzes the level of competitiveness of microenterprises manufacturing in the plastic sector, located in the municipality of Nopaltepec, State of Mexico before a complex and changing globalized market, through the formation of an index made up of three factors: performance entrepreneurship, the degree of innovation and the local context in which microenterprises. The research approach is mixed and cross sectional, with a sequential exploratory type design.

An interview was conducted with managers and a survey of their operatives to a significant sample of microenterprises considering 33 indicators through 100 items. As a result, 75 out of 100 microenterprises are moderately competitive, none are highly competitive and 25 of them are at risk from showing complex operating conditions. With regard to each component, it is relevant to mention that only two out of 10 microenterprises have adequate business development, 35 percent reveal an adequate degree of innovation and 10 percent work in artisanal conditions without being interested in improving their production processes or administrative procedures. Despite being located in a semirural area,

the entrepreneurs consider adequate the infrastructure, education, security and legal conditions to operate.

**Palabras clave**: Competitividad, Microempresas, Desarrollo Empresarial, Innovación.

**RESUMEN**

La presente investigación analiza el nivel de competitividad que presentan las microempresas manufactureras del sector plástico, ubicadas en el municipio de Nopaltepec, Estado de México ante un mercado globalizado complejo y cambiante, a través de la conformación de un índice conformado por tres factores: el desempeño empresarial, el grado de innovación y el contexto local en que las microempresas. El enfoque de investigación es mixto y de corte transversal, con un diseño de tipo exploratorio secuencial derivativo.

Se realizó una entrevista a directivos y una encuesta a sus operarios a una muestra significativa de microempresas considerando 33 indicadores a través de 100 ítems. Destaca como resultado que 75 de cada 100 microempresas son medianamente competitivas, ninguna es altamente competitiva y 25 de ellas están en riesgo al mostrar condiciones complejas de operación. Respecto a cada componente, es relevante mencionar que solo dos de cada 10 microempresas tienen un adecuado desarrollo empresarial, el 35 por ciento revela un grado de innovación adecuada y, el 10 por ciento labora en condiciones artesanales sin estar interesada en mejorar sus procesos productivos ni administrativos. A pesar de ubicarse en una zona semirural, los empresarios consideran adecuadas las condiciones de infraestructura, educación, seguridad y legales para operar.

**Palabras clave:** Competitividad, Microempresas, Desarrollo Empresarial, Innovación.

## INTRODUCCIÓN

México inició un proceso de polarización socioeconómica y territorial una vez que se formalizó la apertura económica durante la década de los noventa, derivado de ello, una reducida proporción de empresas se insertó exitosamente al modelo económico imperante; el resto continua buscando y adoptando estrategias de permanencia o inclusión. A pesar de

enfrentar diversas problemáticas particularmente las micro, pequeñas y medianas empresas, impactan significativamente en la generación de Producto Interno Bruto (PIB), generación de empleo y participar en cadenas de valor.

Del total de unidades económicas del sector Mipymes, el 97.6% son microempresas, las cuales concentran el 75.4% del personal ocupado total, solo 10 de cada 100 trabajadores se incorporan al sector manufacturero y 56 al sector comercio. Las empresas pequeñas representan el 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. De manera específica, de cada 100 ocupados, 26.9% son propietarios y familiares que recurrieron a la generación de autoempleo como alternativa de subsistencia ante la carencia de empleos o por condiciones laborales precarias (ENAPROCE, 2015).

Un factor relevante respecto al personal ocupado es que más de la mitad de ellos solo tienen cursada la educación básica, sólo 11 de cada 100 ocupados en microempresas se capacitan porque consideran que no es necesario, mientras que, en las de tamaño medio el 74% lo consideran necesario (INEGI, 2016). Este sector empresarial es considerado el principal motor de crecimiento para el país, razón por la que se han intensificado esfuerzos económicos, financieros y de investigación a través de diferentes programas de apoyos nacionales e internacionales para mitigar sus diversos problemas, entre ellos destacan: carencia de recursos financieros, conflictos con los clientes, productos o servicios de mala calidad, falta de control de ingresos y egresos, desconocimiento del mercado y de las necesidades reales de la sociedad, precios altos, alta competencia nacional y extranjera.

El tema sobre competitividad ha tomado relevancia para los estudios microempresariales desde diferentes perspectivas. En la presente investigación, se analiza el grado de competitividad a través de la conformación de un índice integrado por tres factores: el desempeño empresarial evaluado a través de cinco elementos, personal directivo y operativo, administración contable-financiera, producción y mercadotecnia; el grado de innovación y el contexto regional donde operan estas unidades económicas.

El estudio toma relevancia por centrarse en unidades económicas que generan valor agregado, clasificadas en sector económico industrial, en la rama III de la manufactura "Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule" según Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); su principal fuente de materia prima es el plástico reciclado; es la principal actividad económica de la región; un bajo porcentaje de su producción la posicionan en grandes empresas nacionales para su distribución y comercialización nacional y su incursión a la exportación.

**METODOLOGÍA.**

Estudios enfocados a las microempresas afirman que lograr su permanencia es complejo por las desventajas que presentan frente a las grandes empresas. Mungaray *et al* (2015), Soto (2013); Porter (2004); entre otros, coinciden en una serie de problemáticas, las cuales, se clasifican de la siguiente forma:

- Administrativos: carencia de un plan estratégico donde se fijen objetivos corporativos y por cada una de sus áreas a mediano y largo plazo; simplicidad en la toma de decisiones y la dirección generalmente la toma el familiar o propietario sin tener conocimientos solidos del área ni del mercado.
- Económicos y financieros: desaprovechamiento de economías de escala, falta de estudios al consumidores, carencia de control financiero, desventaja en precios, calidad y plazos de entrega, bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes, elevados costos de operación, errores de enfoque priorizando el producto y no el mercado, asimetrías de información, principalmente, en el plano financiero.
- Laborales: falta de control y supervisión de los trabajadores, contratación informal, carencia de perfil de puestos y manuales de organización, intensiva rotación de personal, falta de cultura flexible y de trabajo colaborativo.
- Productivos: dotación tecnológica desfasada, series pequeñas de fabricación, carencia de estudios sobre productividad, especialización en las actividades, inadecuada distribución de maquinaria complicando el proceso productivo, procesos productivos artesanales o poco intensivos de maquinaria automatizada, entre otros.

Las condiciones macroeconómicas saturadas de volatilidad y especulación, además, del lento apoyo gubernamental para ofrecer apoyo a este tipo de unidades económicas

familiares, provocan en muchas la mortandad y otro gran porcentaje subsisten con limitaciones. No obstante, es necesario reconocer los esfuerzos institucionales y de financiamiento de los últimos años que han incidido en reducir el índice de mortandad, aprovechar sus condiciones reorientándolas como ventajas, por mencionar, flexibilidad en las actividades por realizar y fácil comunicación con los trabajadores.

*Estudios de competitividad en las empresas*.

Las teorías que sustentan el tema de competitividad se basan en las aportaciones de Adam Smith con la especialización del trabajo y la ventaja absoluta de las naciones; de David Ricardo con sus contribuciones al comercio y las ventajas competitivas. Sin duda, Porter es uno de los pioneros en los estudios de competitividad a nivel macro y microeconómico, destacando que una empresa es competitiva al ofrecer mejores productos que sus competidores.

La competitividad de una empresa se encuentra en función de la habilidad de crecer en cuanto a tamaño, participación de mercado, rentabilidad, habilidad y motivación del trabajo, capacidad de investigación y desarrollo mediante la incorporación de las nuevas tecnologías. Diversas instituciones e investigadores han utilizado diferentes metodologías para la medición de competitividad destacando las siguientes:

- Porter (2002) evalúa un índice global de competitividad a través de 188 variables agrupadas en 12 factores: indicadores de desempeño, entorno macro, tecnología e innovación, TIC, infraestructura, instituciones públicas: contratos y ley, instituciones públicas: corrupción, competencia doméstica, desarrollo de clusters, operación y estrategia empresarial, medio ambiente e instituciones internacionales.
- El Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) considera cuatro factores principales: desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia de los negocios e infraestructura; que integran 314 variables para medir la competitividad a nivel país (Jiménez, 2006).
- Destaca la aportación de Jiménez, (2006) al proponer la medición de competitividad empresarial a partir de seis factores, cuatro tipos de gestiones: financiera, comercial, de producción y comercial, además de, ciencia y tecnología e internacionalización.

- Martínez, *et al*. (2010) plantean un modelo competitivo desde la visión de la empresa basada en Recursos (VBR) denominado modelo causal. Destaca la capacidad de la empresa en las áreas directivas, marketing, innovación y calidad, favorece el crecimiento de ventas y mayor rentabilidad respecto a sus competidores, conduciendo a desempeños superiores. Señala que las capacidades de innovación son el factor más importante en el desempeño de la empresa, seguido de las directivas y las de calidad; y por último las de marketing.
- Para Nájera (2015) la competitividad industrial debe incluir aspectos como el crecimiento, rentabilidad, valor económico, recursos tangibles e intangibles, además, de la calidad, la productividad y la innovación. Coincide con los modelos anteriores al considerar las capacidades de gestionar, tomar decisiones, y el ambiente macroeconómico.
- Vargas y Del Castillo (2008) agregan la eficiencia interna e innovación como un factor de productividad que contribuye a aumentar sosteniblemente el grado de competitividad; señalando que es una combinación eficiente de gestión empresarial, visión y espíritu de emprendimiento.

El índice de competitividad para la presente investigación se basa en los modelos señalados considerando tres componentes básicos:

1. Desempeño empresarial. Es considerado el factor más importante, partiendo del supuesto que deben fortalecerse internamente para poder aprovechar las oportunidades en el exterior. Es medido a través de 5 factores con 75 ítems como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Indicadores de desempeño empresarial

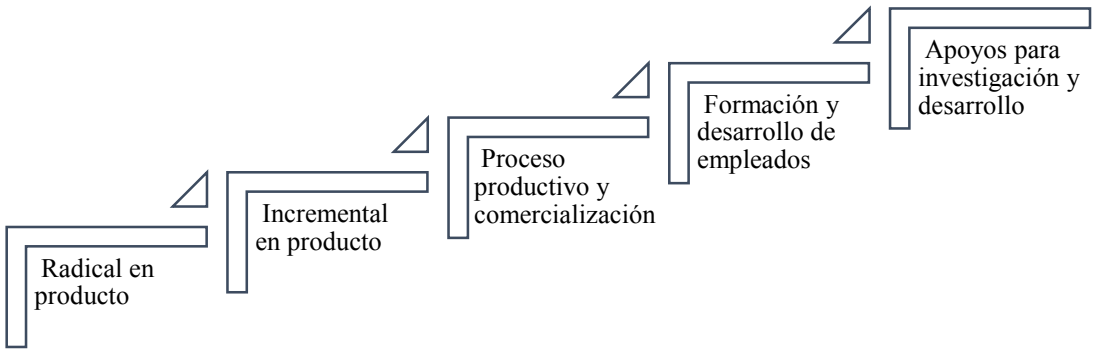
| 1.Personal directivo | 2.Personal operativo | 3.Producción | 4.Mercadotecnia | 5.Administración financiera | contable |
|---|---|---|---|---|---|
| 25 ítems | 14 ítems | 9 ítems | 16 ítems | 11 ítems | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • Cualificación<br>• Visión estratégica<br>• Negociación<br>• Capacitación y desarrollo | • Estabilidad<br>• Capacitación<br>• Cualificación<br>• Condiciones laborales | • Capacidad instalada vs usada<br>• Maquinaria y equipo<br>• Proveedores de materia prima<br>• Estructura de costos de producción<br>• Sistema de inventarios. | • Vigilancia de mercado<br>• Satisfacción del cliente<br>• Evaluación del precio<br>• Exportaciones<br>• Canales de comercialización<br>• E-commerce | • Comportamiento de ventas<br>• Ingresos-costo<br>• Utilidades<br>• Preinversión/financiamiento<br>• Acceso a créditos<br>• Liquidez |

Fuente: Elaboración propia.

2. Innovación. Como lo señala Porter (1992) es un tipo de estrategia empresarial que busca ofrecer productos diferentes a los de la competencia, lo cual se logra valiéndose de la experiencia, el control de los costos y gastos, los procesos, un nuevo enfoque de marketing y la gestión con los clientes. Es evaluado a través de 23 ítems distribuidos con base a los tipos de innovación como se muestra la siguiente Figura 1.

Figura 1 Tipos de innovación. Elaboración propia.



3. Contexto regional. Es necesario valorar las condiciones locales en que se desenvuelven las microempresas y su impacto que les puede provocar en caso contrario. Se evalúa el nivel educativo de la Población Económicamente Activa (PEA), servicios e infraestructura básica, medios de comunicación y transporte, acceso a la tecnología y responsabilidad social empresarial; a través de 7 ítems.

La investigación es de tipo mixto, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno estudiado. La profundización y el incremento de evidencias proporcionan mayor seguridad a las conclusiones. El estudio se basó en 41 microempresarios de Nopaltepec, Estado de México del sector manufacturero de la rama del plástico a través de un muestreo aleatorio estratificado con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 99%. Los microempresarios trabajan bajo dos formas, en una el dueño establece en su domicilio la maquinaria y contrata trabajadores para el proceso de manufactura, en la otra, contrata maquiladores para que elaboren el producto en casa de los trabajadores.

Se eligió el tipo exploratorio secuencial derivativo, como indican Hernández, *et al*. (2014) implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Se elaboró y aplicó para recabar información cualitativa una entrevista para microempresarios y la información cuantitativa se obtuvo a través de una encuesta aplicada al personal operativo con la finalidad de generar un índice de desempeño empresarial utilizando el paquete estadístico para las ciencias Sociales (SPSS).

**Índice de competitividad = Desarrollo Empresarial + Innovación + Contexto Regional**

La evaluación es determinada según las condiciones de las empresas y lo que se espera en promedio deben realizar otorgando tres calificaciones: adecuada, media baja. Previamente a cada factor se le dio una valoración con base a los requisitos mínimos que debe tener una empresa para establecer las mismas valoraciones.

Resultados.

Con base a la evaluación realizada a las microempresas se identifica que ninguna presenta signos de alta competitividad, solo el 73.7% cumple medianamente con los

parámetros establecidos y el resto opera bajo condiciones de riesgo (Figura 2). Se tienen tareas que realizar de impulso a este sector toda vez que muestran ser empresarios por tradición derivado de negocios heredados por padres y abuelos. Las condiciones de compra que establecen las grandes empresas como Urrea, IUSA, Cravioto, Liderplas del Estado de México; Ferroplas y Spinplastic de Michoacán; Brisaplas de Puebla; Ecoplas de Ciudad de México; y Ecoplastic de Mérida.

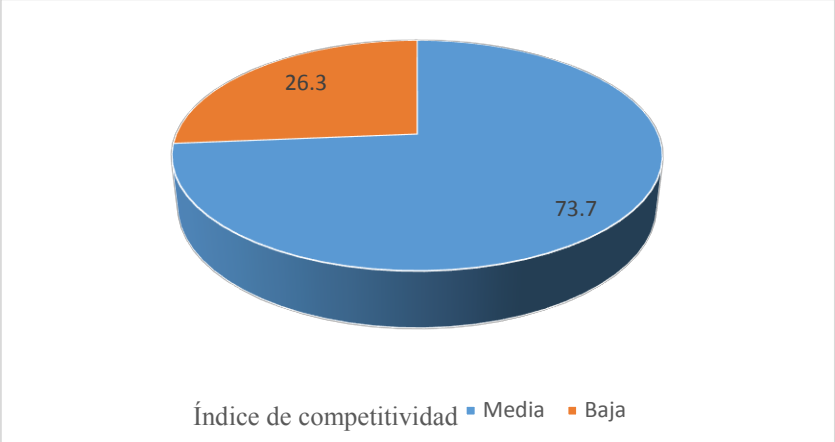



Figura 2. Elaboración propia.

El factor determinante de obtener este bajo resultado es el desempeño empresarial al revelar que, sólo el 20% de ellos mantiene un adecuado desempeño, correlacionándose con las respuestas de un grupo minoritario de microempresarios al comentar que han iniciado actividades para posicionarse en el mercado exterior. El 80% restante se identifica con habilidades directivas medias, sector estratégico con el que es necesario trabajar en las áreas débiles. Si bien nadie está posicionado con un bajo desempeño empresarial, responde en gran parte a su experiencia de conocer el mercado al ser una actividad heredada por los padres o abuelos (Tabla 2).

Tabla 2 Desempeño empresarial de los microempresarios
Nopaltepec, Estado de México

| Índice de desempeño empresarial | % |
|---|---|
| Adecuado | 20.0 |
| Medio | 80.0 |

| | |
|---|---|
| Bajo | 0.0 |

Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados obtenidos es importante destacar las condiciones del personal operativo y directivos/dueños de la empresa.

Tabla 3. Condiciones del personal directivo

| Nivel | Capacitación (%) | Visión estratégica (%) | Negociación (%) | Cualificación (%) |
|---|---|---|---|---|
| Adecuado | 20.0 | 30.0 | 0.0 | 40.0 |
| Media | 15.0 | 65.0 | 100.0 | 15.0 |
| Bajo | 65.0 | 15.0 | 0.0 | 45.0 |

Fuente: Elaboración propia

Al personal directivo no le interesa capacitarse por que implica erogar recursos, señala no tener tiempo y sobre todo no la consideran una herramienta necesaria para hacer crecer el negocio, cerca de la mitad de empresarios no tiene concluidos el nivel educativo primario. Solo tres de cada 10 realizan planes estratégicos a corto plazo, ubican prioridades, dar a conocer su misión, sin embargo, ninguno de ellos tiene prevista su visión. Las políticas de crédito son determinadas por los clientes y no por las empresas y, respecto a los proveedores del reciclado del PET, por lo general, son informales así que a ellos les establecen políticas de pago tardías como consecuencia a veces se quedan sin materia prima y deben conseguir otros proveedores provocando inestabilidad en los días de trabajo (Ver Tabla 4).

Tabla 4 Condiciones del personal operativo

| Nivel | Cualificación (%) | Estabilidad laboral (%) | Capacitación (%) | Condiciones laborales (%) |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Adecuadas | 14.0 | 3.5 | 0.0 | 0.0 |
| Medias | 73.7 | 57.9 | 19.3 | 65.0 |
| Bajas | 12.3 | 38.6 | 80.7 | 35.0 |

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones laborales de sus operarios se correlacionan con la media nacional según INEGI (2016) y estudios enfocados a evaluar la precariedad laboral, poco más de 3 de cada 10 trabajadores no cuenta con un contrato formal ni prestaciones como aguinaldo, seguridad social ni vacaciones. El salario en ocasiones es postergado esperando el pago de algún cliente. Son muy pocos los que se capacitan, en caso de hacerlo, es con recursos propios y fuera de horarios de trabajo. Es relevante identificar que poco más de la mitad de trabajadores responde tener medianamente condiciones de estabilidad laboral, existe poca rotación personal, sin embargo, algunos meses de bajas ventas deben dejar de operar.

Del total de empresarios encuestados señalan que son tres principales razones que ponen en riesgo la permanencia o estabilidad de la microempresa: la economía de la región, la competencia y las ventas bajas de sus productos. Sin duda, son factores que son en parte el reflejo de una economía nacional débil y su impacto por las fuerzas internacionales. No obstante, un dato que resalta es que la competitividad la relacionan únicamente con un menor precio de sus competidores, sin identificar otros aspectos del producto como su proceso de producción, materia prima, canales de comercialización, planeación, administración entre otras.

Respecto a la innovación, sólo el 35% de las microempresas es evaluado un nivel de innovación adecuada, debido a que incluyen sólo de forma moderada algún tipo de innovación; por otra parte, el 55% se ubica en el nivel medio de innovación porque han empezado a implementar alguna estrategia relacionada con sus procesos productivos o con relación a sus productos. Consideran que los clientes obligan a realizar cambios o mejorar la calidad en el producto sacrificando utilidades; solo el 10% de las empresas trabaja con procesos semiautomatizados, el resto opera con talleres artesanales. Dos de cada 10 empresas

tuvieron ideas para generar nuevos productos, una tuvo la oportunidad y el resto no carece de respuesta.

El 60% de microempresarios manifestó conocer los programas que ofrece el gobierno en sus distintos niveles para investigación y desarrollo empresarial, no obstante, tan sólo el 5% ha sido beneficiado. Se infiere que una de las principales razones es la falta de información que garantice a las instituciones de apoyo que garanticen la solvencia financiera. Sin duda la cultura empresarial es detonante para continuar creciendo u operar en condiciones solo de permanencia, empresarios mencionan tener temor al crédito, un aspecto importante es que están dispuestos a ser orientados o apoyados a identificar las áreas de oportunidad para crecer.

El componente mejor evaluado es el contexto regional, a pesar de ser una región semi rural cuenta con la infraestructura necesaria, el nivel educativo es adecuado al no ser requerido trabajo especializado, la vinculación con la universidad es algo que consideran muy importante a través del servicio social que realizan los alumnos para fortalecer el área administrativa y capacitación gratuita.

Conclusiones.

A pesar de múltiples estudios a las microempresas, estos aún son limitados para dar respuestas efectivas a las distintas problemáticas identificadas, no obstante, el sector secundario es considerado el más importante al generar valor agregado, por ello, es necesario continuar realizando investigaciones que les permita reorientar sus esfuerzos, identificar sus debilidades internas y como consecuencia mejoren su desempeño empresarial impactando favorablemente en su competitividad. Los microempresarios estudiados tienen como base empresarial la herencia de padres o abuelos operando en un esquema de supervivencia, sin embargo, la mayoría de ellos están interesados en los resultados obtenidos y la propuesta de un plan estratégico que se pretende trabajar en la segunda etapa de la investigación para incidir en un mejor posicionamiento en el mercado.

Los esfuerzos de los microempresarios por permanecer en un ambiente globalizado y muy competido no podrán incidir significativamente sino van acompañados de un efectivo

plan estratégico que les permita reconocer lo logrado y monitorear frecuentemente las acciones que se deben de emprender y hacer lo no logrado.

Bibliografía.

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación, 6ª edición. Mc Graw Hill: México.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2015). Boletín de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Recolectado http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2016). Estadísticos tabulados. Visita a página electrónica. http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/

Jiménez, R. (2006). Modelo de competitividad empresarial. Umbral Científico, 115-125. Recolectado http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913

Martínez, *et al*. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. En Revista investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, volumen 16 número 2, España.

Mungaray, A., Millán O. & Urquidy M. (2015). Emprendimiento de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011, en *Frontera Norte*, 53 (27), pp. 115-146.

Nájera, J. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. En Revista Universidad empresa, volumen 17 número 28. Bogotá, Colombia.

Porter, M. (1992). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA: México.

(2002). Los Cluster y la Competencia. En Revista Edición Especial Expo Management de Gestión, vol. 3, 12-24.

Vargas, B. y Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad, Cuadernos de difusión. Recolectado

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernosdedifusion/2008/competividadsostenible.pdf

# CALIDAD DE VIDA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES EN PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA EN ENSENADA, B.C

**AUTORAS:**

**Dra. María concepción Ramírez Barón cony@uabc.edu.mx**

**Dra. Blanca Rosa García Rivera blanca_garcia@uabc.edu.mx**

**Psic. Mariela Aranda Bahena maranda@hotmail.com**

**Universidad Autónoma de Baja California**

**RESUMEN**

La normatividad de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social de México, emitida en noviembre del dos mil catorce como Estrategia Nacional para el Fomento de la Salud, Seguridad en el Trabajo y Prevención de Riesgos indica la importancia de hacer estudios psicosociales, se realiza esta investigación que tiene como objetivo identificar de la calidad de vida laboral (resiliencia, pasión por el trabajo, bienestar) y de los factores psicosociales ( ansiedad, depresión, estrés y burnout) que existe en 212 enfermeras, de los Servicios de Salud Pública de Ensenada. Tomando como base los siguientes instrumentos: ProQOL V, prueba de calidad de vida profesional, CAMS-R, escala de atención plena, CD-RISC 10, escala de resiliencia, DASS 21, escala de depresión, ansiedad y estrés, GSE escala de Autoeficacia, PE/Vit, escala de vitalidad subjetiva, PFW, pasión por el trabajo, WEMWBS, escala de bienestar mental.

Palabras claves: Calidad de vida laboral, factores psicosociales, enfermería

**ABSTRACT**

Based on the new regulations of the Secretary of Labor and Social Security of Mexico, issued in November of the two thousand and fourteen as the National Strategy for Health Promotion, Occupational Safety and Risk Prevention, this research is carried out with the objective of identify quality of working life (resilience, passion for work, well-being) and the psychosocial factors of (anxiety, depression, stress and burnout) in 212 nursing staff of the Public Health Services of Ensenada. These instruments are ProQOL V scales, professional quality of life test, CAMS-R, full care scale, CD-RISC 10, resilience scale, DASS 21, depression scale, anxiety and stress, GSE self-efficacy scale, PE / Vit, subjective vitality scale, PFW, passion for work, WEMWBS, scale of mental well-being. Encontrando como resultados que manejan de niveles bajos a medios.

Key words: Quality of working life, psychosocial factors, nursing

## INTRODUCCIÓN

A través de los años las nuevas tendencias laborales invitan cada día a acelerar el paso, a realizar mejores procesos, aumentar el nivel de competitividad y a mantener estándares a nivel internacional, cumplir normas de capacitación, de servicio y actualización. Esto genera fenómenos sociales adaptativos; enfermedades de una nueva era y se identifican como factores psicosociales. La globalización y la tecnología mantienen un ritmo cambiante-constante, son los responsables de este fenómeno social evidente dentro de los cuales existen beneficios y consecuencias, donde todos los trabajadores participan desde sus diferentes contextos y perspectivas a manera de síntomas o trastornos adaptativos que se reflejan en la salud.

Existen diferentes elementos fundamentales que se relacionan y benefician a la salud, uno de ellos es la calidad de vida laboral, este es un factor de importancia para el desarrollo de actividades en el trabajo, una manera de favorecer la salud y la empresa es a través de la identificación en intervención de estos factores determinantes de la calidad de vida laboral, como un icono de desarrollo y competitividad en un marco de actualización y cuidado. Surge la pregunta ¿Qué nivel de calidad de vida y factores psicosociales presentan las enfermeras del sector salud público de Ensenada?

El Objetivo General de esta investigación identificar la calidad de vida laboral (resiliencia, pasión por el trabajo, bienestar) y los factores psicosociales ( ansiedad, depresión, estrés y burnout) que existe en el personal de enfermería, de los Servicios de Salud Pública de Ensenada.

Objetivos específicos: Medir los niveles de los padecimientos psicosociales del personal de enfermería de los Servicios de Salud Pública de Ensenada como son ansiedad, depresión, estrés y burnout. Medir las variables de la calidad de vida laboral como resiliencia, pasión por el trabajo, bienestar de enfermeras en los Servicios de Salud Pública de Ensenada.

Identificar la calidad de vida laboral (resiliencia, pasión por el trabajo, bienestar) y de los factores psicosociales ( ansiedad, depresión, estrés y burnout) que existe en el personal de enfermería, de los Servicios de Salud Pública de Ensenada.

La calidad de vida laboral se describe de distintas maneras y en cada trabajo es diferente, en caso del personal de enfermería en los hospitales o clínicas del servicio de salud pública, estos se ven envueltos en diferentes circunstancias estresantes como la exposición a enfermedades contagiosas, peligros para su propia vida, en casos extremos la violencia o exigencias del mismo puesto de trabajo, grado de responsabilidad que tiene u horarios que exigen un alto rendimiento no solo físico si no también intelectual. Según la Organización Mundial de la Salud (1995), esto aunado a sus retos emocionales, sociales o físicos de sus propias vidas.

Los problemas de salud en los trabajadores en México se incrementan y se relacionan con enfermedades que se derivan del estrés laboral, ansiedad, trastornos alimenticios, burnout, de acuerdo con González, Pérez y Sánchez (2010), estos se desencadenan de las cargas de trabajo, responsabilidad laboral, exigencias de servicio u organización, fatiga crónica, condiciones inseguras de trabajo, ambiente laboral, entorno organizacional, entre otros.

Los factores y trastornos psicosociales influyen en la salud de la población trabajadora y repercute en inasistencias, baja producción o incluso violencia en el trabajo. Así como "experiencia de tensión, micro-accidentes y otros daños a la salud y los accidentes laborales" (Salas y Meliá 2004).

Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indica que México se encuentra en el penúltimo lugar de la OCDE en calidad de vida, esto es de acuerdo a su índice de mejor vida, el cual evalúa tanto el grado de satisfacción laboral como el bienestar de la población, tomando en cuenta las condiciones educativas, laborales y de retiro, según el estudio la población en México entre 15 y 64 años solo el 60% de la población tiene un trabajo remunerado, mientras el promedio general es del 65%, es por eso la importancia de considerar los factores de calidad de vida (Díaz, 2011).

A partir del 13 de febrero del 2015 entró en vigor el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF) a nivel nacional, donde indica que: "es obligación de todas las empresas contar con herramientas que apoyen a cumplir con la identificación, diagnóstico y la prevención de factores psicosociales, para evitar riesgos de salud en los lugares de empleo". Reglamento de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2015).

De acuerdo al Capítulo Tercero, Art. 7, fracc. I al XII del Reglamento de Seguridad e Higiene, es obligación de los patrones contar con diagnósticos, estudios y análisis de riesgos, integrar y elaborar programas de seguridad y salud en el trabajo, además constituir comisiones de seguridad e higiene, contar con procesos de condiciones seguras y de emergencia, así como informar a los trabajadores de los riesgos relacionados con sus actividades, capacitarlos, supervisar que se cumplan las medidas de seguridad. De los factores de riesgo menciona que: son aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo de sueño-vigilia, de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto

de trabajo, el tipo de jornada y la exposición a acontecimientos traumáticos, severos o actos de violencia laboral por el trabajo desarrollado. Son aspectos a considerar dentro de los factores de riesgo psicosocial que derivan de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, las condiciones peligrosas inherentes al mismo, cuando se realiza bajo condiciones inseguras, que demanda alta responsabilidad o que requiera de una intensa concentración y atención por periodos prolongados.

## METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es no- experimental, ya que el trabajo de investigación se centra en analizar cómo impactan las variables dependientes e independientes en una muestra de personal de enfermería sin intervenir, manipular, o controlar las variables de estudio. El tipo de estudio es transeccional o transversal.

Estos instrumentos utilizados son escalas de ProQOL V, prueba de calidad de vida profesional, CAMS-R, escala de atención plena, CD-RISC 10, escala de resiliencia, DASS 21, escala de depresión, ansiedad y estrés, GSE escala de Autoeficacia, PE/Vit, escala de vitalidad subjetiva, PFW, pasión por el trabajo, WEMWBS, escala de bienestar mental.

Tienen como finalidad medir la percepción subjetiva de la calidad de vida laboral del personal de enfermería, identificar herramientas individuales e identificar algún riesgo psicosocial. Este instrumento en el cuestionario sociodemográfico fue adaptado a las necesidades y terminología de normatividad de servicios de salud Ensenada.

La escala DASS 21, por sus siglas en inglés: ansiedad, depresión y estrés, está dividida en 3 bloques, 7 preguntas para síntomas de la ansiedad, como lo es el temblor de las manos, sudoración, preocupación frecuente, taquicardia, entre otros, 7 preguntas para síntomas de depresión; sentimiento de tristeza, anhedonia, preocupación y falta de apetito, 7 preguntas para síntomas de estrés; como la impaciencia, sentimiento de incapacidad para terminar las tareas o tomar decisiones. Investigaciones realizadas por Gurrola, Balcazar, Bonilla y Virseda (2006).

CD-RISC 10: Connor-Davidson Resilience Scale; Escala de Resiliencia, una herramienta que evalúa la escala de resiliencia en situaciones de estrés, está dirigido a personal que esté involucrado a las situaciones adversas, o circunstancias difíciles, esta escala permite ver el nivel de funcionamiento y bienestar adecuado e identificar cómo las personas logran adaptarse a las situaciones, poder tomar decisiones y mantenerse estables.

WEMWBS: Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale; Escala de Bienestar Mental, la escala tiene 14 reactivos, con una escala de Likert del 1-5, realizada para la población en general para evaluar el bienestar mental. Los reactivos evalúan el positivismo y el buen funcionamiento de los aspectos del bienestar mental general.

El tamaño de la muestra esta conformada por 212 enfermeras que laboran en hospitales públicos .

**DESARROLLO DEL TEMA**

Como antecedentes Donahue (1988) indica que desde los inicios del milenio IV A.C. cuando las culturas antiguas empezaban a organizarse, los hospitales surgieron a manera de refugios, para personas enfermas, inválidas y como escuelas para médicos, conforme la civilización los hospitales fueron evolucionando también, del siglo II al XVII fueron dirigidos por la iglesia católica, durante el siglo XVIII hasta el XIX se separaron de la iglesia y revolucionaron con el inicio de medidas antisépticas y quirúrgicas tras el descubrimiento de la anestesia e inició la clasificación de hospitales públicos, privados y de especialidades.

Los tamaños son variados, pueden ser centros que poseen desde diez a miles de camas Donahue (1988) comenta que atienden desde una a gripe hasta una cirugía de corazón y recibir con amor en sus manos la vida nueva.

Estudios realizados mencionan que en la actualidad la expansión de servicios de sanidad pública a nivel mundial ha incrementado su demanda, por lo tanto los servicios hospitalarios son una necesidad creciente y estos han incitado a una creación de programas

de salud, prevención, educación, ayuda de tratamientos toxicológicos, de alcoholismo y psiquiátricas, solo por mencionar algunos, los pacientes buscan el alivio del dolor y tener un bienestar inmediato, estas es de entrada la primera demanda que encuentran los prestadores de servicios de los hospitales. (Donahue, 1988).

Este estudio está centrado en el personal de enfermería, debido a su contacto, con el público y su labor hacia la familia y/o comunidad en sus diferentes aspectos integrales del ser humano biológico, psicológico, social y espiritual. El personal de enfermería es el que está a cargo de múltiples cuidados y servicios tanto de la comunidad como de los pacientes (Aguirre, 2004).

De acuerdo con el Consejo Internacional de Enfermería (CIE, 2015) el trabajo del personal de enfermería es variado, y es un punto clave en el funcionamiento de los hospitales, todos ellos llevan sobre sí la responsabilidad y cuidado de la salud e incluso la vida de los pacientes a los que prestan servicios en los hospitales, el personal de enfermería se ve expuesto a trabajar bajo presión, por la carga laboral o por la responsabilidad que cae sobre estos.

La importancia del personal de enfermería dentro de los hospitales, no solo implica ser cuidador de pacientes, si no de intervenciones quirúrgicas, de consejería y educativas, como un conjunto de actividades que conllevan a una disciplina y entrega total. " La práctica de la enfermería va más allá del cumplimiento de múltiples tareas rutinarias, requiere de recursos intelectuales, de intuición para tomar decisiones y realizar acciones pensadas y reflexionadas, que respondan a las necesidades individuales del paciente" (Diers, 1986).

Desde el punto de vista de la sociología Meda (1988), menciona que desde los inicios del hombre, el trabajo ha sido adherido a su vida, como parte de su esencia misma, es un conjunto de actividades que desarrolla, para la supervivencia o para algún otro beneficio. En la actualidad las demandas de la globalización y la industrialización, ocasionadas por las mismas exigencias de los hombres el trabajo se vuelve más complejo, junto con la tecnología, y el crecimiento acelerado de la población, y es ahora cuando volteamos a buscar un equilibrio entre el bienestar y las actividades de supervivencia desarrolladas y llamadas trabajo.

La vida laboral, comúnmente conocida como trabajo es una actividad y una fuente de ingreso monetario para la mayoría de las familias, que equivalen al intercambio de actividad física, mental y ejecutiva a cambio de algunos beneficios para la familia y/o el propio bienestar.

La calidad en nuestro trabajo dependerá de múltiples factores como la organización donde se labore, el ambiente y por supuesto la percepción de cada individuo acorde a sus necesidades intrínsecas y extrínsecas, que estas también pueden ser tan variadas como las organizaciones y su modo de funcionamiento (García, 2010).

Solo hace algunas décadas atrás se empezó a integrar el término de calidad de vida laboral a nuestro contexto de vida y trabajo. El hombre juega distintos papeles en la sociedad como parte de un sistema tanto administrativo, social y laboral; desde la administración se observa como un elemento de la productividad, la competitividad y la funcionalidad, en el ámbito laboral participa como un componente de aportación, y logro de metas individuales y grupales por último en la sociedad llega formar parte de una organización, una cultura y elemento de una atmósfera que define el bienestar, la satisfacción y buena condición, o todo lo contrario.

A través de los años se ha ido evolucionando y adaptando a las exigencias y demandas de la modernidad, de las etapas o ciclos de vida en los que el ser humano se va desarrollando o sobreviviendo según la percepción en general de los individuos.

La calidad de vida laboral es un concepto que se ha ido difundiendo cada vez más en los últimos tiempos, comúnmente en la administración se habla de métodos donde las organizaciones procuran y utilizan métodos para que sus trabajadores lleguen a sentir un grado adecuado de bienestar, en concordancia con la mayoría de los trabajadores. "La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal" (French, Wendell y Bell, 1996).

La calidad de vida laboral en los hospitales es un conjunto relativo de manifestaciones y condiciones como técnicas y materiales que permiten al personal de hospitales a trabajar más y mejor, expresado como una experiencia paradójica.

> *…relativa satisfacción manifiesta por condiciones materiales y técnicas que permiten trabajar más y mejor; pero también malestar latente por la sobrecarga de tarea y los dilemas ético-profesionales planteados por las nuevas demandas organizacionales, ante las que el personal desarrolla modos de afrontamiento que van de la obediencia manifiesta a la resistencia latente*... (Blanch, 2014).

A través de la historia los trabajadores y empleadores se han dado cuenta de los riesgos de la salud en el trabajo como consecuencia de ausencia de medidas de seguridad, condiciones o reglamentos que salvaguarden la calidad de vida del trabajador durante la jornada laboral.

Existen registros desde en el siglo primero D.C., donde registraban enfermedades de los trabajadores que manejaban sulfuro de mercurio y tenían que proteger sus fosas nasales y sus rostros, algunos mencionaron trastornos por inhalación de vapor de plomo en el siglo segundo. En el siglo XV Paracelso publica una obra llamada "La Tisis y Otras Enfermedades Mineras", en el Siglo XVI Ramazzzini, publica "De Morbis Artificium Diatribe" y habla específicamente de los riesgos de trabajo.

Posteriormente durante Revolución Francesa y la aparición de los sindicatos en la etapa de industrialización empezaron a tomar en cuenta y a dar importancia a las condiciones inhumanas a las que muchas personas eran sometidas, donde se ignoraba la salud y el bienestar. La evolución de la industria y la economía también ha permitido mejorar las condiciones, la organización y el entorno laboral, mejorando poco a poco la situación de muchos trabajadores.

La Organización Mundial para la Salud (OMS) y su comité mixto Organización Internacional del Trabajo (OIT), publicó en 1986 que "los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización por una parte, y por la otra las capacidades del trabajador,

sus necesidades, su cultura, y su situación personal fuera del trabajo lo cual, a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo" (OIT, 1986).

El sector de Servicios de Salud en México enfrenta retos en su sistema, en donde las necesidades y los recursos son limitados, los requerimientos hacia el personal médico y administrativo exige prácticas ordenadas, racionales, y objetivas que ayuden a establecer procedimientos que incrementen la calidad y la eficiencia, así como brindar un sistema global de información óptima y con resultados eficaces (Gogeascochea y Pavón, 2004).

Modelos de calidad de vida

Existe una variedad de modelos que han sido expuestos por diferentes autores en estas últimas décadas, después de haber realizado intensas investigaciones sobre la calidad de vida laboral, todos cuentan con un mismo objetivo: El bienestar laboral, la vida integral de calidad, y la calidad durante el desempeño de sus actividades, estos se adaptan según las condiciones de cada empresa.

El Modelo Conjunto de Calidad de Vida Laboral y Salud Mental en el Trabajo, habla de cuatro condiciones estructurales: las condiciones de trabajo, de adaptación, de ajuste y de experiencia subjetiva esta última refiriéndose al bienestar y salud laboral. Estas como un grupo de condiciones moduladoras, de una evaluación primaria de riesgos psicosociales (Duro, 2008).

Los factores y trastornos psicosociales influyen en la salud de la población trabajadora y repercute en inasistencias, baja producción o incluso violencia en el trabajo, así como en la "experiencia de tensión, micro-accidentes y otros daños a la salud y los accidentes laborales" (Salas y Meliá, 2004). Esto implica riesgos de trabajo que también afectan de manera indirecta a los costos en las empresas.

La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permitan avanzar en contra de la corriente y superarlas (Chaves e Yturralde, 1960).

La pasión por el trabajo,  se define como una fuerte tendencia hacia una actividad que las personas gustan, que consideran importante y en las que están dispuestas a invertir tiempo y energía, esto en el área laboral (Goncalves, Orgambidez, Ferrao y Tiago, 2014).

Desde un punto de vista psicológico el bienestar es un concepto integral que relaciona la intensidad y la frecuencia de los estados emocionales y las vincula con los afectos y los sentimientos de confianza,  capacidad de solucionar conflictos y forma de enfrentar los retos en el trabajo, se asemeja a una interrelación entre la percepción de sí mismo y el ambiente externo (Estrada y Ramírez, 2010).

**RESULTADOS**

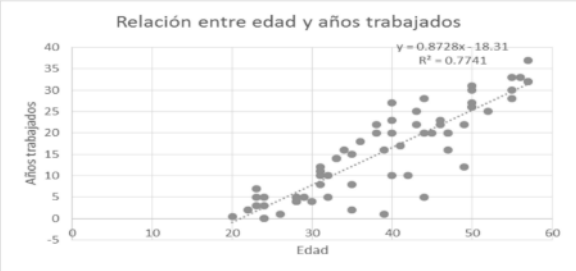
Contestaron 212 encuestas sobre calidad de vida laboral, donde se realizó un tipo de muestra aleatorio simple, se realizaron diferentes escalas de evaluación,  de calidad de vida laboral y factores psicosociales. En este apartado se tomará en cuenta sólo el cuestionario de información sociodemográfica y  la escala de Self Efficacy ( Autosuficiencia). Y el índice de respuesta ha sido de un 91.54%

El  16.9% del personal de enfermería son hombres y el 83.1% de la población son mujeres.

Datos sociodemográficos, escolaridad: La totalidad cuenta con licenciatura, y solo algunas cuentan con el grado de maestría.

## Coeficiente de correlación

Coeficiente de correlación = 0.87984085




En los resultados de la tabla 1 se muestran los niveles de ansiedad, donde se encontró que el 95.3 % del personal de enfermería encuestado están en el nivel bajo, mientras que un

4.7% se encuentra en el nivel medio, es decir del personal de enfermería, la mayoría se encuentra en un nivel bajo y solo unos cuantos en el nivel medio.

Tabla 1. Ansiedad en personal de enfermería.

| | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|
| Bajo | 202 | 95.3 | 95.3 |
| Medio | 10 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | |

En los resultados de la tabla 2 se muestran los índices de depresión, dentro del personal de enfermería encuestados se presenta el 97.6 por ciento en el nivel bajo de depresión, mientras un 1.9% se encuentra en el nivel medio y un .5% en nivel alto, es decir del personal de enfermería encuestados 207 personas se encuentran en el nivel bajo de depresión, cuatro personas se encuentran en el nivel medio de la depresión y solamente una persona en el nivel alto de depresión.

Tabla 2. Depresión en personal de enfermería.

| | | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|
| Válidos | Bajo | 207 | 97.6 | 97.6 |
| | Medio | 4 | 1.9 | 99.5 |
| | Alto | 1 | .5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | |

Los resultados de la tabla 3 se muestran los índices de estrés, el 76.9 % del personal de enfermería encuestado se encuentra en un nivel bajo, el 22.6 % se encuentra en nivel medio y solo .5 % en nivel alto, es decir del total del personal encuestado 212, en el nivel

bajo se encuentran 163 del personal de enfermería, 48 en nivel medio, y solo una persona en nivel alto de estrés.

Tabla 3. Estrés en personal de enfermería. Fuente propia, 2016

| | | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|---|
| Válidos | bajo | 163 | 76.9 | 76.9 |
| | medio | 48 | 22.6 | 99.5 |
| | alto | 1 | .5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | |

En la Tabla 4, se puede observar los niveles de *burnout* de los participantes, donde los puntos de corte se dividieron en bajo, medio y alto, se encontró que el 83% del personal de enfermería encuestados manifiestan nivel bajo de burnout, mientras que 17% está en un nivel medio, es decir del total del personal encuestado (212), 176 se encuentran en el nivel bajo y 36 en nivel medio.

Tabla 4. Burnout en personal de enfermería. Fuente propia, 2016

| | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---|---|---|
| Bajo | 176 | 83.0 | 83.0 |
| Medio | 36 | 17.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | |

**CONCLUSIONES**

De acuerdo con numerosas investigaciones, el burnout es más común en trabajadores que estén en contacto o al servicio del público, se identificó en doctores, enfermeras, trabajadores sociales, psicólogos, psiquiatras, terapeutas, maestros, e incluso personal administrativo, incluyendo operadoras, policías y fuerzas armadas esto se debe a las exigencias de responsabilidad de su puesto, riesgos de trabajo y el buen servicio, buena actitud y respeto; sin importar cómo se sienta el trabajador, el tiempo de horas trabajadas o sus propias necesidades insatisfechas.

A pesar del estrés, el burnout, y otros trastornos que involucran y ponen en riesgo la salud de los trabajadores, como maquina perfecta, el ser humano cuenta con herramientas de aspecto psicológico que ayudan sobrellevar estas situaciones como lo es la resiliencia la presencia plena, motivación, satisfacción y bienestar.

La mayoría del personal de enfermería encuestado presenta bajo nivel de burnout y un porcentaje más bajo presenta un nivel medio de burnout y de acuerdo a los resultados de la encuesta ninguna persona presento nivel alto de burnout. La gran mayoría del personal de enfermería presenta un nivel bajo de estrés secundario y la gran mayoría de los participantes presenta ansiedad en un nivel bajo. Cuando se midió depresión se encontró que la gran mayoría presenta un nivel bajo, mientras que un mínimo porcentaje presenta un nivel medio, así mismo un nivel alto de depresión.

En relación al estrés el más alto porcentaje presenta nivel bajo, un 23% estrés en su nivel medio y un .5 % presenta nivel alto de estrés. La pasión obsesiva en su nivel más alto presenta un nivel medio de pasión obsesiva.Existen relaciones positivas medias y bajas entre los padecimientos psicosociales entre sí, mientras existen relaciones negativas medias entre las los padecimientos psicosociales y las variables de calidad de vida.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguirre, D. (2004) *Fundamentos de la relación enfermera-persona sana o enferma*, Revista Cubana de Salud Pública, V. 30 No. 4, versión electrónica en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000400010

Blanch, J. (2014) *Calidad de Vida Laboral en Hospitales y Universidades Mercantilizados*, Papeles del Psicólogo, Vol. 35(1), pp. 40-47 www.redalyc.org.mx

Consejo Internacional de Enfermeria- CIE (2015) *International Nursing Review* http://www.icn.ch/es/

Díaz, U. (2011) *México, penúltimo país de la OCDE en calidad de vida*, publicado en mayo 2011, Fuente Reforma, Negocios, p.1, recuperado en: http://www.expoknews.com/mexico-penultimo-pais-de-la-ocde-en-calidad-de-vida/

Diers D. (1986). *To Be a Professional*. Journal of Nursing Administration, Vol. 16 No. 3: 25-30.

Donahue, M. (1988) *Historia de Enfermeria*. Primera edición, Elsevier España

Duro, M. (2008) *Modelo Conjunto de Calidad de Vida Laboral y Salud Mental en el Trabajo: Valor explicativo del Modelo y de sus Escalas*. Cuadernos de Administración, No. 39, pp. 9- 18 Cali, Colombia.

French, W. y Bell, C. (1996) *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*, Prentice Hall, México

García, D. (2010) *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las ciencias sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Gogeascochea, M., y Pavón P. (2004), *La importancia de la administración en la salud*, Revista médica, Vol. 4, No. 1 Veracruz, México https://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol4_num1/articulos/admon-salud.htm

Goncalvez, G., Orgambidez, A., y Tiago, P. (2014). Adaptación y Validación Inicial de la Escala de Pasión en una Muestra Portuguesa. *Escritos de Psicología*, (7)2, 19-27.

González, G., Pérez-Manríquez, G., Sánchez, M. (2010) *Enfermedades potenciales derivadas de factores de riesgo presentes en la industria*. Revista electrónica, Medicina y seguridad del trabajo, IPN, México, D.F. http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57n225/original3.pdf

Gurrola, P., Balcázar, P., Bonilla, M. y Virseda, J. (2006) *Estructura factorial y consistencia interna de la escala de Depresión, Ansiedad y Estrés* (DASS 21) *en una muestra no clínica*. UNAM, Revista Redalyc, Psicología y Ciencia Social año 8, Vol. 002 pp. 3-7, México D. F.

Meda, D. (1988) *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Gedisa, Barcelona.

Organización Internacional del Trabajo.(1986) *Información sobre trabajo sin riesgo*, consultado en noviembre 2015. Disponible en: http://www.ilo.org/publicv/spanish/ protection/safework/.

Organización Mundial de la Salud.(1995) *Clasificación internacional de familia de indicadores sobre salud de la OMS*. Junio 2004 Disponible en: http://www.who.int/classifications/en/ WHOFICFamily.pdf.

# PSICOLOGIA DAS INSTITUIÇÕES: UMA LEITURA SÓCIO PSICANALÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES

**AUTORES.**

**Calheiros, Maria Izabel Migueis Quintas**

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo discorrer sobre um campo da Psicologia que possui interceção com a gestão das organizações, onde é possivel identificar, trabalhar e diagosticar os grupos nas empresas, através de uma leitura sociológica e psicanalítica.Partirá do entendimento e diferenciação do que vem a ser organizações e instituições, contextualizando historicamente o movimento que lhe deu início, o movimento institucionalista, onde são propostos os modelos de autogestão das empresas.Autores como Maximiano (2014), Chiavenato (2014), originários da Administração de empresas, são apresentados em forma de conceitos, assim como Lapassade(1987) e Bleger (1984), fazem o contraponto a partir da Psicologia e Psicanálise. Compondo esse cenário são trazidos também Foucault (1990) e Baremblit (1991) contribuindo com a visão sociológica.O artigo possui relevancia principalmente ao se levar em consideração que as ciencias não podem se manter estanques e paradas, pois precisam interagir e promover a interdisciplinariedade, visando seus sujeitos, no caso específico, trabalhadores e trabalhadoras de empresas.

Palavras-chave: Psicologia; Administração; Instituições; Organizações



**ABSTRACT**

This article aims to discuss on a field of psychology that has intercept with the management of organizations, where it is possible to identify, work and diagosticar groups in companies, through a sociological and psychoanalytic reading. Leave the understanding and differentiating what is organizations and institutions, historically context the movement that you started, the institutionalist movement, where the self-management models are proposed. Authors such as Maximiano (2014), Chiavenato (2014), originating in the business administration, are presented in the form of concepts, as well as Lapassade (1987) and Bleger (1984), do the counterpoint from the Psychology and Psychoanalysis. Composing this scenario are brought also Foucault (1990) and Baremblit (1991) contributing sociological vision. The article has relevance mainly to take into consideration that the science cannot remain leakproof and stops, because need to interact and promote interdisciplinarity, aiming his subjects, in the specific case, workers of companies.

Keywords for this page: Psychology; Directors; Institutions; Organizations

## INTRODUÇÃO

A Admiinistração de Empresas é uma ciencia que concentra seu foco de atuação na gestão dos processos empresariais que envolvem infra estrutura, finanças e pessoas. A Psicologia é também uma ciencia cuja atenção se volta para as pessoas e contextos em que elas se inserem. Considerando que a empresa é um desses cenários onde estão inseridas pessoas que nela trabalham, pode-se então inferir que as duas ciencias podem ter zonas de intersecção entre o objetivo e o subjetivo com foco na saúde e bem estar emocional nas relações dentro desse contexto.

Desta forma, este artigo tem como objetivo discorrer sobre um campo da Psicologia que e da gestão das organizações, onde é possivel identificar, trabalhar e diagosticar os grupos, através de uma leitura sociológica e psicanalítica.

Partirá do entendimento e diferenciação do que vem a ser organizações e instituições, contextualizando historicamente o movimento que lhe deu início – Movimento Institucionalista - onde são propostos os modelos de autoanálise visando principalmente a autogestão dos grupos nas empresas.

Em seguida serão abordados conceitos das ciencias citadas anteriormente e que facilitarão na compreensão das organizações enquanto instituições num sentido mais amplo.

Todos esses passos serão explanados com o objetivo de se chegar ao que se propõe como práticas institucionais que são a Análise institucional e a Psicologia institucional para então ser abordado a operacionalização da compreensão Psicanalítica das organizações na prática e como as mesmas podem contribuir especificamente para a facilitação das relações dentro das empresas.

Para tal, coloca-se em diálogo autores originários da Administração de empresas, fazendo o contraponto a partir da Psicologia e Psicanálise. Compondo esse cenário contribuemainda a visão sociológica e a psicossociologia, mostrando assim a interação entre ciencias no que tange compreender as pessoas e o seu trabalho.

**Histórico**

A Psicologia das instituições torna-se um campo de estudos interdisciplinar e fértil de que abrange ciências como a Psicologia, Sociologia, Antropologia e Administração.

Compreender sua importância e como essas ciências se entrelaçam na prática, remete a uma história situada em torno da década de 1980 e a um movimento denominado Movimento Institucionalista ou Movimento Instituinte.

A base desse movimento situa-se na corrente de pensamentos do filósofo Gilles Deleuze e do ativista social Félix Guattari.

Baremblit (2002) define tal movimento como um conjunto de escolas e tendências que tem como propósito incentivar os processos de autogestão das instituições, cabendo aqui relacionar com o contexto da época onde o mundo das ciências entendia que a ciência não poderia se afastar do coletivo, onde sua construção era realizada conjuntamente . Em 1988 já encontrava-se escritos de Boaventura de Sousa Santos sobre os rumos da ciência ao referir sobre uma nova ordem cientifica emergente onde são levantadas algumas hipóteses:

primeiro, começa a deixar de fazer sentido a distinção entre ciências naturais e ciências sociais; segundo, a síntese que há que operar entre elas tem como pólo catalisador as ciências sociais; terceiro, para isso, as ciências sociais terão de recusar todas as formas de positivismo

lógico ou empírico ou de mecanicismo materialista ou idealista com a conseqüente revalorização do que se convencionou chamar humanidades ou estudos humanísticos; quarto, esta síntese não visa uma ciência unificada nem sequer uma teoria geral, mas tão-só um conjunto de galerias temáticas onde convergem linhas de água que até agora concebemos como objetos teóricos estanques; quinto, à medida que se der esta síntese, a distinção hierárquica entre conhecimento científico e conhecimento vulgar tenderá a desaparecer e a prática será o fazer e o dizer da filosofia da prática (Santos2008, p.20).

Tais hipóteses já revelam que algo naquele momento acontecia nas ciências sem distinção, fazendo emergir daí o pensamento de que as mesmas possuíam grande pontos em comum que precisavam urgentemente serem explorados. Nesse momento, o movimento institucionalista se delineia exatamente com o objetivo de "impulsionar experiências coletivas criadoras de novos saberes, através da autogestão e autoanálise" segundo Baremblit (2002)

Como a palavra movimento já ressalta, o institucionalismo, não chega com propósitos de ser uma disciplina científica, pelo contrário, ao se levantar hipóteses, atenderá exatamente às necessidades daquele momento histórico onde se questionavam saberes, principalmente os absolutos e reificados.

Baremblit (2002) refere ainda que o institucionalismo surge com a proposta de questionar e defender que todos os saberes são férteis e que se presentificam em todo o corpo social com suas contribuições. Dessa forma, leva à compreensão que quando em conjunto e voltados para um coletivo, todos os saberes serão importantes para a humanidade. Acrescenta ainda que esses saberes encontram-se inclusive em estado prático nas atividades leigas, artísticas e religiosas, etc,

Com esses questionamentos o movimento institucionalista trás à tona saberes como Analíse institucional, Psicologia Institucional, Psiquiatria democrática, sociopsicanálise, sociologia clínica, educação popular, dentre outros, percebendo-se aí um direcionamento para o coletivo de pessoas que precisam que essas práticas funcionem de maneira integrada, integradora e que ao mesmo tempo, contemplem as diferenças individuais. As diversas maneiras de "estar e ser" no mundo clamam por uma sociedade em que o direcionamento para o coletivo, parta

de uma grande reflexão e contribuição individual, pois só com esse raciocínio haverá a identificação dos espaços coletivos.

E Pereira (2007, para. 2) enfatiza sobre isso que "ao invés de manter uma lógica identitária, esses movimentos buscam a lógica da diferença, procurando desencadear rupturas objetivas e subjetivas em modos coagulados de experiências institucionais, contrapondo à alienação a autonomia e a expressão da alteridade".

Já que está se tratando de diferenças é importante enfatizar que as escolas institucionalistas diferem em vários aspectos, tanto teóricos, como metodológicos e políticos,pois derivam principalmente de três vertentes: Psicanálise, Esquizoanálise e Sociologia, o que por si só já corrobora com o fato de se configurar como um movimento, ou seja, uma proposta de transormação e não de reificação e cristalização de saberes, propondo-se acima de tudo a estimular a autoanálise e autogestão das instituições.

**Compreensões das Organizações enquanto instituições: da Administração à Psicanálise**

Dentro de um contexto onde se faz um entrelaçamento de diversas ciências, é importante apresentar alguns conceitos que poderão ajudar a entender com o que está se lidando ao falar de uma compreensão psicanalítica nas organizações.

Inicialmente pode-se abordar o tema com o conceito de organização trazido por Maximiano (1992, p.7) que se refere a organização como uma " combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa". O autor trata aqui o conceito de organização para a Administração de Empresas de maneira que leva a pensar no alcance de metas coletivas. Já Chiavenato (2004. p.55) descreve que

Todas as organizações são guiadas pelas decisões de uma ou mais pessoas chamadas administradores. Os administradores alocam recursos escassos para fins alternativos e quase sempre competitivos. Eles determinam a relação entre meios e fins. [...] Além disso , se a sociedade moderna tem enorme necessidade de organizações bem administradas, a conclusão é que os administradores são um recurso social muito importante.

Esses conceitos orientam-se contextualmente na "Era da Informação" , cujo cenário é o de constante transformação, onde surge a Gestão de e com pessoas, que traz à Administração um novo olhar às pessoas que nela trabalham, enfatizando a liberdade e comprometimento.

Compreendido o que vem a ser organização no âmbito da ciência da Administração de empresas, parte-se agora para se refletir sobre o conceito de instituição em algumas ciências.

No estudo das instituições é importante levar em consideração assuntos como Relações, Grupos, Poder e Subjetividade, pois todos eles compõem a compreensão dos diversos conceitos nas várias ciências.

Como se está tratando de um coletivo, onde as relações permeiam toda a atividade, pode-se trazer a reflexão de Zimmerman (2007, p. 439) sobre Grupo, onde destaca que, "um conjunto de pessoas constitui um grupo, um conjunto de grupos constitui uma comunidade e um conjunto interativo das comunidades configura uma sociedade", podendo-se aqui salientar que todo esse processo se forma por relações e interações entre os sujeitos que controem tais relações a partir de suas subjetividades.

Sendo esse Sujeito participante de vários grupos como família, escola, trabalho, religião e até de grupos virtuais, a dinâmica da subjetividade acontece o tempo inteiro através de processos de socialização e ressocialização que vão estabelecendo suas relações com esse universo e consigo próprio, o que pode-se chamar segundo Guattarri (2008, p.59 ) de " ...uma constante construção e um eterno devir". Assim pode-se enxegar a subjetividade de uma maneira mais ampla, ou seja como uma construção social fazendo parte de um processo histórico. Essa dinamicidade pode inclusive levar ao pensamento de que a subjetividade não é algo estanque e individual, mas resultante de todas as imbricações realizadas pelo sujeito interagindo socialmente ao longo do processo histórico, levando à compreensão do conceito de Modos de subjetivação que segundo Grisci (1999. P.3) " ...indicam as diferentes expressões de como somos afetados por um mundo em constante mutação"

Compondo todo esse panorama que inclui pessoas, grupos e instituições, está a concepção relacional de Poder estudada por Foucault, diferenciando da compreensão de poder constituído e vertical, compreendendo-se que o poder possui movimento e e está presente nas

relações. E o próprio Foucault (1990) aponta para a reflexão de que "As formas de dominação não são naturais nem contratuais, mas construídas como estratégias sobre a ação dos outros, e determinadas historicamente (Foucault, 1990, p. 29).

Partindo dessas concepções, pode-se discutir os conceitos de instituição dentro de algumas ciências na tentativa de entender principalmente suas interceções. Para a ciência das instiuições, a sociologia de Fauconnet e Maus, da escola sociológica francesa, alinhada com Durkheim, define que:

As instituições são um conjunto instituído de atos ou idéias que os indivíduos encontram à sua frente e que se impõem mais ou menos a eles. Não há razão alguma para que se reserve exclusivamente, como em geral se faz, essa expressão aos arranjos sociais fundamentais. Entendemos portanto, por essa palavra tanto os costumes, os modos, os preconceitos e as superstições, quanto as constituições políticas ou as organizações jurídicas essenciais; pois todos esses fenômenos são da mesma natureza, diferindo apenas em grau."(Lapassade, 1983. p.193)

Essa compreensão mostra que para a Sociologia fenômenos como por exemplo preconceitos, superstições e costumes, organizações jurídicas e políticas são da mesma natureza, encontrados na sociedade e em relação com as pessoas.

A Antropologia trás sua visão de Instituição voltada para o que os membros da sociedade sentem, pensam ou fazem. Os limites entre o social e o psicológico em sociedade, são tênues. Como na sociologia, percebe-se nesse conceito que sujeitos e sociedade estão tão intimamente ligados que chega a ser difícil separar as instâncias, inclusive a psicológica.

E, neste percurso conceitual, encontra-se a visão psicanalítica do inconsciente instituído, hipotetizando que a instituição também existe ao nível do inconsciente do grupo. E, Minatti (2004. p. 23) explica que

A originalidade da obra freudiana, se a considerarmos a partir do discurso médico, deu-se pela introdução do sujeito. Nos hospitais, diante das histéricas, consideradas doentes pela medicina, a consideração de Freud não se deu pela oposição à doença, o que teria sido um

rebate no mesmo campo de poder. Sua grande construção deu-se num outro campo. Ele disse tratar-se de outra coisa; essa coisa formulada por ele como o lugar do inconsciente como substantivo. Ao definir essa substância, Freud deu a ela um lugar. O sujeito que aparece com Freud emerge de um campo já existente, o da filosofia, e passa ao campo denominado psicanálise, cuja topologia vai sendo construída à medida que vai sendo definida. Assim, ele é sempre considerado, desde sua lógica única, dentro de uma lógica formal constituinte de uma instituição, seja ela a família, o exército, a igreja, a civilização; a última, contendo as demais, lugar de origem da lógica dominante: a linguagem

Diante dessas conceituações pode-se remeter então à ideia de Pereira (2007) que afirma serem as instituições instancias do saber que permitem recompor as relações sociais, organizar espaços e recortar limites. Deve-se levar em consideração também nessa compreensão que a palavra instituição vem historicamente ligada a cuidado, ou seja como instalações usadas para cuidar e curar pessoas. Hospitais e escolas são exemplos de como se empregava a palavra instituição, ou seja, instituições hospitalares, instituições de ensino. Depois é que passam a ser entendidas de uma maneira mais ampla como dispositivos pertencentes às instituições.

Diante dessas compreensões pode-se inferir que o conceito de instituição está ligado ao de estabelecimento de relações e o conceito produzido pela psicossociologia corrobora com essa reflexão ao afirmar que **"**As relações interpessoais não se produzem entre desconhecidos que se encontram no deserto; desenvolvem-se em contextos sociológicos, tem instituições como moldura, e dependem mesmo muito estreitamente da cultura particular em que aparecem".Lapassade citado por Guirado (1987), Além disso, instituir-se, faz parte do processo civilizatório e da constituição das relações, consequentemente as instituições vão se estabelecendo.

Visualizar as instituições como molduras de relações e dependentes de sua cultura, leva à percepção de que as diferenças são inúmeras, principalmente levando em consideração que as mesmas se envolvem em seus respectivos modelos sociais.

Diferenças infraestruturais que segundo Pereira (2007, para 5) serão mantidas e sustentadas " em todos os níveis, do estado à família, igreja, escola, relações de trabalho, sistema jurídico, etc"., também podem ser vistas como organizações, segundo Maximiano (1992), pois " ...

uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Ao revisitar os conceitos das ciências da Administração, Sociologia, Antropologia, Psicanálise e Psicologia, percebe-se que existe uma interelação quando se fala de um coletivo. Um coletivo que indica as diferentes expressões de ser e relacionar-se no e com o mundo, que está em constante mudança: o mundo das pessoas.

**Das Práticas Institucionais**

Para se entender como é realizado um trabalho de compreensão psicanalítico das organizações, é importante descrever as práticas institucionais e suas nuances.

As práticas institucionais se desenvolvem nos domínios da psiquiatria, pedagogia e psicossociologia. Seus principais fundamentadores foram Georges Lapassade com a Análise Institucional e Jose Bleger com a Psicologia Institucional, Ambos trazem a partir de uma fundamentação psicanlítica e psicossociologica práticas de observação, compreensão e intervenção junto às instituições, no intuito de estimular uma autogestão institucional.

**Análise Institucional**

A Análise institucional tem como objetivo **“** analisar as instituições sociais e observar como elas são produzidas e reproduzidas, sendo que muitas vezes se busca realizar uma intervenção em tais instituições visando ***“libertar a palavra”*** e transformá-las, propondo-se G a trabalhar com todo tipo de organizações, estabelecimentos, movimentos e grupos, facilitando a tomada de decisões grupais, buscando-se tornar os grupos autônomos, conforme discute Guirado (1987)

Para tal, compreende a realidade social em três níveis: Grupo, organização e estado. Entendendo Grupo como a base da vida cotidiana: família, escola, trabalho. A organização como as normas jurídicas, a burocracia e o Estado seria ainda segundo Lapassade citado em Guirado(1987), o conjunto de leis que regem a conduta social.

Para se chegar a grupos autônomos pretende-se seguir um processo que propicie a autogestão dos grupos defendida por Lapassade, contida em Guirado(1987) onde refere que esse processo é o de “ ,,, auto-análise que indivíduos e coletivos empreendem” e que “ é

simultâneo com os dispositivos que montam as ações a serem realizadas para obter seus objetivos de subsistência e incremento de sua qualidade de vida."

E Guirado (1987) enfatiza que essas práticas terão que ser realizadas e construídas por todos diretamente envolvidos nesse processo, ou seja, por quem vive, pratica e está inserido na instituição, pois só eles conseguirão entender suas necessidades e que processo de autogestão será mais eficiente para a mesma.

E o mesmo autor enfatiza ainda que o "O sentido das organizações e dos grupos é sempre externo a eles; está na história, no modo de produção e na formação social em que esta organização é constituída.Lapassade citado por Guirado(1987, p.42).

Entender a origem, o percurso histórico e as relações das instituições é trabalhar muitas vezes com algo que não está explicito, que não está dito, pois o analisável, segundo Lapassade(1987) é a relação com o não saber.

**Psicologia Institucional**

A Psicologia Institucional é a abordagem das Instituições, fundamentada no referencial psicanalítico, criada e fundamentada por Jose Bleger. Trata-se de um método clínico que utiliza a indagação operativa, num processo de investigação e ação.

No âmbito da Psicologia Institucional, Bleger (1984) sugere uma metodologia que auxiliará Psicólogos a constituírem suas relações, dentro do processo de pesquisa nas instituições, tendo como objetivo maior a Psicohigiene, visando proporcionar condições para a vida e saúde aos grupos básicos de interação como a família, escola, o trabalho e atividades comunitárias.

A Psicologia Institucional fundamenta-se na Psicanálise tendo como objeto de trabalho, o mundo das representações inconscientes que fornecerão material para pesquisa, compreensão e possíveis intervenções, com a recomendação de que o trabalho deve ser de consultoria e/ou assessoria.

Segundo Guirado (1987) para Bleger, Empresa é o tipo de instituição que tem como objetivo um aumento de sua produtividade e que se direciona à realização desse objetivo. Nesse aspecto Bleger constrói todo um pensamento crítico alertando que o Psicólogo não deve ser

promotor da produtividade, pois sua principal meta é a saúde e o bem estar físico e emocional, facilitando a criação de vínculos saudáveis e dignificantes dentro da empresa.

Pensar nas práticas institucionais é perceber o quanto os conhecimentos podem ser integrados. Enquanto a Análise Institucional abre caminhos para compreensão das instituições, a Psicologia institucional fornece as ferramentas para atuação na prática, sempre na intenção maior de um bem estar coletivo.

**Compreensão Psicanalítica das Organizações na Prática**

Para se compreender psicanaliticamente uma instituição, alguns passos poderão ser estabelecidos.

Inicialmente, é importante analisar a demanda a que se propõe o trabalho e o que está implícito nessa solicitação de compreensão institucional. Quando esse trabalho se refere a uma empresa, é imprescindível deixar claro que não se pode estabelecer **acordos** tanto com as vias do poder, como com os segmentos de trabalhadores, pois o trabalho visará essencialmente a escuta, compreensão e possível abertura para a construção de um sentido de facilitação das relações no âmbito da empresa. Sobre isso Bleger (1984, p.48), pontua que deverá acontecer:

Um estabelecimento de relações explícitas e claras em tudo o que correspondeà função profissional e que abarca o tempo de dedicação à arefa, honorários, dependência economica e independência profissional de tal maneira que há de se constituir num assessor ou consultor, e não num empregado".

A partir desses esclarecimentos, deverão ser acertados os passos do trabalho, dando visualização e transparência ao mesmo. Isso será feito em reuniões, onde todos os envolvidos estarão presentes e os objetivos poderão ser apresentados, sempre procurando esclarecer que as intenções do trabalho são as de facilitar relações, além de que se seguirá um padrão ético para preservação das informações individuais.

Na fase de pesquisa deverão ser investigados aspectos como: história da instituição, missão, visão, valores, objetivos, tradições,cultura e clima organizacional, aspectos considerados positivos e negativos e sugestões de quem vive o cotidiano institucional daquela empresa.

Durante o processo de escuta, a mesma deverá ser ampla, o suficiente para captar nuances do não dito, pois conforme Lapassade in Guirado(1987, p. 41) "há uma dimensão oculta, não analisada e, portanto determinante". Acrescenta-se aunda que essa escuta deverá ser focada para não ser estendida a assuntos que não façam parte do trabalho. Para isso, é importante manter uma postura preparada para perceber um envolvimento inadequado do entrevistador com o entrevistado, bem como para não "fomentar dependência psicológica", como sugere Bleger(1984, p.49).

A partir dos dados coletados, parte-se para analisar, avaliar e criar dispositivos que possibilitem melhoria com ações concretas e conjuntas. Nesse momento, recomenda-se que o trabalho seja realizado em equipe multidisciplinar, propiciando visões mais diversificadas e menos comprometidas com paradigmas dos pesquisadores, procurando " ser abstinente e não tomar partido profissionalmente por nenhum setor nem posição da instituição" Bleger (1984, p. 49)

No trabalho de análise os objetivos deverão ser revisitados, favorecendo a manutenção do foco no trabalho e facilitando o estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento e transformações da organização.

Refletir constantemente sobre o papel do pesquisador e ter como norte a ética no sentido de não se deixar influenciar por informações privilegiadas e conseguir ter clareza em seus encaminhamentos.

Ao analisar, procurar interpretar tanto a realidade social como o ambiente organizacional, levando em consideração a cultura e o clima organizacional, além da política dos sistemas de poder.

Ao fim da análise a equipe deverá planejar um retorno para os grupos envolvidos na pesquisa. É importante frisar novamente que a ética deverá ser primorosamente respeitada no sentido de que nenhuma das pessoas seja exposta a situações que possam comprometê-las.

É importante que as sugestões de melhoria e de desenvolvimento das relações dentro do contexto analisado, partam de opiniões dos entrevistados, pois ninguém melhor que eles conhecem o seu fazer cotidiano.

Apresentar esse retorno pressupõe estar aberto a questionamentos e levando em consideração que o trabalho prezará pela clareza e ética, os mesmos deverão ser esclarecidos.

Por ultimo e não menos importante é salientar que qualquer intervenção não deverá ser direcionada especificamente para profissionais mesmo que esses componham a equipe que realizou o diagnóstico, pois a instituição empresa precisa sentir liberdade para buscar os profissionais que deseja que façam essa intervenção.

E como recomendação final, faz-se necessário que a equipe envolvida no trabalho, atente para o tipo de instituição (ou ramo de negócios) que está atendendo naquele momento, para que não haja sobreposição de segmentos semelhantes durante o processo, ou seja, se a equipe está atendendo um determinado ramo de empresa, deverá não atender simultaneamente e até temporariamente, empresas do mesmo ramo, evitando com isso o transito de informações, comprometendo o sigilo profissional, respeitando a ética do trabalho

## CONSIDERAÇÕES

Promover e estimular o diálogo em qualquer instancia é de suma importancia e, se esse diálogo tiver o propósito de envolver ciencias sua relevancia aumenta e frutifica em questionamentos. Esse foi o objetivo deste artigo, onde se parte da discussão de um movimento intenso, revolucionário e provocador de reflexões– o movimento institucionalista. A importancia desse movimento foi a discussão ampla de conceitos e práticas que estimulem principalmente a compreensão das instituições, no caso, as empresas que são um grande coletivo. Compreende-las através de sua história, muitas vezes responde a questões da atualidade. Fazer a leitura de seus valores e objetivos levando em consideração principalmente o que está oculto, revela que existe um inconsciente institucional que explica os diversos movimentos.

A Análise Institucional com sua abordagem psicanalítica e sociológica, prepara e proporciona às equipes que participam dessas leituras uma compreensão ampla dos

movimentos psíquicos que se constituem nos coletivos e que na verdade existem a partir das singularidades dos sujeitos que os compôem. Nesse ponto, precisa-se considerar que essa singularidade parte de uma subjetividade dinâmica e em constante transformação, os modos de subjetivação, que também passarão a ser agentes transformadores e de mudança, a partir das escutas e discursos.

A psicologia Instituicional de Bleger, surge nesse mesmo movimento de trabalhar as relações em grupo também dentro de uma perspectiva psicanalítica visando a psicohigiene que considera o sujeito, a sua saúde e qualidade de vida. A proposta de Bleger é a imersão nos coletivos de pessoas, respeitando igualmente suas singularidades, mas travbalhando com algumas técnicas mais especificas.

Dessa forma, conhecer essas duas práticas de trabalho com as instituições empresa, significa depositar um olhar nas pessoas que as compoem, nas relações que essas pessoas estabelecem no ambiente específico de trabalho e contribuir para que tanto as instituições, como as pessoas que nelas trabalham alcancem uma maior autonomia e consequentemente uma autogestão.

Este foi o propósito deste artigo que  possui relevancia principalmente ao se levar em consideração que as ciencias não podem se manter estanques e paradas, pois precisam interagir e promover a interdisciplinariedade, visando seus sujeitos, no caso específico, trabalhadores e trabalhadoras de empresas.

Percebe-se também que os autores abordados e aqui destacamos Bleger e Lapassade tiveram participação tão intensa no moviemento institucionalista, que apesar da distancia cronológica, seus pensamentos ainda se mantem atualizados, dando margem para reflexões e discussões, o que os faz passar para uma conotação atemporal dentro da ciencia.

**REFERENCIAS**

Baremblitt,G.(2002)*Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*, 5ed., Belo Horizonte, MG: Instituto Felix Guattari.

Bleger, J. (1984) *Psico-Higiene e Psicologia Institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Chiavenato,I. (2004) *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso dasorganizações*. São Paulo: Pioneira Thomson learning .

Foucault, M. (1990) *Microfísica do poder*. 9 ed. Rio de Janeiro: Graal.

***Grisci, C. (1999).*** **Trabalho, Tempo e Subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações.** ***Psicologia Ciência e Profissão, Ano 19, n.1, p 2-135,***

Guattari, F.(2008)*CAOSMOSE: Um novo paradigma estético*.São Paulo: editora 34 ltda, 5ª reimpressão,

Guirado, M. (1987)*Psicologia Institucional*. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária.

Lapassade, G.(1983) *Grupos, Organizações e Instituições*. 2ªed. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Maximiano, A. (2006)*Teoria geral da administração*. São Paulo: Editora Atlas, 5ª ed.

Minatti, S. (2004)*A criação do campo psicanalítico na instituição*. Rev. Latinoam. Psicopat. Fund.,VII,1,2039.Recuperado em 6 setembro, 2017 de file:///C:/Users/Coordencao001/Downloads/insititui%C3%A7%C3%A3o%20psicanalitica.pdf

Pereira, W. (2007)*Movimento institucionalista: principais abordagens*. Ver.estudos e pesquisas UERJ. Recuperado em 10 setembro, 2017 , de http://www.revispsi.uerj.br/v7n1/artigos/html/v7n1a02.htm

Santos, B. (2008)*Um discurso sobre as ciencias*, São Paulo: 5ª ed., Cortez editor.

Zimerman, D. (2007)*Fundamentos psicanalíticos: teoria, técnica e clínica: uma abordagem didática*. Porto Alegre: Artmed.

# "ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN INSTITUCIONES DEL SECTOR HOTELERO UBICADAS EN EL CORREDOR INDUSTRIAL TOLUCA-LERMA, ESTADO DE MÉXICO"

**AUTORES**

**M. en E. Fernando Pedroni Lara fpedroni2005@yahoo.com.mx**

**M. en E. Helga Heise González helgaheisedemx@gmail.com**

**M. en E. Ma. del Pilar Azamar Vilchis pilarazvi@yahoo.com.mx**

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se integrarán dos estudios relacionados con la evaluación del desempeño basado en competencias y la competitividad laboral, aplicados en dos empresas del sector hotelero en el corredor industrial Toluca – Lerma; en el Estado de México; resaltando las variables: Recurso humano, evaluación del desempeño, competencias laborales y productividad de la organización.

La Administración del Capital Humano contribuye al mejoramiento de la productividad, mediante la identificación de tácticas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización o departamentos que la conforman, y de manera indirecta fomenta un entorno laboral amable y satisfactorio con los colaboradores el cual impacta progresivamente en su desempeño profesional.

Es importante resaltar que esta práctica de gestionar estratégicamente el personal dentro de una organización, involucra establecer relaciones entre las políticas de recursos humanos y la meta organizacional, en busca de ventajas competitivas.

Para lograr cumplir con el objetivo de la gestión del capital humano, se brinda apoyo a los directivos y gerentes de la organización para identificar, desarrollar, evaluar, mantener y retener a los colaboradores que cuenten con las características o habilidades necesarias para desempeñar actividades productivas.

Bajo la presente problemática, a través de la propuesta se busca establecer perfiles de puestos definiendo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar actividades de la función en el área operativa del hotel y que se puede evaluar periódicamente de manera individual y en forma general en los resultados del servicio a los clientes de la institución.

Adicionalmente se plantea una estrategia innovadora, como la implementación del sistema de 5´S de Mejora Continua que busca crear un ambiente de trabajo limpio y ordenado dentro de la organización, en el cual el empleado tenga la posibilidad de trabajar en un entorno cómodo y agradable. Así se espera que el personal mejore aspectos actitudinales que incrementen notoriamente su rendimiento.

Palabras clave: Capital humano, capacitación, evaluación del desempeño, competencias laborales y productividad organizacional.

**Metodología**




**DESARROLLO DEL TEMA**

Antecedentes de las empresas sujetas de estudio:

DANDA S.A de C.V., es una empresa con giro comercial Hospedaje y Venta de Alimentos, ubicada en el municipio de Metepec, Estado de México. Es un hotel categoría especial con clasificación cinco estrellas, la cual se obtiene en el cumplimiento de la norma mexicana NMX-TT-007-1996-IMNC, elaboradas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Cuenta también con una distinción cuatro diamantes ante la American Automobile Association (AAA).

La segunda organización es Hotel Courtyard Marriott de Toluca

1. Objetivo de estudio

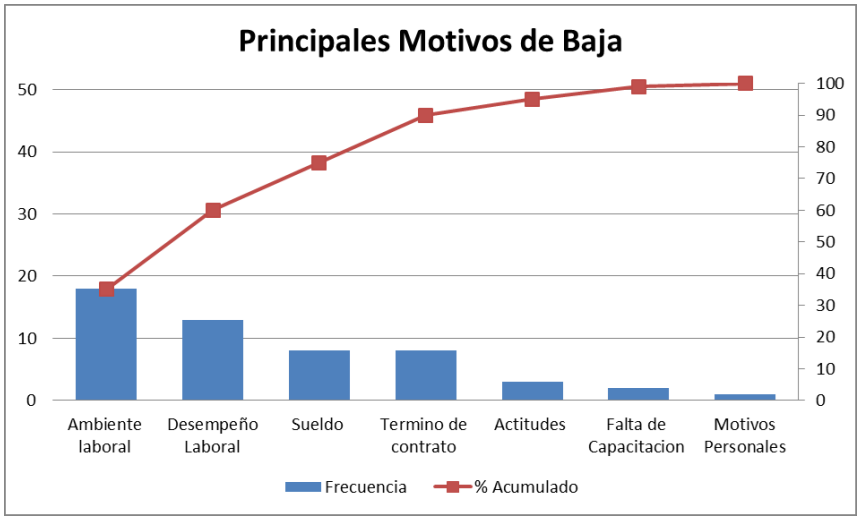
El propósito de esta investigación se centra en identificar las principales causas que influyen en el desempeño del personal al realizar sus funciones, principalmente de los departamentos operativos del hotel y que tienen contacto con los clientes, a través de entrevistas aplicadas a los jefes de área, con la finalidad de establecer perfiles de puestos basados en competencias

laborales creando un ambiente de trabajo sano; lo cual se reflejará en la calidad del servicio así como logrando la satisfacción del cliente.

2. Determinación de la muestra, áreas en donde se presenta la problemática

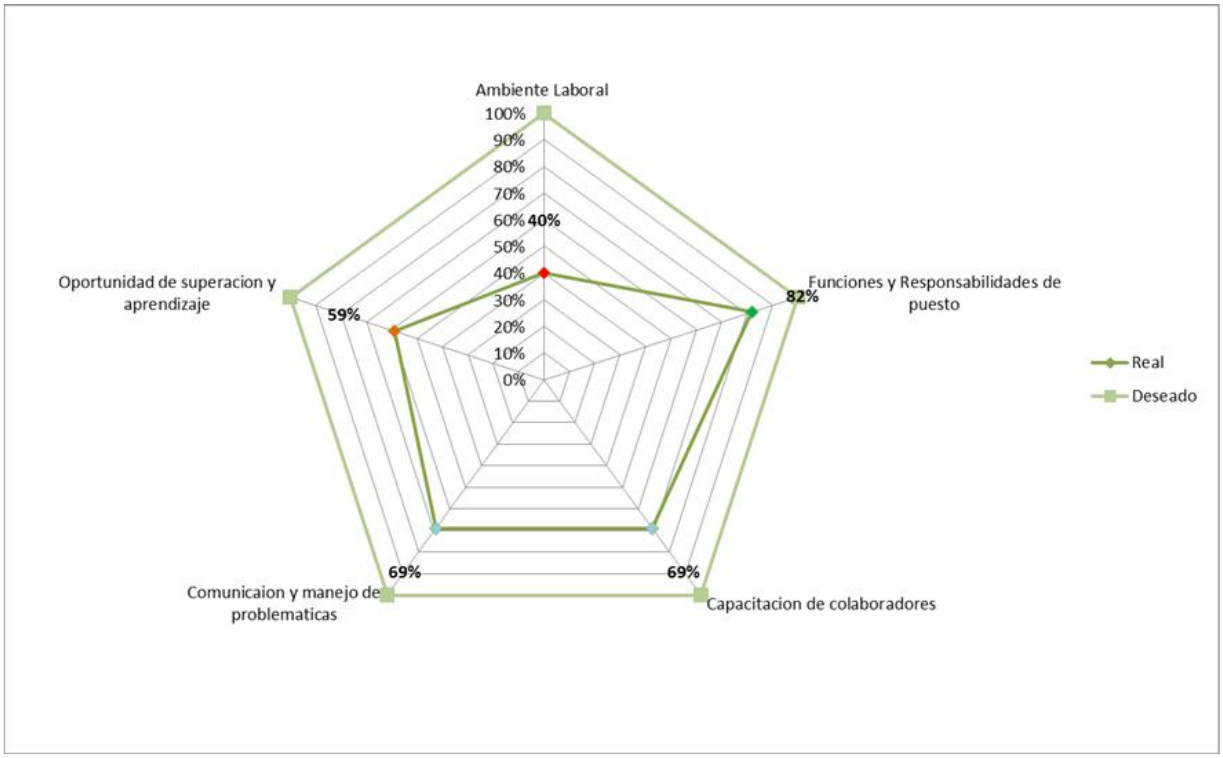
El instrumento se aplicó al 100% de los jefes de área, en virtud de que son los responsables de dar resultados por medio del personal a su cargo.

3. Análisis cuantitativo y cualitativo




Como se observa en el diagrama anterior el principal motivo de baja que representa la mayoría útil es el Ambiente Laboral; seguido por el Desempeño Laboral, incluyendo el sueldo. Con estos tres motivos se integra el 75% del total de las causas de deserción laboral.

"El ambiente laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra, para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización" (Gan, 2007, pág. 173)




4. Planteamiento del problema de investigación

La época actual demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas de todos los sectores (productos y servicios), para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado. Es de suma importancia contar con una buena administración del recurso humano cuidando hasta el más mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos de la organización.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las instituciones, se relaciona con el clima organizacional, ya que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto; por lo que los procesos de recursos humanos constituyen un elemento importante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo, permanencia y satisfacción del personal; siendo necesario minimizar los problemas en su administración que pueden impactar de manera negativa a la productividad en las áreas. Factores como el trabajo en equipo, relación jefe-subordinado, condiciones de trabajo, la motivación y el liderazgo es donde los responsables de área influyen en un clima organizacional poco propicio y una alta rotación de personal operativo; Esta situación es un punto de preocupación en la empresa, en

virtud de que implica un nuevo reclutamiento, selección, capacitación y contratación, dando un impacto negativo en el proceso productivo, representa un costo de incumplimiento considerable para las organizaciones.

5. Objetivos de la investigación

Aplicar una encuesta en tres empresas seleccionadas y obtener un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional, mediante una investigación cuantitativa y cualitativa y de esa manera proponer estrategias para mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo del personal en las Organizaciones.

6. Delimitación

El diagnóstico se aplicó a los responsables de área con personal a cargo, que tienen relación directa con el cliente y que incide de manera importante en la productividad de la organización.

7. Herramientas de investigación

Se diseñó una herramienta de observación y una entrevista para ser aplicada a la muestra que se consideró para el diagnóstico, primeramente a jefes de área y en segundo término una entrevsta de salida aplicada al personal que se retira de la organización.

**8. Propuesta de solución del problema en la empresa DANDA**

Diseñar el Perfil de Puestos basado en Competencias Laborales para áreas Operativas, así como el diccionario de competencias laborales: técnicas y humanas e institucionales.

Describir detalladamente los objetivos de cada departamento operativo, así como mencionar y enlistar las competencias requeridas para cubrir un puesto disponible dentro de las áreas operativas.

Las competencias laborales “Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñé con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización; los comportamientos que algunas personas dominan mejor

que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación." (Noyola, 2011, pág. 86).

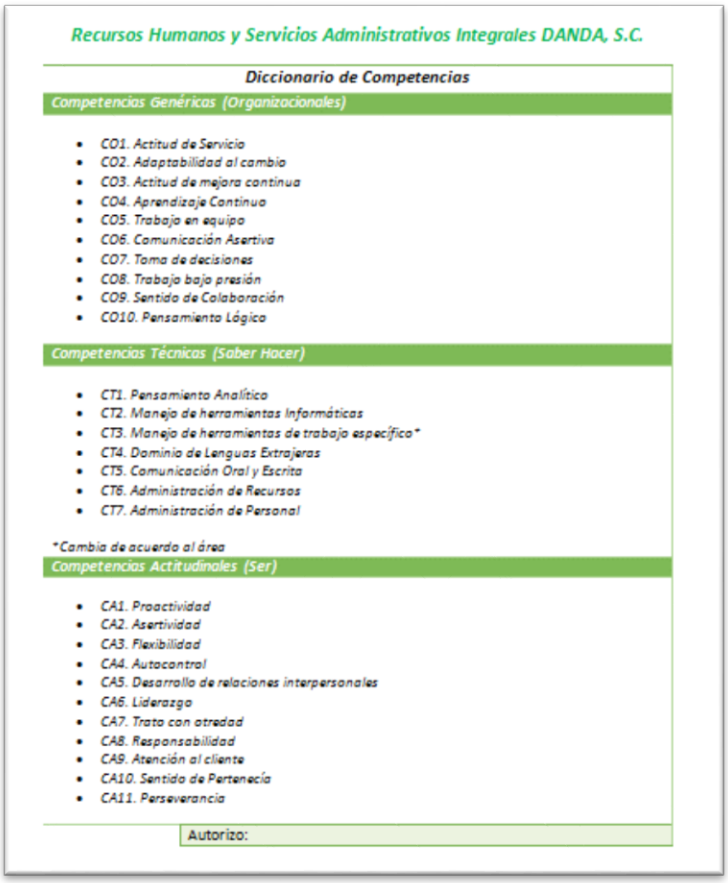
"Disponer de empleados adecuados, competitivos y competentes; con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional" (Noyola, 2011, pág. 87).

- Perfiles de puestos

| | Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Departamento/ Competencias | Competencias Organizacionales | | | | | | | | | |
| | CO1. | CO2. | CO3. | CO4. | CO5. | CO6. | CO7. | CO8. | CO9. | CO10. |
| *Recepción y Bell Boys* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *Ama de Llaves* | ● | | | | ● | ● | ● | | ● | ● |
| *Lavandería* | ● | | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *Mantenimiento* | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *Limpieza* | ● | | ● | | ● | ● | ● | | ● | ● |
| *Jardinería* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *Seguridad* | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● | | ● |
| *Alimentos y Bebidas (Restaurant)* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *(Cocina)* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| *Eventos / Eventuales* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

"Elemento de control interno que ayuda a identificar y establecer los requisitos, las habilidades, experiencia y conocimientos específicos que necesita tener el personal que ocupa un puesto en el área." (Razo, 2008, pág. 144).

- Diccionario de Competencias



Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA, S.C.

Diccionario de Competencias

Competencias Genéricas (Organizacionales)

- CO1. Actitud de Servicio
- CO2. Adaptabilidad al cambio
- CO3. Actitud de mejora continua
- CO4. Aprendizaje Continuo
- CO5. Trabajo en equipo
- CO6. Comunicación Asertiva
- CO7. Toma de decisiones
- CO8. Trabajo bajo presión
- CO9. Sentido de Colaboración
- CO10. Pensamiento Lógico

Competencias Técnicas (Saber Hacer)

- CT1. Pensamiento Analítico
- CT2. Manejo de herramientas Informáticas
- CT3. Manejo de herramientas de trabajo específico*
- CT4. Dominio de Lenguas Extrajeras
- CT5. Comunicación Oral y Escrita
- CT6. Administración de Recursos
- CT7. Administración de Personal

*Cambia de acuerdo al área

Competencias Actitudinales (Ser)

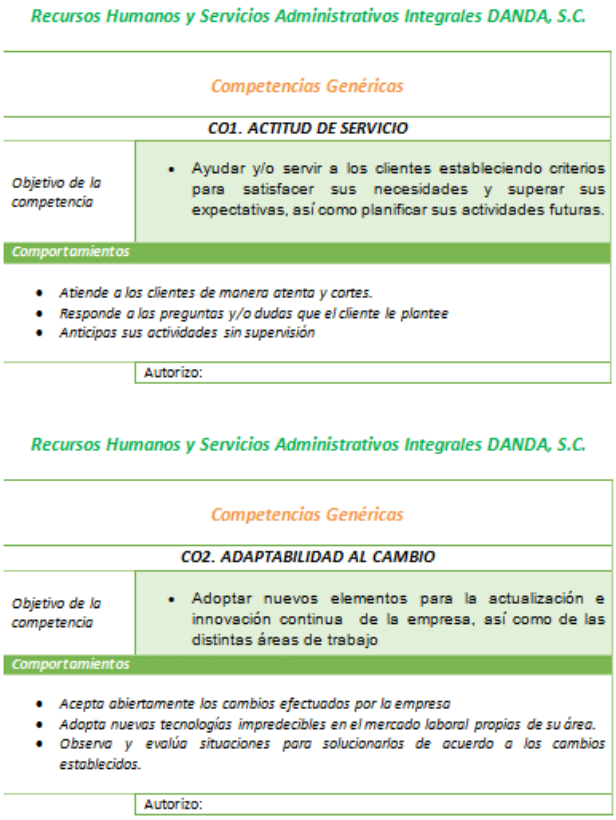
- CA1. Proactividad
- CA2. Asertividad
- CA3. Flexibilidad
- CA4. Autocontrol
- CA5. Desarrollo de relaciones interpersonales
- CA6. Liderazgo
- CA7. Trato con otredad
- CA8. Responsabilidad
- CA9. Atención al cliente
- CA10. Sentido de Pertenecía
- CA11. Perseverancia

Autorizo:

El diccionario contiene las competencias que se diseñaron para la empresa sujeta de estudio y se validaron con los responsables de la organización, clasificándolas en competencias Genéricas que aplican a todos los puestos; competencias Técnicas que aplican de acuerdo a la descripción de puestos; competencias Actitudinales, seleccionadas por el jefe para que su personal desarrolle la competencia asignada.

Diccionario de Competencias: "Es la relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias para, de forma general, cumplir los objetivos de la empresa , de forma específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo." (Rodríguez, 2010, pág. 81).

- Diseño de competencias Laborales



*Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA, S.C.*

| Competencias Genéricas | |
|---|---|
| **CO1. ACTITUD DE SERVICIO** | |
| *Objetivo de la competencia* | • Ayudar y/o servir a los clientes estableciendo criterios para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, así como planificar sus actividades futuras. |
| *Comportamientos* | |
| • *Atiende a los clientes de manera atenta y cortes.*<br>• *Responde a las preguntas y/o dudas que el cliente le plantee*<br>• *Anticipas sus actividades sin supervisión* | |
| | Autorizo: |

*Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA, S.C.*

| Competencias Genéricas | |
|---|---|
| **CO2. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO** | |
| *Objetivo de la competencia* | • Adoptar nuevos elementos para la actualización e innovación continua de la empresa, así como de las distintas áreas de trabajo |
| *Comportamientos* | |
| • *Acepta abiertamente los cambios efectuados por la empresa*<br>• *Adopta nuevas tecnologías impredecibles en el mercado laboral propias de su área.*<br>• *Observa y evalúa situaciones para solucionarlos de acuerdo a los cambios establecidos.* | |
| | Autorizo: |

Cada competencia está diseñada mencionando el objetivo que se tiene al desarrollar la competencia, así como los comportamientos que dan evidencia de que el empleado al realizar su función laboral tiene el conocimiento y la habilidad requerida por el puesto.

Competencias Laborales Genéricas: Se define como "el conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a los colaboradores desarrollarse exitosamente en la sociedad; las competencias genéricas son transversales, no se restringen a un campo específico del saber, ni del quehacer profesional y su desarrollo no se limita a un campo disciplinar, asignatura o módulo de estudios." (Publica, 2013).

Competencias Laborales Técnicas: Se entiende como "todas aquellas que están directamente relacionadas con una ocupación o disciplina y que difícilmente pueden extrapolarse a otros ámbitos". (CIL, 2011).

Competencias Laborales Actitudinales: Hace referencia a "las condiciones humanas que son exclusivas a la persona y que deberían ser fundamentales, pues se refiere a aptitudes y comportamientos en función de las reglas de la ética y de la humanidad, también se refiere al sentido de responsabilidad". (Gámez, 2009, págs. 3-5).

**Implementación de sistema**.

Se recomienda, después de la determinación de competencias y el perfil de cada puesto de las áreas involucradas, incorporar al sistema de gestión por competencias Laborales un periodo de evaluación del grado de aplicación de la competencia; esto quiere decir, que se verificará que los colaboradores actuales y candidatos en proceso de selección cumplan con las competencias requeridas por el puesto. Esto a través de brechas porcentuales, donde se definirán los comportamientos para los cuales se debe prestar mayor atención.

**Propuesta de solución del problema en la empresa Hotel Courtyard Marriott de Toluca**

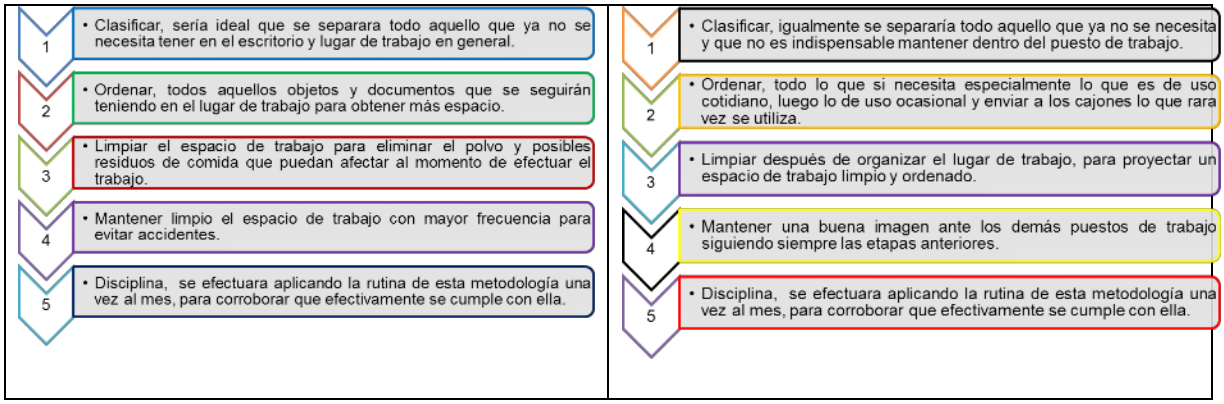
En la presente organización, independientemente de diseñar la administración por competencias, fue necesario diseñar una herramienta de evaluación del desempeño laboral para identificar áreas de oportunidad en los factores más importantes para su análisis:




De los resultados obtenidos, se tienen:




Con menor calificación se encuentra la limpieza del lugar de trabajo, siendo un aspecto importante para la imagen de la institución, por lo que se decidió establecer una estrategia para implementar la metodología de las 5´S y mejorar este aspecto.




Con la Metodología de las 5´S se esperan cambios positivos para la organización ya que las mejoras en estas áreas tendrían una reacción favorable, tanto de productividad como de trabajo individual y colectivo; así como la creación de hábitos que son propios de la cultura deseada.

## CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada con fundamento teórico, se concluye que es de vital importancia prestar atención al capital humano dentro de una organización, puesto que es el factor más importante para la productividad de la misma. Dentro de ello se suman factores tales como el ambiente laboral y el cómo influye en el desempeño laboral de los colaboradores así como para el logro de objetivos organizacionales; de ahí la importancia de cuidar al personal, mantenerlo en constante capacitación y conocimiento de los logros obtenidos.

A partir del planteamiento del problema se determina como principal problemática la constante rotación de personal dentro del hotel, se delimita solamente a las áreas operativas, y se concluye que el principal factor que interviene para que ocurra dicho evento es el ambiente laboral, puesto que implica el desarrollo de las actividades laborales en un entorno poco favorable.

Finalmente, dando seguimiento a la investigación se determina la propuesta o plan de acción, que consiste en adoptar un sistema de gestión basado en competencias laborales a través de perfiles de puestos basados en competencias.

Con el sistema de gestión basado en competencias laborales, se beneficia a los colaboradores y a la empresa.

Los colaboradores desarrollan habilidades, conocimientos y actitudes en función del desarrollo humano y el desempeño laboral. A través de las competencias adquiridas se perfilan para ser empleados productivos y altamente preparados para desempeñar diversas funciones en torno a sus puestos de trabajo.

La administración por competencias laborales permite desarrollar de manera conjunta, equipos de trabajo capaces de realizar las actividades específicas de su área, así como identificar los puntos débiles en la organización e intervenir de manera oportuna garantizando la consecución efectiva de los resultados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**


- Alles Martha; Desarrollo del talento Humano Basado en competencias; Granica; 2014.
- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Mc Grill; 2011.
- Flores, Roberto; J. L., Abreu; M. H., Badii; International Journal of Good Conscience; 2008.
- Flores, Roberto; J. L., Abreu; M. H., Badii; Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas; 2008.
- Galán, José Ramón Sánchez; La Empresa Humana. Las organizaciones empresariales y el hombre; Vision Libros; 2011.
- Gámez, Leylan A. Arellano; La competencias es un saber, saber ser y un saber hacer; Od Los Andes; 2009.
- Gan, Federico; Manual de Recursos Humanos; UOC; 2007.
- Keeley, Brian; Capital Humano. Como influye en su vida lo que usted sabe; Castillo; 2008.
- Margarita Chiang Vega, Ma. José Martin Rodrigo, Antonio Núñez Partido; Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción; Comillas; 2010.
- Noyola, Ángel Giovanni De La Luna; Capital Humano. Gestión por competencias Laborales en la Administración Publica; Trillas; 2011.
- Ponce, Agustín Reyes; Administración de Relaciones Humanas. Recursos Humanos; Limusa¸2008.
- Razo, Carlos Muñoz; Auditoria; Pearson Educación; 2008.
- Rodríguez, Ma Jesús Montes Alonso y Pablo González; Selección de personal, La búsqueda del candidato adecuado; Ideas propias editorial S.L; 2010.
- Serrano, Juan Carlos Rodríguez; Modelo de Gestión de Recursos Humanos; UOC; 2011.
- Werther, William B; Davis, Keith; Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw – Hill; 2008.

**REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.**


- Bernal, Xiomara Andrea Hernández; Diccionario de Competencias; http://www.difementes.com/revista/index.html; 2011.
- CIL, Consultora; Consultora Integral en Liderazgo; http://www.consultoracil.com.ar/index.php/servicios/competencias-laborales-genericas; 2011.
- Molina, Ana; degerencia.com; http://www.degerencia.com/articulo/buen-clima-laboral-un-lujo-asiatico-o-necesidad; 2010.
- Ramos, Karim; Consultoría; http://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/; 2012.
- Reyes, Regina; C., Heroles; Expansión en alianza con CNN; http://expansion.mx/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro; 2007.

# LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN FACTOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

**AUTORAS:**

**Dra. en E.T. Laura Peñaloza Suárez laurapesua@gmail.com**

**M. en A. Mónica del Valle Pérez collegeacademy@hotmail.com**

**M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro gloriaicaza2003@yahoo.com.mx**

**RESUMEN**

Para cualquier empresa, el factor humano representa el éxito del negocio a largo plazo, es un un elemento que genera propuestas de valor y alternativas productivas al facilitar el desarrollo y organización de tareas, la comunicación al interior y exterior de las áreas laborales, el manejo de las relaciones interpersonales así como la integración de estrategias que permiten la gestión adecuada de recursos para el desarrollo de productos y servicios.

La empresa turística debe proporcionar los procesos de formación permanente en el ámbito laboral, a fin de asegurar el perfeccionamiento del servicio que se le ofrece al cliente, orientando la formación del personal hacia el manejo de las competencias laborales necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales, centrando el desarrollo de sus talentos al desenvolvimiento de sus habilidades y conocimientos, para profesionalizar su actuar y con ello, mejorar el servicio y la competitividad en el mercado turístico.

El talento humano como un capital intangible de la empresa requiere una formación permanente, para orientar las capacidades operativas y administrativas que permitan al trabajador interactuar, estar integrado y organizado para realizar acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección y convertir al recurso humano en un factor estratégico de competitividad en las empresas turísticas.

El profesional en turismo requiere mantener una formación a lo largo de su vida laboral para conseguir ventajas competitivas sostenibles que le permitan desempeñar sus funciones de manera estratégica por lo que es a través del análisis del desarrollo de capacidades distintivas, y en particular mediante el modelo de recursos y capacidades que se habrán de integrar los conocimientos ligados a la práctica empresarial turística para entender la forma en que las competencias desarrolladas por el trabajador del turismo se articulan al entorno competitivo y sustentan las fortalezas y debilidades internas de la organización.

**Palabras clave:** Talento humano, formación y gestión del talento humano, competitividad, Empresa turística, servicio turístico.

**ABSTRACT:**

For any company, the human factor represents the success of the business in the long term, is an element that generates value propositions and productive alternatives by facilitating the development and organization of tasks, communication to the interior and exterior of labor areas, management Of the interpersonal relations as well as the integration of strategies that allow the adequate management of resources for the development of products and services.

The tourist company must provide the processes of permanent training in the labor field, in order to ensure the improvement of the service offered to the client, guiding the training of staff towards the management of the labor competencies necessary to meet the organizational objectives, Focusing the development of their talents to the development of their skills and knowledge, to professionalize their actions and thereby improve service and competitiveness in the tourism market.

Human talent as an intangible capital of the company requires ongoing training, to guide the operative and administrative capacities that allow the worker to interact, be integrated and organized to carry out sequential actions, closely coordinated without the need for special direction and convert the human resource in a strategic factor of competitiveness in the tourist companies.

The tourism professional needs to maintain a training throughout his working life to obtain sustainable competitive advantages that allow him to carry out his functions in a strategic way so that it is through the analysis of the development of distinctive capacities, and in particular through the model of Resources and capacities that will have to integrate the knowledge related to the tourist business practice to understand how the competences developed by the tourism worker are articulated to the competitive environment and sustain the internal strengths and weaknesses of the organization.

**Key words:** Human talent, training and management of human talent, competitiveness, Tourism Company, tourism service.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, la organización y el desarrollo productivo implica mantener estrategias adecuadas para su progreso y competitividad, en el campo del turismo, las empresas de servicio no están aisladas a esta situación y por ende requieren atender necesidades, y mejorar e innovar procesos que les permitan alinearse a las condiciones del mercado; es por ello que en los últimos años, estas necesidades han implicado revalorar al factor humano considerando que en un sistema social y productivo, el trabajador sea sin duda el recurso más importante.

La estrategia empresarial relaciona el aprovechamiento y posición en el mercado y su organización mediante el adecuado manejo de sus recursos, por lo que la formación del talento humano facilita la gestión y manejo de capacidades que permiten el adecuado proceso productivo.

Las empresas turísticas deben organizar sus recursos materiales, financieros y humanos, siendo una prioridad, capitalizar el talento humano en prácticas y procesos que permitan a la empresa perfeccionar y alcanzar sus objetivos productivos; para tal fin es importante que dirija su atención a la formación y desarrollo del talento humano y que ejerza como capacidad distintiva el diseño e innovación en capacitación, educación y formación de competencias laborales que le permitan un desempeño profesional en el sector.

La formación del talento humano da lugar a conocer los procesos que permiten la interacción y gestión del trabajador y su articulación con las diferentes áreas productivas de la empresa, lo que ratifica el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores apegados a los objetivos de la organización que pueden comprender múltiples combinaciones en el desempeño de funciones

Formar al talento humano tiene la finalidad de que las empresas cuenten con elementos valiosos que posibiliten la correcta participación de su personal, que mediante procesos formativos permanentes conduzcan una mejor cualificación de sus recursos y procesos productivos.

La formación del talento humano tiene la finalidad de formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la

formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones, garantizando que la empresa y sus trabajadores den sentido a sus saberes, sean capaces de crear las condiciones propicias para el aprendizaje, y apropien procesos que den alcance a las metas de la organización teniendo como intención el manejo de una educación para toda la vida profesional de sus trabajadores.

El desarrollo del talento humano tiende a promover la práctica profesional de los individuos en su ámbito de trabajo con acciones, estándares y regulaciones universales, lo que lleva a las profesiones a promover la obtención de ciertas competencias que cualifican al trabajador, sus conocimientos y desempeño profesional; asimismo, orientan su capacidad de empleabilidad al poner en práctica sus habilidades y saberes en la organización, lo que sin duda incide en su capacidad de planificación de las labores cotidianas, de innovación y en el abordaje de tareas no rutinarias que les permiten relacionarse con sus colegas en contextos diversos, además de lograr un impacto profesional de mayor resonancia en el ámbito en el cual se desenvuelva.

Los estudiosos del talento humano, refirieren tres puntos centrales en él: los conocimientos, las capacidades y la acción práctica que muestran la interconexión de los profesionales en el campo laboral a través de la práctica y el desarrollo de competencias, de ahí que sea importante observar cómo en dicha práctica, estructuran y orientan su experiencia con la

oferta e instrumentación de bienes y servicios, además de mostrar sus capacidades de empleabilidad y gestión, observando que la cualificación de su trabajo y el emprendimiento de procesos de innovación se van dando mediante el manejo de sus competencias lo que sin duda, genera el reconocimiento del talento.

Desarrollar el talento humano en el turismo implica situar las prácticas que ejercen sus profesionales en el mundo laboral y reconocer que en su proceso interviene la formación, producción y organización de conocimientos, que le representan un desafío para generar alternativas, diversificar la práctica productiva y detonar nuevos servicios que apoyen en el manejo de procesos emergentes. Peñaloza (2013)

Entre las relaciones que configuran los procesos formativos se destaca el vínculo entre política, instituciones y sociedad mismas que juegan un papel trascendente en el desarrollo de una ciudadanía capaz de adaptarse al mundo laboral actual y que en ese contexto organizativo, requieren favorecer la reflexión sobre la experiencia y la construcción de nuevos saberes para transformar las capacidades de innovación y negociación de una práctica laboral reflexiva, decisiva y de experiencia permanente.

**El talento humano como estrategia para el desarrollo de la empresa turística.**

El desarrollo del talento humano ha sido estudiado desde diversas perspectivas; los modelos más reconocidos son el Intellectus (2002), el de Medición de Intangibles (2003- 2008), el de Gestión de Dircom (2007) y el de Desarrollo del Talento Humano (2008 - 2011), que se instrumentan bajo la lógica de que el capital humano es un elemento intangible empresarial, donde el profesional desarrolla sus talentos para fortalecer su perfil competitivo y su capacidad productiva ante una actividad económica basada en el conocimiento.

Con la revisión de estos modelos, se abren posibilidades de explicación de los procesos integrales y permanentes de formación y desarrollo laboral, su abordaje aporta elementos para replantear el sentido de la práctica profesional puesto que la aplicación de conocimientos en la gestión y toma de decisiones, así como el desarrollo de hábitos de eficacia para gestionar

el tiempo, el equipo y el trabajo colaborativo permiten mantener la comunicación en grupos de trabajo.

Autores como Jaramillo (2005), Fernández (2008, 2010) y Fuentes (2011) entre otros, hacen hincapié en la importancia del desarrollo del talento humano en relación con la capacidad de acción de quienes trabajan en la actividad turística, de ahí que se reconoce que los trabajadores del turismo van desarrollando sus competencias y orientando su capacidad de empleabilidad, al transmitir sus habilidades y conocimientos en la organización y planificación del trabajo.

En este contexto, es necesaria la participación y compromiso docente, capaz de motivar la innovación y el abordaje de tareas no rutinarias que les permiten relacionarse con sus colegas y sus estudiantes en contextos organizativos diversos, además de lograr un impacto profesional de mayor resonancia en el aprendizaje significativo que demuestren los alumnos en el manejo de experiencias vividas desde el trabajo áulico y reafirmadas en el entorno profesional.

El desarrollo del talento humano ocurre cuando una persona transita por las diversas áreas y momentos en los que interacciona y logra una sinergia con el sistema productivo en el que está inmerso. Se le reconoce porque va marcando diferencias que le llevan a potencializar sus saberes, bienestar y calidad de vida. Sin embargo, se requiere contar con el conocimiento necesario para ejecutar las labores pertinentes que determinen las condiciones adecuadas para dar un resultado óptimo de la acción.

Castañeda y Zuluaga (2014) advierten que la búsqueda de integración de las personas, sus capacidades y aptitudes son significativas en la medida en que logran los objetivos propuestos por la organización y donde la empresa y la institución educativa atestiguan el éxito o fracaso del individuo cuando desarrolla sus potencialidades; de ahí que la formación de los formadores de profesionales ya sea en las universidades o en los centros de capacitación, requiere consolidar estrategias de aprendizaje, promoción y creación de una cultura organizacional.

Dicha cultura organizacional se asume mediante la relación entre la formación, el mercado de trabajo y la dinámica laboral de los profesionales; trasciende a partir del desarrollo del talento humano en dos sentidos: 1) En una dimensión social que incide en el ámbito educativo y cultural de los trabajadores, a partir de los valores, condiciones y forma de vida; y 2) en una dimensión económica dados su entorno productivo y evaluación de recursos (Peñaloza, 2013).

El desarrollo del talento humano implica promover la capacidad competitiva que tiene cada uno de los empleados, la cual estimula el desarrollo organizacional con la apertura, experimentación y cambio continuo, así como en la aplicación de conocimientos que favorecen el impulso a nuevos yacimientos de empleo.

El modelo de desarrollo del talento humano en el ámbito empresarial ha sido abordado por Pilar Jérico (2008), Martha Alles (2004 – 2010), Tirso (2008) y Coopers (2009), quienes analizan los beneficios atribuibles al activo intangible del Capital Humano, la imagen y la responsabilidad corporativa que incide desde una condición individual y activa donde cada trabajador es cualificado por sus conocimientos aprendidos en un proceso formativo escolar, sus capacidades de aprendizaje, de adaptación al entorno y resolutiva que le implican mayor compromiso u acción.

La escuela y empresa por su parte, visualizan el desarrollo de capacidades intelectuales mediante la generación de competencias, la cualificación de sus ocupaciones con valor ético y responsabilidad social corporativa (Jérico 2008 y Alles 2010), las cuales facilitan el desarrollo productivo profesional; por tanto, la formación de competencias implica la realización de actividades que posean una estructura para orientar conocimientos y experiencias en función de una estrategia organizacional.

Por lo anteriormente expuesto se asume el talento humano como un factor estratégico de la productividad e innovación empresarial, se ve impulsado mediante procesos de formación permanente y la aplicación de conocimientos y habilidades que le dan una ventaja

competitiva y de liderazgo  al desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa turística.

En este sentido podemos definir al talento humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo. Esta formación en el trabajo la adquiere el individuo, a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, o bien de la formación específica recibida (Lillo, 2009), que relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos permiten medir con mayor precisión el grado de innovación de una organización, ya que como menciona Pineda cuanto mayor es la atención destinada a los trabajadores, mayor es la probabilidad de que se produzcan procesos innovadores en la organización (Pineda et. al. 2015).

La empresa turística debe proporcionar los procesos de formación permanente en el ámbito laboral, a fin de asegurar el perfeccionamiento del servicio que se le ofrece al cliente, orientando la formación del personal hacia el manejo de las competencias laborales necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales, centrando el desarrollo de sus talentos al desenvolvimiento de sus habilidades y conocimientos, para profesionalizar su actuar y con ello,  mejorar el servicio y la competitividad en el mercado turístico.

Este mercado tiene una gran importancia en el desarrollo actual del país, pues representa la posibilidad de crear nuevas fuentes de empleo, incrementar los mercados donde operan las pequeñas, medianas y grandes empresas  de servicios, así mismo la empresa turística tiende a requerir personal con mayor formación y desarrollo de sus talentos para entender y dinamizar todo proceso productivo y de servicios, ya que como es señalado por las políticas de desarrollo en el país, el turismo y sus empresas potencializan la economía.

La Secretaría de Turismo de manera constante hace hincapié  en que debido a las continuas bajas en el precio del petróleo,  el turismo se ha convertido en la tercera fuente de divisas representando el 8.5% del PIB, y genera 9 millones de empleos directos e indirectos, en el primer cuatrimestre del 2016 capto 11.4 millones de turistas internacionales por lo que el impulso que se dé al sector con profesionales mejor preparados es fundamental (Turismo, tercer generador de divisas para México: De la Madrid, 2016), para afrontar los nuevos retos

de un turismo más exigente y diverso; lo que implica que las empresas fortalezcan la formación del talento humano y desarrollen sus capacidades.

**Importancia de la formación y la gestión del talento humano en la empresa turística**

**Dado que la empresa turística se caracteriza por ser heterogénea en el manejo de productos y servicios que dan atención al viajero en términos de desplazamiento, permanencia, recreación y esparcimiento y que debe** mantener ventajas competitivas como parte de los objetivos empresariales que le demanda el sector, requieren de recursos humanos tendientes a desarrollar sus talentos y potencializar su labor , lo que hace importante que a través de la formación de ese talento, las áreas laborales manejen conocimientos profundos del entorno competitivo y valoren de manera objetiva los recursos humanos y sus capacidades.

En opinión de Grant dichos recursos y capacidades pueden ser la base para establecer la identidad de la empresa en términos de que conforman la estrategia que organiza los cambios tecnológicos, diversifica la demanda, orienta su función productiva y constituyen un proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006), por lo que en ella se da la gestión del talento humano.

El factor humano representa beneficio con las aportaciones, innovaciones y conocimientos de su área de trabajo. Sin embargo como estrategia de desarrollo implica que su talento e posibilite el desarrollo de las capacidades intelectuales y técnicas en una actividad determinada, y a su vez, tenga los conocimientos necesarios para innovar y generar de procesos de mejora continua.

García (2011) señala que la potencialidad que tiene el ser humano es su capacidad de desarrollar diversas competencias para crear su propio futuro; lograr sobrevivir, ser capaz de adaptarse a las condiciones que se perfilan para el planeta e incluso poder desarrollarse de una mejor manera.

Para la empresa turística, es de vital importancia insertar dentro de la variedad de competencias laborales desarrollables en su talento humano, aquella enfocada al cuidado del medio ambiente no solo en niveles operativos, sino también en las posiciones jerárquicas más

altas ya que según Torres, Chagas, y Araújo (2012) en las áreas de conocimiento y formación necesaria para un gestor hotelero se está dando prioridad a competencias como gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión financiera, dominio de otros idiomas, de informática y de las funciones operacionales del sector, se apunta en sí al desarrollo de competencias calidad en turismo que como lo menciona Medellín (2013), las innovaciones para una organización pueden ser a menudo procesos de negocios y de gestión que implica desarrollar competencias adecuadas para la organización.

## METODOLOGÍA

El profesional en turismo requiere mantener una formación a lo largo de su vida laboral para conseguir ventajas competitivas sostenibles que le permitan desempeñar sus funciones de manera estratégica, por lo que es a través del análisis del desarrollo de capacidades distintivas, y en particular mediante el modelo de recursos y capacidades es que se habrán de integrar los conocimientos ligados a la práctica empresarial turística para entender la forma en que las competencias desarrolladas por el trabajador del turismo se articulan al entorno competitivo y sustentan las fortalezas y debilidades internas de la organización.

La investigación se centra en el estudio de la práctica profesional en las empresas de servicios turísticos, con el propósito de identificar las condiciones que permiten el desarrollo del talento humano en el contexto laboral; se analiza al personal que desempeña funciones estratégicas que involucran la capacidad de realizar tareas no rutinarias, competitivas y cualificables, que generan condiciones de ocupación con una mayor interacción de los profesionales en este campo.

El estudio se realizó en las empresas de servicios de la ciudad de Toluca, Estado de México, mediante el uso de una metodología cualitativa instrumentada con entrevistas a informantes clave; a partir del análisis de los resultados, se identificó que los profesionales en turismo, dadas las competencias adquiridas durante su formación escolar y su ámbito profesional, desarrollan su talento, especializan su trayectoria laboral, además denotan cualidades y capacidades que responden a su vocación e inciden en alternativas de formación profesional permanente y en su capacidad de empleabilidad profesional

Las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Toluca, han sido creadas, no por considerarle un destino turístico como tal, sino que se cuentan con recursos humanos, con ciertos atractivos naturales y culturales importantes para su aprovechamiento, y que en la ciudad infiere el desplazamiento de los viajeros motivados por las actividades comerciales educativas, culturales y de negocios, generadas por el desarrollo industrial principalmente.

La investigación profundiza sobre las acciones que favorecen la formación y gestión del talento humano del personal que trabaja en las empresas turísticas, considerando de importancia que el personal de cada empresa tenga el conocimiento y el manejo de las diferentes áreas de desarrollo laboral, y que su formación y desempeño se dé a partir de las cualidades y capacidades, que se despliegan en relación con su vocación profesional y que derivan en un mayor beneficio colectivo

En este estudio se toma como la categoría central la formación y desarrollo del talento humano a partir de la realidad laboral en las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Toluca. Se sigue una metodología cualitativa, las técnicas de recolección de información utilizada fueron la entrevista a informantes clave y la observación. Los instrumentos empleados se enfocaron a empleados y empleadores que tienen a su cargo el manejo de recursos humanos, que trabajan y se profesionalizan en el campo de los servicios turísticos locales.

**DESARROLLO DEL TEMA**

El talento humano es un factor intangible de la empresa, el trabajador requiere una formación permanente para orientar las capacidades operativas y administrativas que le permiten interactuar, estar integrado y organizado para realizar acciones secuenciales y convertirse en un elemento estratégico que en el caso de las empresas turísticas, puede incidir en el desarrollo competitivo.

Las prácticas productivas que se generan en las empresas turísticas, están asociadas a la consolidación de los mercados generadores de bienes y servicios, se respaldan por la

formación y experiencia del personal que labora en ellas y que diversifican y detonan nuevos servicios, por lo que le es necesario, fortalecer los trabajos de conocimiento y el desarrollo de talentos, y faciliten el manejo de capacidades individuales y competencias que le permiten la especialización de su trabajo.

La empresa turística se fortalece en la realidad cotidiana del lugar, por la atención a las necesidades de viaje, esparcimiento y recreación del viajero, quien se mantiene alerta a la búsqueda de destinos y de experiencias auténticas, por lo que las personas que otorgan algún servicio turístico deben poseer conocimientos y desarrollar habilidades y valores en torno a las culturas locales, la fusión o hibridación de elementos como la cocina y la música entre otros, por ello requiere que el personal que labora en estas empresas deben con su continua formación, mostrar las capacidades ligadas al trabajo en equipo, la comunicación efectiva en un entorno organizado, cambiante, de aprendizaje continuo a lo largo de la vida; es decir, para favorecer el desarrollo del talento humano y su capacidad de abordar tareas no rutinarias, competitivas y cualificables hay que dar sentido al empleo y generar mayor interacción profesional.

La formación de talento impulsa la profesionalización de una práctica productiva, sean bienes o servicios que parten de las acciones emprendidas por el individuo durante la historia laboral, trayectoria profesional y emprendimientos, que muestran el desempeño de ciertas prácticas profesionales, así como también su manejo de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo por lo que analizar los recursos y capacidades con que cuentan estas empresas implica revisar las acciones se orientan hacia un desarrollo profesional especializado, acorde al mercado de trabajo.

La ciudad de Toluca, capital del Estado de México, es reconocida internacionalmente por el desarrollo de la actividad industrial y el desplazamiento de viajeros que llegan a ella por estancias cortas haciendo de la actividad turística un complemento necesario de su traslado y permanencia.

Toluca presenta una dinámica participativa en el mundo de los negocios, la industria, el comercio y por supuesto el propio turismo, que resultan detonadores de cambios en la

sociedad donde la participación de la gente que interviene en el ámbito laboral implica un mejor nivel de preparación y formación en el ejercicio laboral, para acceder a procesos innovadores en el desarrollo profesional y productivo.

El turismo como eje dinámico propaga en la zona, la transformación de la ciudad y las personas que en ella habitan; esta actividad ha permitido el desarrollo de las profesiones asociadas a la consolidación de los mercados generadores de bienes y servicios, el crecimiento del mercado de servicios en la ciudad ha tenido un incremento promedio del 11% en los últimos tres años (INEGI 2016), sumando la actividad del sector a una importante generación de empleos que requieren de profesionales especializados en el campo para atender los cambios del mercado.

La Secretaría de Turismo del Estado de México es una entidad pública que se suma a esas transformaciones de la ciudad y en su labor refiere el reconocimiento, registro y difusión de las empresas de servicio turístico, aquellas que por su calidad, organización y ambiente laboral concursan para adquirir los diversos distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo Federal, como el distintivo "H" otorgado a las empresas restauranteras y el distintivo "M" a otras empresas turísticas generadoras de programas de calidad humana y satisfacción del cliente.

La aplicación y grabación de entrevistas se llevó a cabo en las áreas de trabajo de los informantes clave, apoyandonos con el software speaker, que ha sido de utilidad en lo social y educativo para el manejo de información en una perspectiva cualitativa, éste funciona como un altavoz que registra el contenido de entrevistas y hace la selección en grupos de trabajo, permitiendo su identificación en criterios y evidencias de participación, además de facilitar la clasificación de segmentos de los instrumentos. Se aplicó una guía de observación directa que ayudó a identificar el desempeño de las personas, las condiciones de operación, el manejo y seguimiento de instrucciones.

Este estudio incurrió en revisar la práctica laboral en empresas de servicios hotelero, restaurantero y agencias de viajes de la ciudad de Toluca, para reconocer como se consolidan sus competencias y su capacidad de empleabilidad como elementos necesarios para el

desarrollo de sus talentos y encaminar el desarrollo de talentos del individuo en la práctica profesional hacia nuevos paradigmas productivos que demanden capital humano con mejores niveles de preparación capaces de generar procesos innovadores para el turismo.

En la ciudad de Toluca se localizaron 25 empresas de servicios turísticos, reconocidas ante la Secretaría de Turismo por su servicio, demanda y calidad; se ubicaron e invitaron a los gerentes o dueños de 11 hoteles, 8 restaurantes y 6 agencias de viajes a ser parte de este ejercicio como informantes clave, cuya actividad les permite interactuar con el personal, desarrollar conocimientos especializados, demostrar su capacidad de organización y dirección de proyectos productivos y de toma de decisiones.

Los hoteles participantes son de cadena y representan a grupos comerciales internacionales Se consideró importante este tipo de servicios ya que como Toluca gira en torno a su capacidad industrial, éstos representan los servicios con mayor índice de ocupación y de preferencia por los clientes.

De los restaurantes accedieron a la entrevista los dueños o gerentes de recursos humanos de cuatro empresas, dos son de cadena y dos son empresas de carácter familiar; en cuanto a las agencias de viajes, tres son mayoristas y una minorista, todas trabajan con operadoras turísticas con punto de venta en la ciudad de México y cabe resaltar que sus dueños son quienes las operan.

Para valorar la actividad laboral de cada área, los datos cualitativos se organizaron en dos dimensiones una que relaciona la capacidad del individuo para desarrollar sus competencias y otra para observar su capacidad de empleabilidad, con ello se detectan similitudes y recurrencia en las diversas versiones de un tema, codificada la información y analizado el contenido se puso atención en las dos dimensiones señaladas, la observación y discusión de elementos que intervienen en el desarrollo de competencias y la identificación de experiencias necesarias en la formación y gestión del talento, las cuales permitieron demostrar el desempeño y capacidad de empleabilidad que se busca en la empresa turística.

**La formación y el desarrollo del talento humano: competencias y acciones.**

Referir el talento humano en las empresas de servicios turísticos conllevó a situar las prácticas que se ejercen en el ámbito laboral y reconocer que en su proceso interviene la formación, producción de conocimientos y organización de los servicios; para desarrollar ese talento, cada empresa perfila ciertas competencias y asume desafíos para una mejor formación integral de su personal y trabajo colaborativo; establece compromisos que resaltan su capacidad de liderazgo e innovación y genera alternativas que diversifican la práctica productiva.

Investigar en este sentido a la empresa turística dio la posibilidad de observar en hoteles, restaurantes y de agencias de viajes, localizadas en la ciudad de Toluca, su interacción y conformación de equipos de trabajo, en la práctica muestra la experiencia y posibilidad de manejar diferentes estrategias para proveer información, conocer y desarrollar sus competencias y capacidad de empleabilidad, con lo que se consolida ese talento.

Explicar cómo se dan las competencias y observar cómo desarrolla la capacidad de los individuos para incorporarse a las empresas de servicios, ha sido una constante labor de acercamiento y trabajo con los profesionales que llevan la responsabilidad de dirigir grupos de trabajo y de orientar las acciones del área o servicio correspondiente, por lo que a continuación se analizan las competencias que dan cuenta del desarrollo del talento humano en dichas empresas de servicios.

Las competencias implicadas en una actividad laboral comprende conocimientos, capacidad de aprendizaje, compromisos y acciones, tienen un soporte social y manejan un lenguaje común para atender las necesidades del viajero, por ello el desarrollo del talento humano se da cuando se va adaptando al entorno, mantiene lealtad al equipo de trabajo, usa la tecnología, muestra capacidad de respuesta y aplica estrategias de capacitación. Sin duda en las áreas de servicios turísticos, las competencias se identifican en el saber hacer, es decir, especializarse en el manejo y atención a las necesidades y expectativas del cliente.

Las competencias de los profesionales en turismo implican una formación que si bien se reconoce que tiene una base importante en la escuela, es en la práctica donde se genera el aprendizaje especializado de cada servicio, en las áreas de servicios, se demanda personal con al menos nivel técnico o preparatoria, y aun cuando hacen trabajos operativos y

rutinarios, es necesario que tengan conocimientos del contexto, se habiliten para trabajar en grupos, exista buena comunicación, además de manejar algunos saberes específicos, responsabilidad que se asume en el puesto correspondiente, y al valor agregado que a través de sus conocimientos cada persona imprime a su trabajo, para que el personal pueda presentar procesos mentales como la capacidad de memoria, pensamiento, conocimiento y lenguaje, para trabajar con el grupo de trabajo, por lo que la formación es un factor trascendente en el desarrollo del talento humano.

Las empresas hoteleras en particular, por adherir su marca a cadenas hoteleras, refieren que el aspirante a niveles gerenciales debe contar con estudios de maestría, ponen énfasis en que para aspirar a un puesto ejecutivo deben contar con licenciatura para estar al nivel del corporativo; en el desempeño del trabajo asumen la necesidad de contar con especialidad en el área, la toma de decisiones, el conocimiento administrativo y financiero del servicio y como requisito indispensable el inglés como idioma obligatorio para acercarse a la información y conocimiento del mercado y al manejo tecnológico requerido en el servicio, ya que es necesario para la comunicación directa con el cliente; así como el vocabulario técnico del área hotelera.

En las empresas se dan cursos de capacitación, para gerentes, ejecutivos y niveles medios, se ofertan a través de las gerencias responsables, estos cursos suelen ser en línea, en inglés y bajo estudios basados en problemas, que se presentan en los mismos corporativos. Dichos cursos se reproducen por los responsables de las áreas para capacitar al personal a su cargo; por tanto deben manejar *software* diseñados por la empresa, el manejo de idiomas, requieren de conocimientos de computación, estadísticas, bases económicas, así como tener la habilidad para transmitirlos a sus dependientes en las áreas de trabajo.

En los restaurantes resulta muy distinta la apreciación que se tiene sobre la formación del personal, en los servicios de tipo familiar el nivel de participación no se ve esquematizado por un orden jerárquico administrativo y que todos o la mayoría sabe hacer el trabajo que se demanda en las distintas áreas. Por otro lado, los agentes de viajes resaltan que la formación de los profesionales en este servicio, implica manejar el inglés, continuamente se necesitan actualizar en aspectos geográficos, revisar el comportamiento de los mercados de viajes,

identificar diariamente el cambio de divisas internacionales, condiciones climáticas, estar atentos a las ofertas de servicios que se publican en internet y que no son programadas en el libro de ventas como anteriormente se realizaba, y aun contando con la licenciatura en las áreas de turismo, el personal no siempre tiene los conocimientos del servicio, que le permitan un desempeño operativo ya que se requiere de un saber hacer, actualización permanente cuya práctica le permita la especialización en el área laboral.

Las agencias operadoras y restaurantes de cadena inciden en la necesidad de procesos educativos y formativos que les permitan responder a las políticas de desarrollo de su cadena o área operativa, con cierta frecuencia requieren del idioma inglés, según el lugar donde se ubique el establecimiento del servicio. En ambos casos las demandas del mercado y las políticas del Sector, les exigen contar con personal más preparado para aspirar a obtener los reconocimientos de calidad del servicio turístico como lo son el de Moderniza, para las empresas de servicios, agencias de viajes, hoteles, otros y el Distintivo H. para los restaurantes, la Secretaría de Turismo orienta el otorgamiento de estos distintivos cuando las empresas asumen ciertas políticas de calidad que les son actualmente demandadas.

La formación turística resulta importante, aún al no ser un requisito de ingreso en todos los casos, al ajustar la formación a los cambios y oportunidades del mercado, contribuye a mejorar e innovar los servicios turísticos las funciones y procesos de desarrollo y mantener procesos de formación permanente en función a las necesidades de ocupación y las condiciones laborales de sus empleados. Esta formación incide en gran medida en el uso y manejo de tecnologías que apoyan la organización y el desarrollo de la actividad turística.

Los hoteleros recurren al uso de la tecnología, tanto en el empleo de TIC, como en la incorporación de recursos tecnológicos que mejoran el servicio al cliente, entre ellos; servicios inteligentes, formación en el trabajo, reuniones a distancia para revisar las políticas corporativas e incluso seguimiento del escalafón de acuerdo a los intereses individuales del trabajador, lo que le va permitiendo desarrollar su capacidad de empleabilidad. En esta dinámica, el trabajo colaborativo que se da en los hoteles tiene su base en la posibilidad de los empleados para compartir conocimientos particulares que facilitan el trabajo, información

para que todos manejen el mismo lenguaje laboral y su aprovechamiento para mejorar e innovar los procesos internos de trabajo.

El uso de la tecnología no es un punto de relevancia en los restaurantes, ya que se restringe al área administrativa, aspectos contables de registro y venta, en la parte operativa del servicio es un apoyo para el registro de comandas y su control en cocina y cajas; en los servicios de cadena – franquicias, la tecnología se suma a la infraestructura y equipamiento del espacio. El servicio en los restaurantes implica que el personal tenga empatía con el cliente, sea amable y paciente; el uso de tabletas para presentar el menú es una de las alternativas tecnológicas de uso, otros se dan en infraestructura y equipamiento de cocinas, baños y área de cajas.

La administración y operación de las agencias de viajes tienen como mecanismo para lograr la motivación y participación activa del recurso humano la realización de proyectos o programas de viaje, ya que en todo momento el grupo de trabajo puede dar soporte y manejar de manera conjunta la información de un viaje, una cotización, experiencias de viaje y conocimientos. Como lo señalan los empresarios en este servicio, el uso de las tecnologías es indispensable, ya que se manejan diversos *software* de aerolíneas, transportadoras, requieren manejar las páginas de las empresas de servicios en el mundo, así como estar en constante actualización de las situaciones contextuales de los destinos y necesidades de viaje que sus clientes les van solicitando o de los espacios turísticos que van promoviendo.

Este servicio en Toluca caracteriza a su clientela principalmente por ser de tres tipos: La industria, que en años anteriores era la base económica para las agencias, y el cuál actualmente se encuentra un tanto desfasado por el uso de internet; el servicio otorgado a familias y el cuál las agencias tienen una cartera de clientes fortalecida, porque incluso cuentan con clientes resultados de la organización de viajes y paquetes en grupos y el seguimiento de evaluaciones de satisfacción del servicio, lo que les ha permitido observar que en su momento atendieron a los padres y ahora a los hijos que conforman nuevas familias; y la otra clientela son los estudiantes con la organización de viajes de generación, apoyo a las visitas escolares, estudiantes extranjeros que requieren moverse a otros destinos o regresar a sus países, principalmente.

Por tanto una formación especializada, capaz de ofrecer un rol en la división del trabajo, da la posibilidad de especializarse en cada una de las tareas relacionadas con el servicio, y ser un medio para el desarrollo del talento humano. La participación laboral, da muestra de la capacidad que tiene el personal para la toma de decisiones, a partir del asesoramiento de sus superiores, o mediante la interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, se delega el buen funcionamiento de los servicios al interior de las empresas y se establecen diversos mecanismos de trabajo.

En los hoteles algunos de estos mecanismos son por ejemplo la reunión mensual de las áreas en la que se dan a conocer las necesidades, procesos de trabajo, obtener información del personal en su totalidad, otorgar incentivos, motivar al buen funcionamiento de la empresa y notificar cambios en la organización y desarrollo laboral. Esta participación les permite desarrollar dos competencias interpersonales que resaltan en el trabajo colaborativo y el liderazgo.

En las empresas restauranteras, la participación laboral se define como la estrategia de acción dada en la atención de los comensales; en los establecimientos de cadena, se habla del personal subordinado que realizan trabajos operativos, quienes deben de responder mediante estrategias de acción para estar en contacto con el cliente y en las áreas administrativas se asume a partir de la capacidad del trabajador para tomar las decisiones en torno al servicio preparado.

En las agencias de viajes dicha participación laboral refiere prácticas colaborativas de interacción y relación con el cliente, implica la vinculación efectiva y estratégica con los prestadores de servicios.

La participación laboral de cada persona y su capacidad de modificar y desarrollar ciertos comportamientos; le lleva a vivir a la altura de las expectativas individuales y profesionales, la participación responsable y comprometida, del profesional en turismo, la experiencia, y actuación frente a determinadas situaciones le lleva a la búsqueda y mejoramiento del empleo, a la relación entre personas, grupos de individuos y a la organización, para aumentar su efectividad o mejorarla.

La interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, muestra en cada servicio una forma de organización diferente, en los hoteles, los gerentes generales delegan en las gerencias de área, el buen funcionamiento de los servicios al interior de las empresas, a través de ellos se establecen mecanismos de trabajo, se dan a conocer las necesidades, procesos, información del personal y otorga incentivos, motiva el buen funcionamiento de la empresa y notificando cambios en la organización y desarrollo laboral.

En las empresas restauranteras la participación laborales señala el manejo de estrategias dadas en la atención de los comensales; en los establecimientos de cadena, se habla del personal subordinado que realizan trabajos operativos, quienes deben estar en contacto con el cliente y en las áreas administrativas se orienta a tomar las decisiones en torno al servicio preparado y en cuanto a los agentes de viajes refieren una práctica colaborativa que se suma a los procesos de interacción del personal, la relación con el cliente y una vinculación efectiva y estratégica con los prestadores de los servicios.

## CONCLUSIONES

Resultado del estudio, se puede observar que el talento humano requiere además del manejo de competencias y capacidades el liderazgo y la innovación, aspectos que permiten un mejor desempeño laboral; dado que cada persona, además de la formación, posee capacidades y habilidades determinadas que debe aprender a capitalizar.

El liderazgo como una de las competencias interpersonales citadas en las entrevistas es considerado como un elemento esencial en el ejercicio laboral y profesional de los trabajadores, implica que se tengan cualidades y capacidades, para responder a su vocación profesional, su práctica resalta de beneficios colectivos y analiza los comportamientos que asumen los individuos al ejercer una práctica resolutiva; en las empresas de servicios, se observa que además genera la interacción entre miembros de un grupo, que como agentes de cambio, modifican las motivaciones o las competencias de los miembros de dicho grupo creando las posibilidades de desarrollo de procesos innovadores.

En el caso de Toluca, las empresas de servicios turísticos presentan procesos innovadores cerrados, es decir se dan de manera interna, ya sea al responder a las políticas de cambio de cada marca o cadena de servicio o por los cambios en el comportamiento de sus clientes; principalmente se observan en el uso y manejo de las tecnologías que agregan calidad al servicio con soluciones nuevas y creativas orientadas a las necesidades de sus clientes.

El turismo enfrenta prácticas heterogéneas con amplias necesidades de innovación que permitan al capital humano emprender nuevas estrategias de formación permanente para generar nuevos escenarios profesionales, incorporando diversos procesos para estimular el talento de las personas: en el caso de los hoteleros consideran que lo pueden encauzar hacia el perfeccionamiento y el éxito motivándoles a perseverar y mejorar cada día el servicio, los restauranteros lo ven como la forma de seleccionar o modificar aptitudes y características en beneficio de las personas y de la empresa, mientras que los agentes de viajes en su labor de asesores de viaje lo ven como un intento permanente de superar las limitaciones

Resultado del estudio, se puede observar que el talento humano requiere además del manejo de competencias y capacidades de empleabilidad dos aspectos que le dan sentido al desarrollo de dicho talento: el liderazgo y la innovación, aspectos que permiten un mejor desempeño profesional; dado que cada persona, además de la formación, posee capacidades y habilidades determinadas que debe aprender a capitalizar.

El liderazgo como una de las competencias interpersonales citadas en las entrevistas es considerado como un elemento esencial en el ejercicio profesional, implica que se tengan cualidades y capacidades, para responder a su vocación profesional, su práctica profesional resalta de beneficios colectivos y analiza los comportamientos que asumen los profesionales para ejercer una práctica resolutiva; en las empresas de servicios, se observa que además genera la interacción entre miembros de un grupo, que como agentes de cambio, modifican las motivaciones o las competencias de los miembros de dicho grupo creando las posibilidades de desarrollo de procesos innovadores.

En el caso de Toluca, las empresas de servicios turísticos presentan procesos innovadores cerrados, es decir se dan de manera interna, ya sea al responder a las políticas de cambio de cada marca o cadena de servicio o por los cambios en el comportamiento de sus clientes;

principalmente se observan en el uso y manejo de las tecnologías que agregan calidad al servicio con soluciones nuevas y creativas orientadas a las necesidades de sus clientes.

Emprender nuevas estrategias de formación permanente para generar nuevos escenarios profesionales, permitirá a los individuos perfilar sus competencias y reconocer su capacidad de empleabilidad permitiendo la interacción y el perfeccionamiento de su desarrollo profesional.

Por tanto, los empresarios y empleadores deberán estimular el talento de las personas que se desarrolla profesionalmente en el turismo, cuándo éstas buscan alcanzar el más alto nivel de excelencia en el servicio que se ofrece, en el caso de los hoteleros consideran que lo pueden encauzar hacia el perfeccionamiento y el éxito motivándoles a perseverar y mejorar cada día el servicio, los restauranteros lo ven como la forma de seleccionar o modificar aptitudes y características en beneficio de las personas y de la empresa, mientras que los agentes de viajes en su labor de asesores de viaje lo ven como un intento permanente de superar las limitaciones. En los tres servicios se observa el interés por desarrollar talento para que el individuo que trabaja en el turismo sea original, y que tenga la auto-confianza para lograr un liderazgo efectivo.

Las empresas turísticas buscan nuevas formas para sobrevivir y crecer con ventajas competitivas fundamentales que les permitan garantizar el desarrollo de sus proyectos y esquemas productivos, requiriendo de especialistas que trabajen juntos en una tarea común y representen la capacidad de las empresas para competir en los mercados para lograr su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer.

La formación y orientación laboral de estos trabajadores permiten a las empresas dar un valor a la práctica que ejercen las personas en su trabajo, perfeccionando cada una de sus tareas y demostrando su capacidad profesional en distintas ocupaciones, también les permite utilizar sistemas de innovación, que favorecen el uso adecuado de información, comunicación y tecnología e identificar su misión emprendedora para motivar a sus trabajadores y consolidar el desarrollo de su talento.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles Martha (2008) Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias, 2° edición, Ed- Granica. Buenos Aires Argentina
- Alles Martha (2010), Selección por competencias, 1° ed.3°reimp. Ed- Granica. Buenos Aires Argentina
- Argüelles, P. D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización del siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 148-161.
- Fernández Pérez Jorge (2001) "Elementos que consolidan al concepto profesión. Notas para su reflexión," *Revista de Investigación educativa*, volumen 3, No.1, México
- García, R. J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. Revista Electrónica "Actualidades investigativas en Educación", E-ISSN: 1409-4703 revista@inie.ucr.ac.cr Universidad de Costa Rica Costa Rica 1-24. Consultado el 11 de junio de 2017 .
- Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.)
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. *Construyendo compromiso*. España: Prentice Hall.
- Lillo, B. A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: Algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 47-69.
- Medellin, C. E. (2013). *Construir la innovación*. *Gestión de tecnología en la empresa*. México: Fundación Educación Superior-Empresa.
- Peñaloza, S. L. (2013). *Innovacion en la profesión turística y reconfiguración de la práctica del talento humano*. Toluca México: Tesis de Grado Doctoral.
- Pineda, P. P., Duran, B. M., Ciraso, C. A., & Espona, B. B. (2015). La formación para la innovación en España: situación, características y perspectivas de eficacia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 9-36.
- Torres, Chagas, y Araújo (2012) en: Vera Campos, et. Alt. LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS: PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE

ALOJAMIENTO, Gestión Turística, núm. 20, julio-diciembre, 2013, pp. 90-111 Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile

- Vargas F. (2002) Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. CINTERFOR/OIT. Consultado el día 15 de mayo de 2016 en la World Wide Web: www.cinterfor.org.uy
- *Turismo, tercer generador de divisas para México: De la Madrid*. (03 de 07 de 2016). Recuperado el 10 de 02 de 2017, de EL FINANCIERO: http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-tercer-generador-de-divisas-para-mexico-de-la-madrid.htm

# ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL COMPLEJO COMERCIAL "LA CAMPANA". SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN.

**AUTORES:**

**Ing. Claudia Díaz Leyva**

**Universidad de Holguín**

claudia.diaz@uho.edu.cu

**Ing. Pedro Andrés Díaz Leyva**

**Universidad de Holguín**

pedro.diaz@uho.edu.cu

**Ing. Aylín Pupo Pñerez**

**Universidad de Holguín**

aylin.pupo@uho.edu.cu



**RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló en el complejo comercial La Campana perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Holguín, con el objetivo de realizar un estudio de organización del trabajo. Para alcanzar dicho objetivo se aplicó parcialmente el procedimiento de Nieves Julbe (2008) para realizar estudios de organización del trabajo, el cual permitió detectar problemas que afectan la organización del trabajo en la entidad y proponer soluciones para la mejora. El estudio estuvo apoyado de técnicas de estudio de tiempo como la autofotografía, cronometraje y el muestreo por observaciones instantáneas y los softwares MedTrab y Arena para el procesamiento de información; así como métodos teóricos y empíricos. Con la aplicación del procedimiento se determinó que la plantilla actual del complejo es la adecuada para asimilar la carga de trabajo, pero esta se encuentra cubierta solo un 84.21%. En el complejo existe un buen aprovechamiento de la jornada laboral, existe una elevada fluctuación laboral e insatisfacciones de los trabajadores con las condiciones de trabajo. A partir del diagnóstico se trazaron estrategias de mejora y se elaboró el plan de acción que contribuirá al desarrollo de la organización. Como resultado de la investigación, se determinó el estado de la organización del trabajo en el complejo y se confeccionó el Manual de Organización de Trabajo el que servirá de base para el desarrollo de similares estudios en las restantes tiendas y complejos de la Sucursal.

**Palabras clave: organización del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral, insatisfacción laboral.**

**ABSTRACT**

This work was developed at La Campana shopping complex belonging to the Commercial Branch Caracol Holguin, with the aim of conducting a study of work organization. To achieve this objective, it was partially implemented the procedure Julbe Nieves (2008) for studies of work organization, which allowed us to detect problems that affect the organization of work in the organization and propose solutions for improvement. The study was supported study skills such as self shot time, timing and sampling instant feedback and Arena MedTrab and software for processing information; as well as theoretical and empirical methods. With the application of the procedure was determined that the current staff of the resort is adequate to absorb the workload, but this is covered only 84.21%. In the complex there is a good use of the working day, there is a high labor fluctuation and dissatisfaction

of workers with working conditions. From diagnosis improvement strategies they were drawn and the action plan will contribute to the development of the organization was developed. As a result of the investigation, the status of work organization was determined in the complex and Manual Labor Organization as a basis for the development of similar studies in the other shops and complexes Branch was made.

**Key words: organisation of work, use of workday, unsatisfaction labor.**

## INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito nacional las organizaciones cubanas presentan dificultades para cumplir con sus objetivos fundamentales de crear productos y servicios que permitan satisfacer las crecientes necesidades de la población. Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas. El Ministerio del Turismo (MINTUR) no se queda atrás y ha emprendido estrategias con vistas al perfeccionamiento del subsistema antes referido. El grupo empresarial comercial Caracol S.A. perteneciente al Ministerio del Turismo se especializa en la comercialización minorista de mercancías a través de una red de tiendas. Esta sucursal tiene como línea de negocio la venta minorista de mercancías a través de una red de tiendas, como el Complejo Comercial "La Campana" inaugurado el 26 de julio del 2014. La organización del trabajo en la entidad fue concebida por experiencias adquiridas de los directivos y conocimientos empíricos. Esto conllevó a deficiencias recogidas en su banco de problemas y expuesta en el plan de desarrollo de la sucursal. En la organización no existen estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, ni se han realizado estudios que validen la fuerza de trabajo adecuada para llevar a cabo las actividades en el complejo comercial. La fluctuación laboral ha sido un factor que afecta al complejo comercial constantemente, al igual que las insatisfacciones de los trabajadores con las condiciones laborales y el pago salarial. Por los elementos anteriormente expuestos nace la necesidad de perfeccionar la organización del trabajo en el complejo, basando la investigación en métodos científicos que soporten los resultados obtenidos, siendo lo anterior una solicitud expresa de la alta dirección ante la carencia de estudios científicos en el complejo, sustentada en el desconocimiento de la plantilla necesaria para el desarrollo de las tareas del complejo, el desconocimiento del aprovechamiento de la jornada laboral y del comportamiento de los elementos de la organización del trabajo. Lo analizado hasta aquí constituyó la situación problemática que propició la realización de la

presente investigación que precisa como problema profesional: Deficiencias en la organización del trabajo en el complejo comercial “La Campana” perteneciente a la sucursal Caracol Holguín El objeto de la investigación se define como: La organización del trabajo. El objetivo general que persigue la investigación es: Realizar un estudio de organización del trabajo en el complejo comercial “La Campana” perteneciente a la sucursal Caracol Holguín.

El campo de acción se concreta como: La organización del trabajo en el complejo comercial “La Campana” perteneciente a la sucursal Caracol Holguín. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

## DESARROLLO

La presente investigación se llevó a cabo en el complejo comercial La Campana, inaugurado el 26 de julio del 2014. Nace con el objetivo de ofrecer productos exclusivos para reflejar la cultura local y contribuir a reforzar la identidad territorial. La instalación se encuentra ubicada frente al Parque Calixto García, su horario de servicio es de 9:00 am a 5:00 pm. El sistema de trabajo es 8 horas la jornada laboral y un día y medio de franco, es requisito que los trabajadores del centro posean nivel medio superior y se encuentren habilitados para realizar las funciones de dependiente comerciales, la capacitación se realiza principalmente a través de los cursos de FORMATUR. El complejo cuenta con seis departamentos que ofertan una gran variedad de productos, un área administrativa y un stock de mercancía.

Para el presente estudio se seleccionó el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2008) para realizar estudios de organización del trabajo.

### Aplicación parcial del procedimiento para la organización del trabajo en el complejo comercial La Campana, Sucursal Comercial Caracol Holguín

Para llevar a cabo la aplicación del procedimiento se procedió a la selección y capacitación del equipo de trabajo y posteriormente se les comunicó a los trabajadores de la organización objeto de estudio. El procedimiento abarca el análisis y caracterización del capital humano de la empresa y los recursos e indicadores financieros de los cuales se pudo determinar como elementos importantes que la plantilla se encuentra cubierta al 84.21% y el índice de fluctuación de la fuerza de trabajo es de un 27.77%. De forma genera el incumplimiento del

plan de ventas en el trimestre fue de 6.47%. En el trimestre la variación de la productividad fue de forma negativa, ya que disminuyó de un mes a otro.

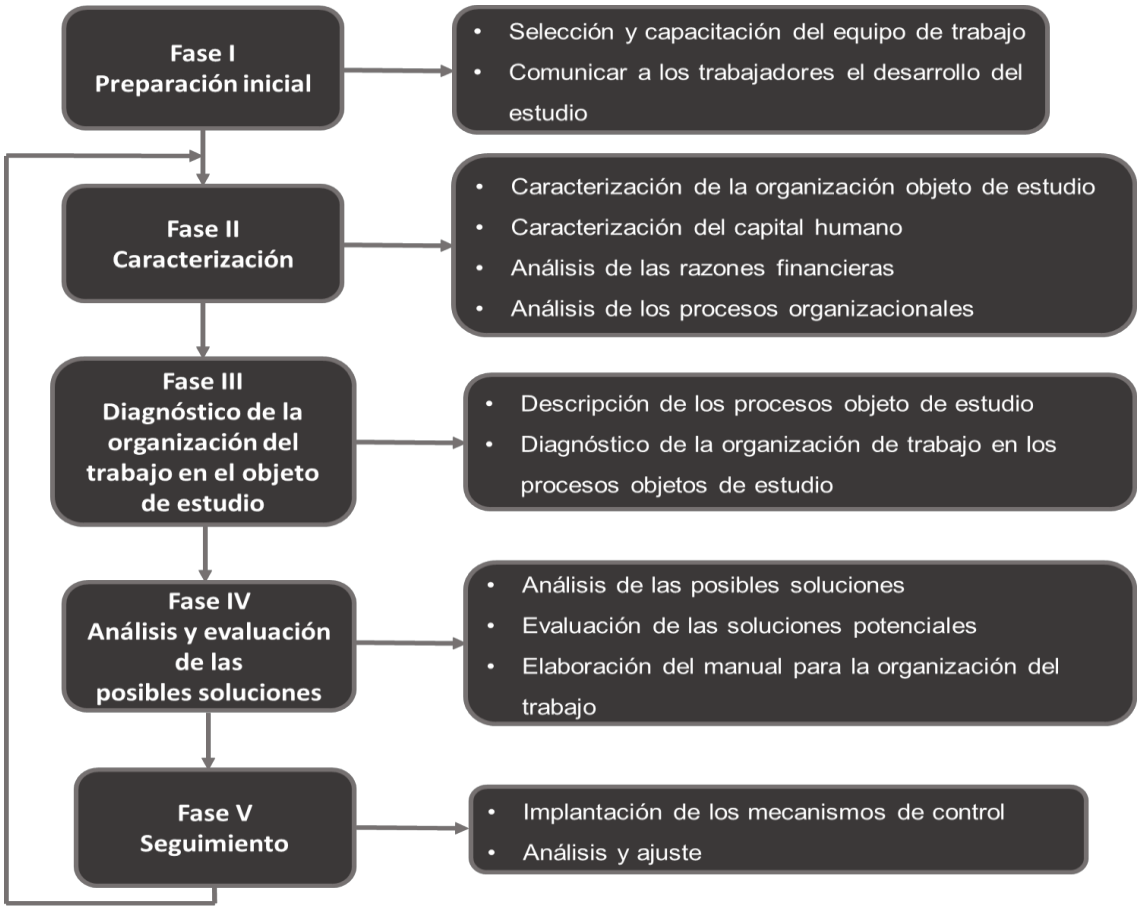



**Figura 1. Procedimiento para la organización del trabajo de Nieves Julbes (2008)**

Dando cumplimiento al procedimiento se realizó el análisis de los procesos organizacionales y el diagnóstico de la organización del trabajo en los procesos objeto de estudio (anexo 1) a través del análisis de los elementos de la organización del trabajo en los procesos objetos de estudios. Se definieron y aplicaron técnicas como la entrevista, cuestionario, revisión de documentos, examen crítico y la observación. Al realizar la valoración de los resultados por el equipo de trabajo se concluyó que existen deficiencias en la organización del trabajo en el complejo comercial. Los elementos que se muestran de forma negativa en el complejo fueron la organización y servicio a los puestos, las condiciones de trabajo y la insatisfacción de los

trabajadores con la organización del salario. A continuación, se definieron los problemas potenciales siguientes y se procedió con la verificación de las causas utilizando como herramienta el diagrama causa-efecto (anexo 2):

- Desconocimiento de la plantilla necesaria para realizar las actividades del complejo comercial y desconocimiento del aprovechamiento de la jornada laboral.

En las entrevistas realizadas a los directivos de la sucursal y la administradora del complejo comercial se corroboró la insuficiencia de estudios de cálculo de plantilla en el complejo comercial y de aprovechamiento de la jornada laboral.

- Fluctuación de los trabajadores en un 27.77%

En el área donde se puede apreciar con mayor incidencia la fluctuación de los trabajadores en el complejo es en el departamento de confecciones, debido a las inconformidades con el pago salarial, la escasa seguridad del departamento y las condiciones de trabajo.

- Falta de mobiliario, muebles expositores adecuados y medios de trabajo.

En el complejo no existe el mobiliario o los muebles expositores adecuados para los diferentes productos que se ofertan en los departamentos de Tabaco, Adornos, Perfumería y Grocery.

- Insatisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales, seguridad e higiene ocupacional

Se aplicó una encuesta, (Cuesta Santos, 2010) a todos los trabajadores para conocer su percepción sobre las condiciones de trabajo e higiene ocupacional en las áreas de trabajo objeto de estudio. El resultado del procesamiento de los datos a través del SPSS Statistics 20 evidenció de forma general el estado entre aceptable y regular de las condiciones de trabajo e higiene ocupacional en las áreas analizadas según la percepción de los trabajadores. Los elementos que entran en los criterios de aceptable y regular son la protección (3.88) los descansos (3.76), el horario laboral (3.88), los instrumentos de trabajo (3.70) y la mesa de trabajo (3.70), en este caso en las áreas de venta no se necesitan mesas de trabajo, pero en el stock de mercancía no se cuenta con una. Existen dificultades con elementos como los baños (2.47) y los bebederos (1.35), encontrándose en los criterios de malo y pésimo.

Luego de analizadas las causas se proponen soluciones para cada uno de los problemas detectados, para ello se trabajó con el diagrama en planta y con técnicas de medición del tiempo como la autofotografía, el cronometraje y el muestreo de observaciones instantáneas para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral. Se utilizaron el software profesional MedTrab para la validación de las observaciones y el Arena para la simulación del proceso en las áreas de venta.

Análisis de las posibles soluciones

Realizar el cálculo de la plantilla necesaria en el complejo comercial

**Cálculo de personal en las áreas de oficinas y stock de mercancía:**

En los subprocesos objetos de estudio se considera la capacidad productiva como el fondo de tiempo en el periodo que se decida analizar. Para realizar el cálculo de la cantidad de personal en cada subproceso se tiene en cuenta la carga de trabajo de cada uno de los trabajadores. Esta se calculó mediante la utilización de la técnica autofotografía, aplicándola a cada uno de los cargos: administradora, jefa de piso, especialista económico y dependiente de almacén. Los resultados arrojados permiten concluir que con la cantidad de trabajadores actuales ocupando estos cargos son suficientes para la realización de las tareas.

**Cálculo de personal en los departamentos de ventas:**

Para realizar el análisis en los departamentos de ventas se realizaron mediciones en los diferentes departamentos, validadas estadísticamente en el MedTrab. Se utilizó el modelo de simulación (α, FIFO, infinito) para simular el proceso de ventas del complejo, para ello se trabajó con el software Arena.

A partir del análisis de los resultados se concluyó que existe un bajo aprovechamiento de los servidores y que con 1 servidor (1 trabajador en caja) en cada departamento de venta es suficiente para atender la carga de este puesto de trabajo, exceptuando el departamento de Tabaco donde es necesario 2 trabajadores para poder atender el servicio de ventas y el servicio de café. En el departamento de confecciones de acuerdo a sus características se determinó la necesidad de dependientes comerciales en el piso de venta del departamento, aparte del portero y el cajero antes calculado.

Se realizó un análisis de los tiempos de trabajo del dependiente comercial. El trabajo del dependiente está caracterizado por tres tiempos:

- Tiempo de servicio (TS): Tiempo en que el dependiente esta únicamente en función del cliente.
- Tiempo de servicio múltiple (TSM): Tiempo en que el dependiente presta servicio a clientes simultáneamente. El brindar información, buscar productos para el cliente, aconsejar en la compra son actividades contempladas en los TS y TSM.
- Otros tiempos (OT): Es la suma de otras actividades establecidas en sus funciones para brindar un servicio de excelencia. Actividades como acomodar los estantes de ropa, reponer mercancía en el piso de venta, recoger perchas vacías y garantizar la integridad física de los productos

Las mediciones se realizaron en diferentes momentos de la jornada laboral y fueron validadas en el MedTrab. Se determinó que el TS promedio es de 3.567min/cliente, el TSM promedio es de 1.056 min y la sumatoria promedio de los OT es de 27.79 min por cliente en el piso. El tiempo estimado para las mediciones fue de 60 min, por lo que se plantea que:

$$Cm = \frac{60min/dep}{TS + TSM + OT} = \frac{60min/dep}{(3.567 + 1.056 + 27.79)min/cliente} = \frac{1.85cliente}{dep}$$
$$\approx 2clientes/dep$$

La entrada de clientes a la tienda está limitada de 10 a 13 clientes en el piso de venta, por lo que se determinó que:

$$Cant.dep = \frac{Cant.clientes}{Cm} = \frac{13clientes}{2clientes/dep} = 6.5\ dependientes$$

A través de los cálculos realizados determinó que, para garantizar la atención de los 13 clientes máximos permitidos en el piso de venta, además de las otras actividades como el acomodar los estantes, recoger las perchas, reponer mercancía y de velar por la integridad de los productos ofertados, es necesario el trabajo de 6 dependientes en el piso de venta. Contando con el sistema de franco se define entonces la necesidad en plantilla de 7 dependientes comerciales, un cajero y un portero, en total 9 trabajadores en el departamento

de confecciones. La tabla 1 muestra el resumen de la necesidad de trabajadores en los departamentos de venta.

Para garantizar el franco de los trabajadores de los departamentos donde trabaja un solo dependiente es necesario la contratación de un dependiente que se encargue de cubrir los francos, por lo que de forma general se deben garantizar 16 trabajadores para el área de venta, 15 dependientes comerciales y un portero.

**Tabla 1:** Cálculo de la necesidad de personal en los departamentos de ventas

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Mixta turística** | 1 | 1 | 1 |
| **Adorno** | 1 | 1 | 1 |
| **Perfumería** | 2 | 1 | 1 |
| **Café, tabaco y ron** | 2 | 2 | 2 |
| **Grocery** | 1 | 1 | 1 |
| **Confecciones** | 6 | 9 | 9 |
| **Cubre franco** | 1 | 1 | 1 |
| **Total** | 14 | | 16 |

La plantilla no se encuentra cubierta al 100% y existe un bajo aprovechamiento de los servidores (puestos de venta) por lo que se deben adoptar las soluciones expuestas a continuación:

1. Mantener a los trabajadores de las áreas de ventas según lo calculado y mover a uno de los trabajadores del departamento de Perfumería al departamento de confecciones.

2. Unificar los departamentos de Adorno y Mixta Turística con el objetivo de incrementar el % de utilización del servidor e incorporar el trabajador que no asuma el nuevo departamento al departamento de confecciones.
3. De adoptar las medidas anteriores y aun faltar trabajadores en el departamento de confecciones cubrir las plazas faltantes.
4. Determinar el aprovechamiento de la jornada laboral en el complejo comercial.

Para determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral en el área de oficinas y stock de mercancía se realizaron autofotografías a los trabajadores de estos departamentos. A través del cálculo se determinó que el aprovechamiento de la administradora del complejo es de un 98.96%, el de la jefa de piso es del 97.67%, el de la especialista económica del 96.86% y el aprovechamiento del dependiente de almacén es del 97.4%. Se realizó un muestreo por observaciones instantáneas con el fin de determinar el aprovechamiento por dependiente comercial y en los departamentos de ventas. Para ello se realizó un diagrama de recorrido, con horarios seleccionados aleatoriamente, cumpliendo con los recorridos iniciales, como los calculados posteriormente. El procesamiento de las observaciones se realizó a través del software MedTrab, lo que arrojó un aprovechamiento general del 93.60%.

De forma general se puede concluir que existe un adecuado aprovechamiento de la jornada laboral, que los TIDO representan el 13.44 %, los TITO el 17.28 % y los TIRTO el 11.52 % de la jornada laboral.

Para garantizar un mayor aprovechamiento de los servidores desde el punto de vista comercial se debe:

5. Realizar estudios de mercado con el fin de determinar las necesidades y gustos de los clientes y poder ofertarle lo que desean.
6. Realizar estrategias de mercadotecnia que hagan más atractivos los productos que se ofertan con el fin de incrementar las ventas.

De acuerdo al aprovechamiento de la jornada laboral obtenido en el estudio realizado sería conveniente:

7. Establecer como norma para próximos estudios similares un aprovechamiento mayor o igual al 95% con el objetivo de mantener y mejorar dicho aprovechamiento

8. Establecer mecanismos de control más estrictos para garantizar la disciplina laboral
9. Mantener las cajas provista de cambio con el fin de eliminar ese TIRTO

Para disminuir el índice de fluctuación es necesario:

10. Adquirir medios de seguridad como cámaras y arcos de seguridad con el fin de velar por la integridad física de los productos y contribuir a la tranquilidad de los trabajadores
11. Trazar estrategia de estímulo monetario a los trabajadores con el fin de mejorar sus ingresos
12. Realizar chequeos de emulación con el fin de motivar a los trabajadores
13. Con el fin de garantizar el mobiliario y los medios de trabajo adecuados es necesario:
14. Adquirir los muebles expositores adecuados para cada tipo de producto ofertado en los diferentes departamentos.
15. Dotar a los departamentos de ventas de utensilios de limpieza.
16. Proporcionar al trabajador del stock de mercancía de activos como una mesa y silla para la realización de sus tareas de llenado de papeles.
17. Solicitar a la dirección de la sucursal el abastecimiento de uniformes para cumplir las necesidades de los trabajadores del complejo.

Para garantizar adecuadas condiciones laborales se debe disponer de:

18. Gestionar la compra de un bebedero de agua potable para los trabajadores
19. Realizar remodelación del stock de mercancía para lograr un mayor espacio de utilización y garantizar el orden y limpieza del área.
20. Garantizar la ventilación y adecuada iluminación del stock de mercancía a través de la instalación de luminarias y ventiladores de techo.
21. Evaluar la posibilidad de realizar una inversión para perfeccionar la red hidráulica y el abasto de agua al complejo

**Paso 2. Evaluación de las soluciones potenciales**

De las medidas propuestas se realizó la evaluación económica sobre la contratación de personal, analizando las tres variantes propuestas con el fin de ayudar en la toma de decisiones a la Sucursal.

Alternativa 1: Si se reorganizan los departamentos de ventas y se reubica a uno de los trabajadores de perfumería en el departamento de confecciones se necesitará contratar 2 trabajadores.

Alternativa 2: Si se unifican los departamentos de Adorno y Mixta Turística y se reubica a uno de los trabajadores de perfumería y al trabajador que no asuma el nuevo departamento unificado en el departamento de confecciones se necesitará contratar 1 trabajador.

Alternativa 3: De no optar por ninguna de las alternativas anteriores se necesitará contratar tres trabajadores para el departamento de confecciones.

En la tabla 2 se muestra el gasto de salario mensual que tendría la empresa al adoptar las alternativas propuestas.

**Tabla 2: Evaluación económica de las alternativas.**

| | | |
|---|---|---|
| **1** | 2 | 780.00 |
| **2** | 1 | 390.00 |
| **3** | 3 | 1170.00 |

Al evaluar las alternativas la que incurre en menor gastos de salario es la número 2 por lo que se recomienda a la dirección de la sucursal desarrollar la misma de acuerdo a las condiciones y los objetivos de la organización.

Como aporte de la investigación a la organización se elaboró el manual para la organización del trabajo que contiene todos los elementos descritos para su confección y constituirá un material de capacitación en la organización. Posteriormente se continuó con la fase de seguimiento con el objetivo establecer un monitoreo y control de las soluciones llevadas a cabo en el Complejo Comercial La Campana en aras de incrementar la eficiencia y mejorar los resultados de la entidad.



**Valoración económico-político-social**

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que reporta impactos económicos y sociales. Desde el punto de vista económico la realización del estudio por parte de un estudiante universitario, capacitado en el tema constituye un ahorro para la organización, porque no se invierte en consultores externos para llevar a cabo la investigación. No obstante que las alternativas propuestas no representen un ahorro en los gastos por concepto de salarios, las mismas contribuyen en el correcto funcionamiento de los elementos de la OT y mejora de los servicios brindados por la organización. Representa una vía para aumentar los ingresos de la entidad y cumplir con los planes de ventas proyectados por la sucursal al llevar a cabo las soluciones de los problemas detectados y mejorar los servicios de la entidad.

Desde el punto de vista social mejorará la prestación del servicio a los clientes externos y contribuirá a aumentar los índices de satisfacción del cliente. La proyección de la cantidad de trabajadores necesarios en la entidad contribuye a balancear la carga y la capacidad del trabajo de los procesos estudiados. Mejora el ambiente de trabajo, seguridad y con ello la cultura organizacional, además proporciona un mejoramiento del clima laboral.

Los procesos estudiados no generan efectos negativos al medio ambiente por lo cual no representa un factor de riesgo. El procedimiento propuesto en este trabajo debe ser considerado como una vía para revertir las deficiencias existentes en la prestación del servicio y dar cumplimiento a la misión de la entidad.

## CONCLUSIONES

Mediante la realización del presente estudio se cumplió con los objetivos propuestos en la investigación, pudiendo arribar a las siguientes conclusiones.

1. Se determinó como problema principal de la investigación las deficiencias en la organización del trabajo en el complejo comercial La Campana; incidiendo de forma negativa los elementos de la organización y servicio a los puestos, las condiciones laborales y las insatisfacciones de los trabajadores con la organización del salario.
2. Se determinó que la plantilla actual es la adecuada para llevar a cabo las tareas de la organización y que el complejo presenta un buen aprovechamiento de la jornada laboral.

3. A partir de las soluciones propuestas se diseñó un plan de medidas técnicas organizativas en aras de alcanzar mayores niveles de eficiencia y poder cumplir con los planes de ventas proyectados.

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Alvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Trabajo diploma, Holguín.
2. Bestratén, M. (2000). Evaluación de las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas.
3. Colectivo de autores. (s.f.). La organización del trabajo (Vol. II). (ISPJAE, Ed.)
4. Colectivo de autores. (s.f.). La organización del trabajo (Vol. I). (ISPJAE, Ed.)
5. Colectivos de autores. (s.f.). Introducción al estudio del trabajo. (Tercera edición ed.).
6. Cuestas Santos, A . (1990). Organización del trabajo y psicología social. (C. Sociales, Ed.) La Habana.
7. Nieves Julbe, A. F. (2008). La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo.
8. Nieves Julbe, A. F. (2008). MEDTRAB. Una herramienta para la organización del trabajo. España: Revista Contribución a las Ciencias Sociales.

# LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD

**Ing. Analién Pelegrín Naranjo. Doctoranda en Turismo. Universidad de Alicante. España, E-mail:apelegrin88@yahoo.es**

**Ing. Lestter Pelegrín Naranjo. Doctorando en Geografía Humana, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Local. Universidad de Alicante. España, lestterpelegrin@yahoo.com**

**Dr.C .Norberto Pelegrín Entenza Ph.D. Docente: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas .Universidad Técnica de Manabí. Ecuador, npelegrin@utm.edu.ec, norbepelegrin@gmail.com**

**RESUMEN**

La investigación presenta una tecnología formada por un modelo y un procedimiento general con procedimientos específicos asociados a cada uno de los procesos clave de la Gestión de Capital Humano en el Iberostar Grand Hotel Trinidad. La tecnología facilita la concepción y el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos, de modo que se adecua a sus condiciones, necesidades y facilita la gestión efectiva de sus procesos, el desarrollo del trabajo de la organización en esta actividad como garantía del proceso de aplicación paulatina. Se ha logrado el reconocimiento social del hotel al lograr un resultado de avanzada, esto influye en el desempeño superior de sus trabajadores mediante la idoneidad demostrada en sus competencias laborales, al ofrecer servicios de mayor calidad para satisfacer las expectativas crecientes de los clientes.

Palabras clave: 1. Tecnología 2. Procedimiento 3. Capital 4. Humano 5. Proceso

**SUMMARY**

The research presents a technology formed by a model and a general procedure with specific procedures associated to each of the key processes of Human Capital Management at the Iberostar Grand Hotel Trinidad. The technology facilitates the conception and design of the Human Capital Management System with a process approach, so that it is adapted to its conditions, needs and facilitates the effective management of its processes, the development of the organization's work in this activity as guarantee of the gradual application process. The social recognition of the hotel achieved an advanced result, this influences the superior performance of its workers through the proven suitability in their labor competencies, by offering higher quality services to meet the growing expectations of customers.

Keywords: 1. Technology, 2. Procedure, 3. Capital, 4. Human, 5. Process

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico es un sector muy amplio , dentro de él pueden diferenciarse empresas de características muy variadas, tales como hoteles, agencias de viaje, clubes de golf, restaurantes, campings, apartamentos, palacios de congresos y ferias, parques temáticos, entre otros . Esta investigación se desarrolla dentro de la empresa hotelera. En los últimos años las investigaciones en este sector enfatizan en el papel relevante que en ellas ocupan su capital humano.

Para esto, es necesario entender que el capital humano es parte de los activos intangibles de la organización, reconocidos en una economía del conocimiento como la fuente sostenible de ventajas competitivas. Sin embargo, los activos intangibles, como el capital humano, deben vincularse con los activos tangibles para crear valor. De esta forma, el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización, Por esto es necesario alinear estratégicamente el capital humano, de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes. Esta conexión causa-efecto se puede mostrar en la forma de un Mapa Estratégico. El Mapa Estratégico describe

el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2001). Citado por Torres Ordóñez, J. L. (2005).

En tal sentido y unido a la existencia de clientes cada vez más exigentes, se hace necesario un enfoque en el mejoramiento de la calidad del servicio turístico hotelero que se presta y por ende en la elevación de la profesionalidad de los trabajadores. Al igual que en otras empresas prestadoras de servicio todos los recursos son importantes pero el Capital Humano desempeña un papel único: es el hombre quien marcará la ruta a seguir y logrará éxito en los resultados de la organización, es quien la diferenciará de las demás, la calidad de los mismos, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos; el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Es por ello que se hace necesario gestionar eficientemente su Capital Humano.

El capital humano (CH) de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad. Está comprobado que los países que invierten en capital humano se encuentran entre los más desarrollados, los casos de Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su capital humano. Madrigal Torres, B. E. (2009).

Las empresas turísticas hoteleras deben enfrentarse a cambios radicales en sus procesos y funciones, mayores exigencias económicas, así como desarrollarse en mercados globales, competitivos y cambiantes. La aceleración de dichos cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones, han dado lugar a que se requiera, cada vez más, la utilización de herramientas modernas de Gestión de su Capital Humano, con la nueva visión que requiere la realidad actual sobre Capital Humano: pasar de ser "un mero gasto imputable" a un factor productivo imprescindible, que reconoce al hombre en las organizaciones como su principal activo y capital, cuya capacidad de adaptación y proactividad es un factor clave del éxito para las nuevas estructuras y condiciones cambiantes. Es el encargado de añadir valor en las prestaciones y diferenciarlas.

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector. Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia1 competitiva en un nuevo contexto internacional. Es por ello que vamos a analizar la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas al sector. Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007).

El hecho de gestionar con enfoque basado en procesos el Capital Humano en una empresa hotelera , contribuirá a que la misma alcance sus objetivos con mayor eficiencia, donde se establece la metodología, responsabilidades, los diferentes recursos, las actividades, entre otras; y además facilite y concrete la identificación de sus procesos y su descripción, lo que exige un liderazgo que logre dirigir la política, la estrategia, los diferentes recursos, el Capital Humano y sus procesos, en aras de alcanzar el fin propuesto. Gestionar por procesos implica, delimitar la metodología, establecer las responsabilidades y dotar de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en cada organización, lo que asegura la eficacia de los procesos mediante la identificación de áreas de mejora.

Se plantea el problema científico siguiente: ¿Cómo contribuir al diseño de un Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad?

El objetivo general de la investigación. Desarrollar una tecnología para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad.

**Metodología**

Se aplica un enfoque mixto de investigación combinando el paradigma cualitativo y el cuantitativo. Se utilizan los siguientes métodos y procedimientos del nivel teórico: Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento dado por la

literatura científica relacionada con el problema y su sistematización teórica. Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.Inducción – deducción, permite arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico: Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de Jefes de Capital Humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargoEntrevistas a directivos y trabajadores.La investigación inicia como descriptiva, al especificar las características del diseño del Sistema y concluye como explicativa o causal porque la tecnología posibilita el diseño del sistema con enfoque a procesos con sus respectivas fichas de procesos e indicadores de medición que facilitan el autocontrol.

## DESARROLLO

Modelo para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano. Para diseñar el SGCH con enfoque a procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad se elabora una tecnología de GCH que comprende un modelo (figura 3) que constituye la base conceptual de la misma, y encuentra su aplicación en un procedimiento general (figura 4), que lo lleva a la práctica organizacional, aplicable en el hotel. La concepción y diseño de la Tecnología y por ende tanto del modelo como del procedimiento, tiene su base en la tecnología propuesta por la propia autora Pelegrín (2015), se rediseña y actualiza eliminando aquella parte de estructura que no contribuía a la trazabilidad del sistema y sólo ocupaba lugar en la misma para cumplir con las Norma Cubana, en lo adelante NC 3000, 3001 y 3002, vigentes en el momento de la investigación anterior y no al momento de esta, además el Sistema de rediseña en paralelo al SGC certificado recientemente en el hotel según la versión actualizada en el 2015 de la ISO 9001.El modelo propuesto reúne características que influyen en la obtención de resultados favorables en el hotel, tales como: orientación estratégica-participativa, integración, interactivo, enfoque a procesos, integral, retributivo y permanente, orientado hacia el cumplimiento del principio de mejora, proyectado a la evolución de la Gestión de Capital

Humano (GCH) y a posibles cambios en el futuro de la organización.

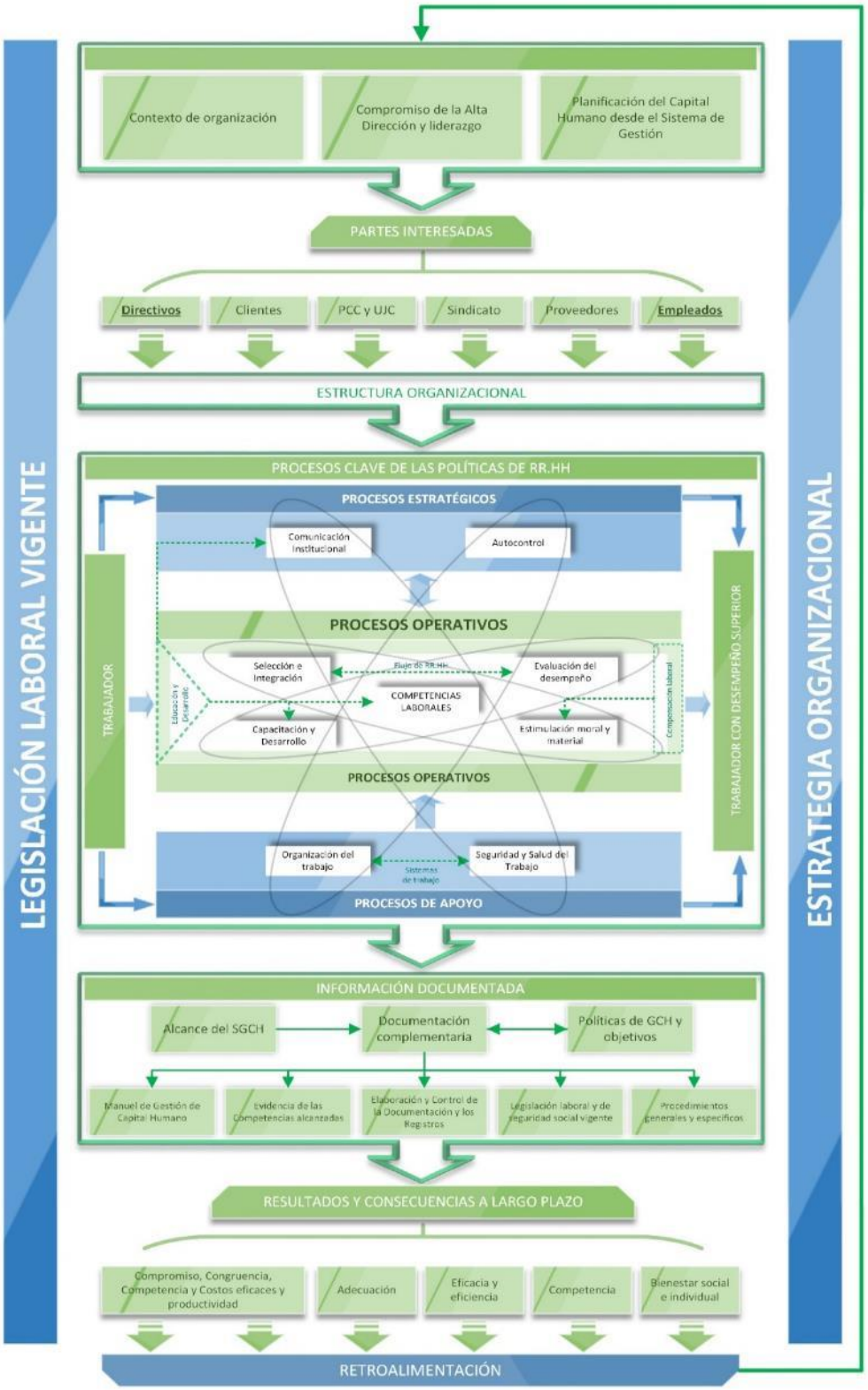


Figura 1 Modelo de la tecnología para diseño del SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad

Fuente: elaboración propia

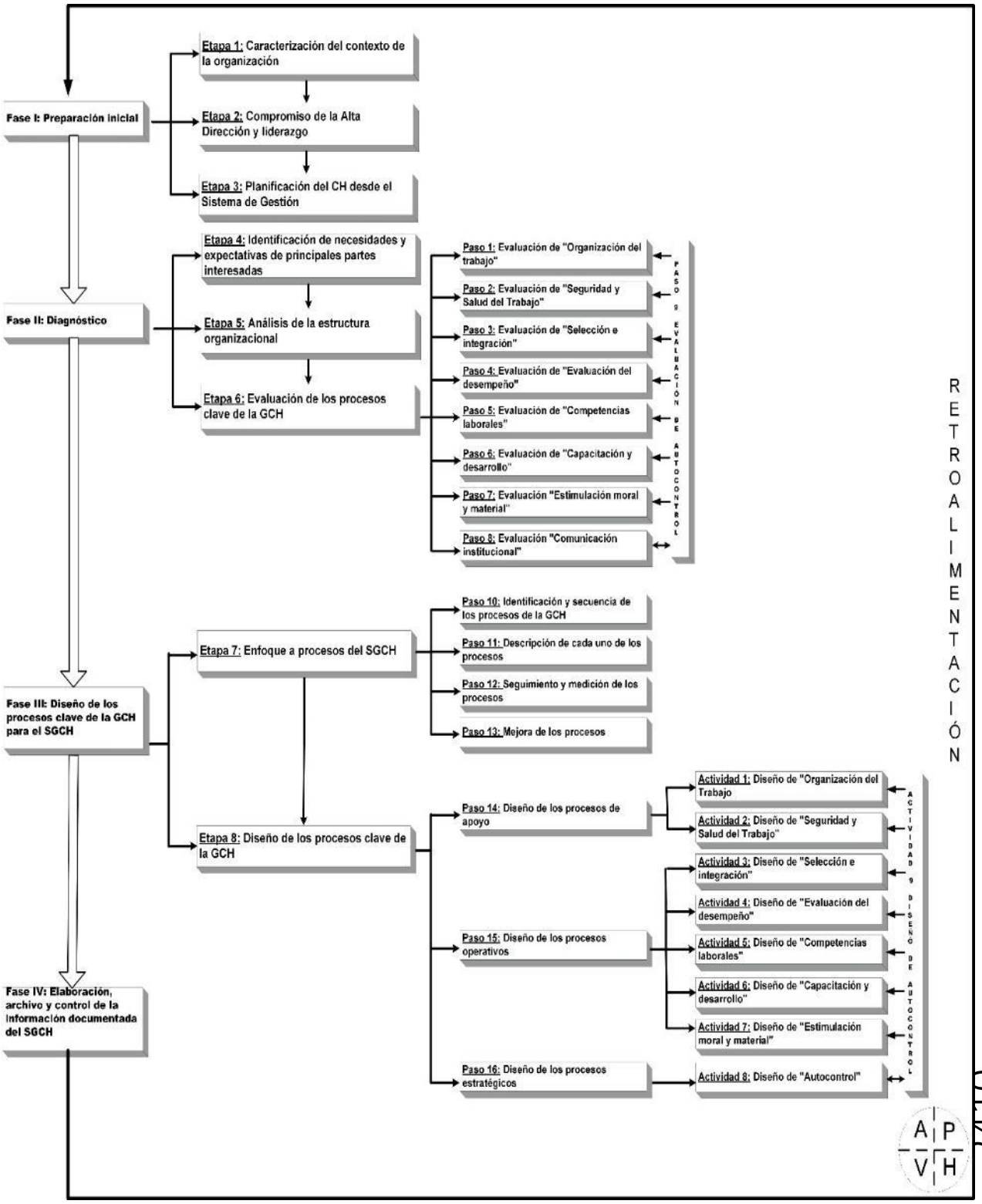


Figura 2 Procedimiento general de la tecnología para diseño del SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad. Fuente: elaboración propia

El modelo parte del "**contexto de la organización**" orientado a la Gestión de Capital Humano, dónde está situada la misma, en cuanto a esto se refiere y a dónde quiere llegar, es decir, se determina el punto de partida y la meta, efectuando un diagnóstico así como su orientación estratégicamente, de manera que se adecue y responda de forma proactiva a los cambios signados por un entorno muy turbulento, reaccionando con efectividad a la solución de los problemas que se presenten, se consideran diferentes escenarios de actuación: potenciando sus fortalezas, minimizando sus debilidades para aprovechar sus oportunidades y atenuar sus amenazas en un ambiente de gran competencia.

Cuando la dirección del hotel toma la decisión de diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), es necesario tenga la capacidad de dirigir e influir en las actividades relacionadas con las funciones de los trabajadores (fortalecer el "**liderazgo**"). Se deben establecer criterios de "**compromiso de la alta dirección**" con el SGCH y los requisitos para dar seguimiento a la política de Capital Humano del hotel, la cual debe estar en línea con el contexto de la organización y será el parámetro para definir los objetivos.

Y la "**planificación**" de acciones para direccionar los riesgos y oportunidades al logro de los objetivos de la organización en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos, asimilando recursos como soporte de los procesos que permita transformar los requisitos a través de operaciones y controles en bienes y servicios de calidad, evaluando el desempeño del SGCH que permite el aprendizaje y el mejoramiento continuo en el hotel, desde el enfoque a procesos.

El modelo pasa entonces a **"partes interesadas"** donde se encuentran comprendidos esencialmente por los representados en la figura del modelo (Clientes, Directivos, Empleados, Sindicato, organizaciones políticas, Proveedores, con mayor influencia en el modelo el Capital Humano representado a través de sus diversas organizaciones. Se hace necesario para alcanzar los resultados deseados considerar sus posibles contradicciones como elemento siempre influyente en el desarrollo y conocer los subgrupos de la fuerza de trabajo (edades, sexos, profesiones, etc.) para facilitar el diagnóstico de las políticas de CH.

Le sigue el análisis de la **"estructura organizacional"** que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes

Después pasa al centro del modelo, donde se aprecia la interacción entre los nueve procesos clave de la GCH definidos en el hotel, los que a su vez se subdividen y **agrupan en estratégicos, operativos y de apoyo**, elemento distintivo del enfoque a procesos y se representa además la política de GRH a la que pertenece cada uno de los nueve procesos clave, tomando como referencia lo dispuesto por Cuesta (2005):

Las políticas de CH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Las mismas se concentran en cuatro áreas: **flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral**. El centro de los subsistemas y políticas de recursos humanos lo constituye la persona manifiesta en su educación y desarrollo, de ahí que en el gráfico se muestra en el centro del triángulo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GCH que contempla el modelo. Pero si bien la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas del modelo, el *sistema de trabajo* es base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de la mejora continua en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GCH.

Para evitar dispersión en el accionar sobre los recursos humanos, contribuir a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico, quedarán concentradas todas las actividades clave de GCH en los cuatro subsistemas: Flujo de recursos humanos, Educación y desarrollo, Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de RH y optimización de plantillas, perfiles de cargo y Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Como se evidencia en el modelo antes propuesto por Cuesta (2005), **dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas se analizan nueve módulos o procesos clave** que se asumen en el hotel y también representados. Y los requisitos que para los mismos se consignan, devendrían las preguntas clave a responder.

Tales módulos son: **organización del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo, selección e integración y competencias laborales**, siendo este último módulo el centro de los demás por su gran significación. La ventaja competitiva básica de las empresas del presente y futuro, radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos y que, de esos elementos, el primero es el determinante. Las competencias laborales las portan las personas, y como esas "competencias" no se dan de una vez y para siempre, o sea, hay que mantenerlas vitales y en permanente desarrollo, se impone una organización que aprenda, que garantice su continua renovación.

Después corresponde el cuadro relativo a la información documentada, necesaria para el SGCH. Es aquí donde se revisa si existen, y se elaboran los documentos que falten, tal es el caso de la política y objetivos de GCH, el manual y los procedimientos que se requieran; se especifican en el gráfico los más importantes, aunque algunos pueden estar a su vez dentro del manual.

Todo lo anterior repercute en la "evaluación del desempeño del SGCH", los resultados y consecuencias a largo plazo lo que se traduce en eficacia, conveniencia y adecuación del SGCH, en bienestar social (clientes, proveedores, etc.) e individual (trabajador) y resultados de Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces y productividad del trabajo (las cuatro "Ces"), donde compromiso con la organización se considera el de mayor importancia. Todos los componentes de este modelo alineados con la estrategia empresarial y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Después procede la retroalimentación o «feedback» del sistema, como indican las saetas. Se inicia el nuevo ciclo, para potenciar la mejora continua al adoptar medidas correctivas a partir de los resultados obtenidos, los cambios ocurridos en el entorno interno o externo de la organización, los resultados de auditorías, etc.

Procedimiento para el diseño del SGCH. Características del procedimiento para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano

La aplicación del procedimiento propuesto, permite el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad; constituye una referencia para otras organizaciones porque está creado teniendo en cuenta el enfoque a procesos para un sistema de gestión propuesto por Beltrán (2001) y con los requisitos de la ISO 9001 en su versión 2015. El mismo y sus cualidades están definidos en gran medida, por su objetivo, el conjunto de principios y las características que lo sustentan.

El procedimiento considera además elementos del modelo de GRH DPC (Cuesta, 2005) e incorpora los cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión definidos por Beltrán (2001) guarda estrecha relación con la secuencia utilizada por Serna (2007) para gestionar por procesos en el ámbito de la gestión de personas. El objetivo general del procedimiento es diseñar el Sistema de Gestión de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad con enfoque a procesos.

Principios que sustentan el procedimiento: mejoramiento continuo, flexibilidad, aprendizaje, parsimonia, consistencia lógica, pertinencia, generalidad, e integrador.

Derivado del modelo conceptual propuesto y como herramienta para su implementación, se concibió y desarrolló un procedimiento general para el diseño del SGCH con enfoque a procesos y bajo los elementos que componen el ciclo de la mejora PHVA (Planear, Hacer Verificar, Actuar). El procedimiento se estructura en cuatro (IV) fases, cada una dividida en diferentes etapas (total ocho (8)), algunas de las cuales se dividen a su vez en pasos (para un total de veintidós). La ejecución de estos últimos pasos (del 14 al 22), se realiza a través de la aplicación de nueve procedimientos específicos creados para diseñar los procesos clave de la GCH a través de la consecución de diferentes actividades dentro del cada uno.

**Fase I Preparación Inicial.** Esta fase está en correspondencia con los elementos conceptuales planteados en la descripción del modelo al inicio del capítulo, por lo que se aplica lo anterior y se añade solo la explicación de elementos utilizados en la práctica. En toda esta fase se evidencia el primer elemento (Planear) del ciclo de la mejora PHVA.

**Etapa 1 Caracterización del contexto de la organización.** Es esta etapa la que da inicio a la primera fase y por ende al procedimiento para el diseño del SGCH, por ello parte de la caracterización del hotel, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo. Del hotel: misión, visión, objeto social, matriz DAFO, etc; del departamento de RRHH: objetivos estratégicos, se analiza también la distribución de la fuerza de trabajo: en sexo, grupo de edades, categoría ocupacional, etc, evalúa la orientación estratégica del hotel, así como el clima laboral. Para ello se consultan documentos de la empresa, se entrevistan a directivos y algunos trabajadores, se utiliza la "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009).

**Etapa 2 Compromiso de la Alta Dirección y liderazgo.** Cuando la dirección del hotel toma la decisión de diseñar e implementar un SGCH, el Consejo de dirección debe comprometerse con la participación activa en el mismo, cada integrante tendrá definida sus responsabilidades concretas y así como conocer las de sus subordinados de modo que ejerza control sobre el cumplimiento en los mismos. En esta etapa tiene lugar además la evaluación de las competencias de los dirigentes y especialista que atiende las actividades de RRHH

**Evaluación del liderazgo en la GCH.** La evaluación de "liderazgo en la GCH" se llevará a cabo utilizando la "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) cada pregunta y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, el cual es interpretado cuantitativamente y expuesto. En lo adelante, siempre que se utiliza esta herramienta es necesario tener en cuenta este mismo proceder. Se discute y aprueba por la Alta Dirección la Política y objetivos de la GCH.

**Etapa 3 Planificación del Capital Humano desde el Sistema de Gestión.** Se efectúa la "planificación" de acciones para direccionar los riesgos y oportunidades al logro de los objetivos de la organización en cuanto a la GCH, asimilando recursos como soporte de los procesos que permita transformar los requisitos a través de operaciones y controles, para evaluar el desempeño del SGCH que permite el aprendizaje y el mejoramiento continuo en el hotel, desde el enfoque a procesos, así como asegurar la buena gestión de la administración, se asignan apropiadamente las responsabilidades que están bajo su control. Se establecen los

criterios de planificación del Sistema, con enfoque en el riesgo es aquí donde se revisa la viabilidad de los objetivos de GCH y su despliegue porque deben responder a: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se va a lograr? ¿Quién participará en el logro?; además esta etapa se realiza teniendo en cuenta la gestión del cambio, que busca identificar el efecto de los cambios en que pueda verse inmersa la organización y establecer acciones para lograr los resultados deseados y prevenir los no deseados.

**Fase II Diagnóstico. Etapa 4 Identificación de las necesidades y expectativas de principales partes interesadas.** Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas para que la organización defina el alcance del Sistema de Gestión de Capital Humano teniendo muy en cuenta su estructuración a procesos, dejando claro las principales entradas y salidas y quiénes son los clientes de estas salidas, se busca que los trabajadores se integren y participen activamente en el mismo, buscando mantener el clima laboral satisfactorio, se evalúa la participación efectiva de los trabajadores utilizando la "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009).

**Concientización y preparación de los trabajadores.** Se debe informar a los trabajadores el propósito de diseñar e implementar un SGCH que dé solución a problemas existentes en el hotel, permita la toma de decisiones y responda de forma proactiva a las variaciones del entorno. Se preparará al personal para el cambio y se mantendrá al tanto de la evolución del proceso, buscando su concienciación y participación activa, ya sea individual o en organizaciones sindicales, organizaciones políticas y otras.

**Etapa 5 Análisis de la estructura organizacional.** Esta etapa analiza la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes, de modo que se propicie buen flujo de comunicación entre todas las áreas, así como la interacción entre ellas, entre sus funciones y entre sus responsabilidades y se facilite la toma de decisiones y la solución de problemas. Forma parte del tercer elemento (Verificar) del ciclo de la mejora PHVA.

**Etapa 6 Evaluación de los procesos clave de la GCH .**En esta etapa los pasos coinciden con la evaluación de cada uno de los nueve procesos clave o módulos de la GCH. La evaluación se obtendrá utilizando la "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) en cada pregunta de los nueve módulos y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, lo que facilita su interpretación, lo cual brindará como resultado el diagnóstico de la integración externa.En toda esta fase se evidencia el segundo elemento (Hacer) del ciclo de la mejora PHVA.

**Paso 1 Evaluación de "Organización del trabajo", Paso 2 Evaluación de "Seguridad y Salud del Trabajo", Paso 3 Evaluación de "Selección e integración", Paso 4 Evaluación de "Evaluación del desempeño", Paso 5 Evaluación de "Competencias laborales", Paso 6 Evaluación de "Capacitación y desarrollo", Paso 7 Evaluación de "Estimulación moral y material", Paso 8 Evaluación de "Comunicación institucional" y Paso 9 Evaluación de "Autocontrol".**

**Fase III Diseño de los procesos clave de GCH para el SGCH. Etapa 7 Enfoque a procesos del SGCH.** Para enfocar a procesos el SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad se asume la concepción de Beltrán (2001), que establece cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión: 1- La identificación y secuencia de los procesos de la GCH**; 2-**La descripción de cada uno de los procesos; 3-El seguimiento y la medición de los procesos y 4-La mejora de los procesos.

**Paso 10 Identificación y secuencia de los procesos de la GCH .**La Gestión de Capital Humano está identificada como macroproceso del hotel, representada como un proceso de apoyo, en el mapa de procesos general de la organización, pero en ella a su vez subyacen una serie de procesos y subprocesos también identificados en el hotel hace tres años y que coinciden con lo planteado en el modelo cubano de gran cantidad de empresas inmersas en el proceso de implementar un SGCH. Se resumen como "clave" nueve de estos: "Selección e Integración", "Evaluación del Desempeño", "Estimulación Moral y Material", "Capacitación y Desarrollo", "Competencias Laborales", "Organización del Trabajo", "Seguridad y Salud del Trabajo", "Comunicación Institucional" y "Autocontrol". La autora se acoge a esta

concepción para la identificación de los procesos que tienen lugar en la GCH pero los clasifica en estratégicos, operativos y de apoyo según el primer tipo de agrupación propuesto por Beltrán et al. (2001) e incorporándole elementos de lo presentado por Serna

**Paso 11 Descripción de cada uno de los procesos .**La descripción de los procesos se efectúa a través de la elaboración de una ficha de proceso para cada uno de ellos, parte de la elaboración de la ficha del macroproceso "Gestión del Capital Humano" y luego relaciona la ficha de cada uno de los nueve procesos clave.

Para seleccionar el contenido de la ficha también se asume la concepción de Beltrán et al. (2001) que plantea: La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Se reúne en Comité de expertos y determinan la información que incluirá la ficha de procesos de GCH para el Iberostar Grand Hotel Trinidad. La definición para cada elemento contentivo en la ficha también se asumirá de Beltrán et al. (2001), la cual se incluirá en la estructura de ficha que se muestra a continuación:

<table>
<tr><td rowspan="3">Logo de la instalación</td><td rowspan="3">NOMBRE DEL PROCESO</td><td>Código:</td></tr>
<tr><td>Revisión:<br><br>Fecha:</td></tr>
<tr><td>Página:</td></tr>
<tr><td colspan="3">MISIÓN DEL PROCESO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.</td></tr>
</table>

| | |
|---|---|
| **ALCANCE:** Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha. | |
| **Inicio del proceso** | **Final del proceso** |
| | |
| **RESPONSABLE** | **DOCUMENTOS** |
| Propietario/Responsable del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen | |
| **LÍMITES DEL PROCESO Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.** | |
| **Entradas** | **Salidas** |

**Paso 12 Seguimiento y medición de los procesos.** El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso. Beltrán et al. (2001)

**Paso 13. Mejora de los procesos.** Según Beltrán et al. (2001). Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: 1º Qué procesos no alcanzan los resultados planificados. 2. º Dónde existen oportunidades de mejora.

Para desarrollar este procedimiento en el mejor de los casos hay que esperar que sean calculados y determinados los indicadores diseñados en la ficha de indicadores del Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad , elaborado como resultado de la presente investigación.

**Etapa 8 Diseño de los procesos clave de la GCH.** Todos los pasos a continuación se llevarán a cabo con la utilización en cada caso del procedimiento específico elaborado para cada uno de los nueve procesos expuestos en el Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad.

**Paso 14 Diseño de los procesos de apoyo. Actividad 1 Diseño de "Organización del trabajo" y Actividad 2 Diseño de "Seguridad y salud del trabajo.Paso 15 Diseño de los procesos operativos. Actividad 3 Diseño de "Selección e integración", Actividad 4 Diseño de "Evaluación del desempeño", Actividad 5 Diseño de "Competencias laborales", Actividad 6 Diseño de "Capacitación y desarrollo" y Actividad 7 Diseño de "Estimulación moral y material"**

**Paso 16 Diseño de los procesos estratégicos, Actividad 8 Diseño de "Comunicación institucional" y Actividad 9 Diseño de "Autocontrol"**

**Fase IV Elaboración, archivo y control de la información documentada para el SGCH.** Esta etapa tiene como objetivo guiar la elaboración o localización de documentos que deben existir en la instalación para facilitar la implementación del SGCH, muestra los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellos y en caso de la elaboración de alguno, también se mostrará.

Conclusiones:

La aplicación de la tecnología elaborada como «traje a la medida» o «ad hoc» del Iberostar Grand Hotel Trinidad le proporcionó el diseño de su Sistema de Gestión de Capital Humano acorde a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

Se diseñó la tecnología para el diseño del SIGCH que incluye el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos con sus respectivas fases y etapas adecuado al contexto empresarial de la investigación.

Se fundamentaron cada una de las fases y etapas de la tecnología propuesta las que deben ser entendidas en una concepción holística y sistémica para su aplicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de turismo, (19).

- Beltrán, J. et al., (2001) *Guía para una gestión basada en procesos*. España, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Cuesta, A., (2005) *Modelo de G.R.H-D.P.C Tecnología de GRH*. 2da Edición Revisada y Aprobada. La Habana, Editorial Académica.
- *Cuesta, A., (2005) Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia.*
- ISO 9000: 2000. *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario* (revisión de la ISO 8402:1994 y la ISO 9001: 1994).
- ISO 9000: 2015. *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario* (revisión de la ISO 9000: 2008).
- ISO 9001: 2008. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos* (revisión de la ISO 8402:1994 y la ISO 9001: 1994).
- ISO 9001: 2008. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos* (revisión de O 9001: 2008).
- ISO 9001: 2015. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos* (revisión de la ISO 9001: 2008 y la ISO 9001: 1994).

- ISO 9004:2000. *Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño*.

Madrigal Torres, B. E. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(3).

Melo, J. C., (2009) Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano versión 3.0.

Norma Cubana 3000, 3001 y 3002: 2007: "Sistema de Gestión de Capital Humano – Vocabulario, Requisitos e Implementación", 2007. E. O. N. D. N. N. [En línea]. La Habana, disponible en: www. cubaindustria.nc.cu [Accesado el 3 de julio de 2015]

Norma Cubana 3000:2007 Sistema de Gestión de Capital Humano - Vocabulario. NC 3001:2007 Sistema de Gestión de Capital Humano - Requisitos. NC 3002:2007 Sistema de Gestión de Capital Humano - Implementación.

Pelegrín, A., (2015) *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad*. Tesis de Maestría. Sancti Spíritus, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí" (UNISS).

Serna, F., (2007) *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. España, Osakidetza.

Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión, (18).

# MOTIVAÇÃO PESSOAL E COMPETITIVIDADE EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CALÇADOS NO RECIFE – PE

**AUTORES:**

**Dra. Rosana de Fátima Oliveira Pedrosa**

**rfopedrosa@yahoo.com.br**

**Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE**

**ABSTRACT**

*The survey corresponds to a case study on motivation, which aimed to: investigate the existence of incentives offered by the Organization to motivate employees; investigate the degree of motivation and satisfaction of employees with incentives offered by the company; measure the degree of interference that the economic crisis causes us collaborators; investigate new forms of incentives to improve the performance of the employees and the company's competitiveness vis-à-vis the competition. To meet the goals cited was made a bibliographical research, seeking theoretical basis of theme, along with a field research, using primary data collected through the application of a questionnaire with six questions closed, in the ten employees of a shoe company, in Recife-PE. The analysis of quantitative data, the results of which revealed that some existing incentives are not enough to achieve the desired motivation by officials, and need to recover so they can meet with quality, revealing a differential in services provided to external clients.*

***Keywords:*** *Motivation. Competitiveness. Financial crisis. Incentives.*

**RESUMO**

A pesquisa realizada corresponde a um estudo de caso sobre motivação, que objetivou: investigar a existência de incentivos oferecidos pela organização para motivar os colaboradores; pesquisar o grau de motivação e de satisfação dos funcionários com os incentivos oferecidos pela empresa; mensurar o grau de interferência que a crise econômica provoca nos colaboradores; investigar novas formas de incentivos para melhorar a atuação dos funcionários e a competitividade da empresa frente à concorrência. Para atender aos objetivos citados foi feita uma pesquisa bibliográfica, visando embasamento teórico do tema, juntamente com uma pesquisa de campo, utilizando dados primários, colhidos através da aplicação de um questionário, com seis perguntas fechadas, nos dez funcionários de uma empresa de calçados, em Recife – PE. A análise de dados foi quantitativa, cujos resultados revelaram que alguns incentivos existentes não são suficientes para o alcance da motivação desejada pelos funcionários, sendo preciso valorizá-los, para que possam atender com qualidade, revelando um diferencial nos serviços prestados aos clientes externos.

**Palavras chave:** Motivação. Competitividade. Crise financeira. Incentivos.

## INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo passa por uma crise financeira e econômica mundial implicando no dia a dia das organizações, principalmente no fator motivacional de cada colaborador. Nas empresas, o clima é de instabilidade e insegurança, pois, não se sabe quem será o próximo a perder seu emprego. Muitas vezes os fatores externos podem influenciar positiva ou negativamente uma empresa.

Uma análise do tema permitiu identificar que existem várias maneiras de incentivar os colaboradores, sendo elaborada a hipótese de que o bom desenvolvimento organizacional em momentos de crise depende da existência de incentivos para motivá-los.

Face ao exposto, questiona-se: Como se sentem os funcionários no meio de uma crise econômica? Em que aspectos a crise influencia na satisfação dos trabalhadores, de maneira a interferir na produtividade deles e competitividade das empresas? Quais os melhores incentivos para os colaboradores em tempos de crise?

O principal objetivo desta pesquisa foi investigar a existência de incentivos oferecidos pela organização para motivar os colaboradores e teve como objetivos específicos: pesquisar

o grau de motivação dos colaboradores; identificar o grau de satisfação dos funcionários com os incentivos oferecidos pela empresa; mensurar o grau de interferência que a crise econômica provoca nos colaboradores; pesquisar o grau de satisfação com os incentivos fornecidos pela empresa e investigar novas formas de incentivos.

## METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza por ser um estudo de caso, uma pesquisa qualitativa, descritiva, que fez uso da bibliográfica, baseada em pesquisa de livros, revistas, e artigos científicos em fontes eletrônicas.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, com dados primários, aplicada em Recife-PE em setembro de 2016.

A Empresa em que foi realizada a pesquisa pertence ao setor de comércio de calçados, e devido à solicitação de sigilo por parte da mesma, é aqui denominada Calçados Perfeitos Ltda. As duas lojas no estado pernambucano são franquias da marca que foi fundada no Rio de Janeiro em 1984, e estão no mercado local há quase três anos. A mesma oferece calçados, bolsas e acessórios, tanto masculino como feminino, de alta qualidade, com uma marca já valorizada no mercado, o que fideliza seu público alvo.

A empresa possui uma loja localizada em um dos Centros Comerciais mais movimentados da cidade do Recife, unidade foco da pesquisa e outra em município vizinho, mas que não foi incluída na pesquisa.

A amostra utilizada foi composta por 10 funcionários dos treze colaboradores da loja localizada em Recife, com os cargos de vendedor, caixa e estoquista a fim de mensurar a motivação e definir possíveis melhorias para os mesmos nesse momento de crise. Os funcionários dos cargos de supervisão, não responderam ao questionário, pois representam os interesses da empresa.

O instrumento utilizado para a pesquisa de campo foi um questionário com seis perguntas fechadas, aplicado coletivamente a todos os participantes.

Como o questionário proporcionou múltiplas respostas, a análise quantitativa dos dados foi baseada na frequência com que cada item foi citado pelos entrevistados, sendo estabelecida uma classificação para as frequências: Alta frequência – de 5 a 10 citações; Média frequência – de 2 a 4 citações; e Baixa frequência – de 0 a 1 citações.

## FATORES DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

### Competitividade

No novo milênio considera-se o capital intelectual, como algo que gera nas organizações, uma administração saudável, devido à autonomia, flexibilidade, qualificação, realização profissional, criatividade e valorização dos funcionários. Acredita-se que esses itens passam a ideia de liberdade e felicidade no trabalho, fazendo com que o funcionário trabalhe motivado e produza mais (Robbins, 2005).

Entretanto, nos últimos anos as empresas têm atuado em um cenário delicado da economia mundial, com queda dos preços no mercado internacional, aperto monetário, crise financeira que se transformou em crise fiscal, gerando insegurança, o que reduziu os empregos, aumentou a pobreza e a desigualdade (Vieira, 2012).

O crescimento organizacional decorre do desenvolvimento dos funcionários. Faz-se necessário então manter os funcionários interessados em alcançar as metas e objetivos inerentes ao seu ofício e consequentemente motivados, para que eles apliquem os seus talentos nas atividades das organizações em que trabalham (Robbins, 2005).

Não é uma tarefa fácil, mas cabe às organizações implantar ações diversas que proporcionem bem estar e qualidade de vida no trabalho, para que os funcionários se sintam satisfeitos em exercer suas atividades. Essa satisfação gera motivação no trabalho, pois o funcionário reconhece as vantagens que a organização lhe oferece. Em decorrência disso, ele se esforça, dedicando-se ao trabalho, como forma de manter o vínculo com a empresa a qual está vinculado.

**Incentivos**

Para que os funcionários permaneçam satisfeitos e com a motivação em alta, é necessário que a empresa ofereça incentivos aos trabalhadores.

Segundo Freire (1997), a importância da criação de incentivos adequados para unir as metas da organização e os interesses pessoais dos colaboradores. Dessa forma, existem várias empresas em que os funcionários recebem bônus anual decorrente dos lucros obtidos pela empresa. Existem vários tipos de incentivos e seguem abaixo alguns exemplos:

**Remuneração**

Entende-se por remuneração como sendo um conjunto de recompensas quantificáveis recebido pelo funcionário em troca de seu trabalho, o qual se mostra disposto a trabalhar com dedicação e esforço pessoal, fornecendo seus conhecimentos e habilidades em prol da organização, desde que a sua retribuição seja adequada. As organizações têm interesse de investir em recompensas para os funcionários, desde que possam receber deles contribuições para o alcance de suas metas e objetivos (Chiavenato, 2004).

Existem dois tipos de remuneração: a fixa e a variável**.** A remuneração fixa é formada do salário mensal, também denominado salário por hora ou remuneração por obra ou empreitada (Vilas Boas & Andrade, 2009).

Diferentemente do salário base, a remuneração variável não pode ser considerada uma anuidade. Não há nenhuma garantia de que o colaborador receberá o mesmo salário que ganhou no mês ou ano anterior, pois os ganhos flutuam para baixo e para cima com a medida de desempenho (Araújo, 2006).

**Benefícios sociais**

Correspondem a conveniências e facilidades oferecidas pela empresa a fim de agregar valor na remuneração do funcionário e torná-lo mais satisfeito com a organização. Exemplos: vale refeição, convênio médico, auxílio farmácia, etc..

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 440) “benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

**Plano de carreira**

Representa a oportunidade de crescimento profissional e ascensão a cargos oferecidos pela empresa a funcionários capacitados. A empresa proporciona parte dos recursos: capacitação, reciclagem, porém a responsabilidade maior é de cada profissional para tornar-se melhor, mais competente (Robbins, 2005).

Araújo (2006) afirma que, o plano de carreira está ligado aos objetivos dos funcionários e suas expectativas profissionais. Desta forma, o plano de carreira deve atender aos interesses e aspirações de cada trabalhador. Sendo assim pode-se afirmar que o planejamento de carreira é um processo de interação sem fim, entre empresa e funcionários.

**Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

O treinamento e desenvolvimento de pessoal foram criados com a intenção de que os colaboradores das organizações pudessem ser mais bem capacitados a ocuparem determinados cargos e/ou desenvolverem seus potenciais da melhor forma nas posições que ocupam.

Treinamento e desenvolvimento de pessoal também correspondem à maneira de crescer profissionalmente, através de cursos, reciclagens, palestras e eventos oferecidos pelas organizações, a fim de aumentar o conhecimento dos seus funcionários, tornando-os mais capacitados e aptos a desenvolverem as tarefas que lhes forem atribuídas nos cargos e funções que ocupam.

**Clima organizacional**

***O clima organizacional corresponde a algumas propriedades mensuráveis percebidas no ambiente de trabalho por aqueles que ali atuam e que influenciam na imagem da empresa e no comportamento dos seus trabalhadores. A mensuração do clima organizacional permite avaliar a satisfação dos funcionários da empresa sobre vários aspectos da cultura, política de recursos humanos, processo de comunicação, benefícios, reconhecimento profissional e sensação de bem estar no ambiente laboral (RH Portal, 2007).***

É de grande importância avaliar o clima organizacional para verificar a satisfação, que proporciona motivação, que gera produtividade e por fim lucro, que é o objetivo principal das organizações, pois o ambiente de trabalho, a harmonia e a tranquilidade para executar as tarefas influenciam diretamente nos resultados dos funcionários. A pesquisa de clima organizacional faz o diagnóstico da situação da organização, entretanto o mais importante é a empresa mudar os pontos considerados inadequados para melhorar assim seu ambiente, produtividade e resultados gerando maior satisfação e dedicação aos colaboradores.

**Motivação**

Segundo DuBrin (2006, p.110), "Motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta".

Uma explicação simples, porém a mais poderosa para motivação, é que as pessoas estão dispostas a se esforçar ao máximo para alcançar suas metas porque são movidas por uma força motriz muito forte: o autointeresse. Esse é o princípio conhecido como "O que ganho com isso?" Ou seja, a relação custo e benefício.

Existem várias teorias sobre o tema, desenvolvidas por autores bastante conhecidos a saber: As primeiras Teorias de motivação correspondem ao período fértil para definições e conceitos de motivação, na década de 50. Teorias específicas foram formuladas e ainda hoje são consideradas as melhores para explicar a motivação dos colaboradores. A seguir serão apresentadas as teorias mais importantes sobre motivação: Teoria da Hierarquia das Necessidades; Teoria dos Fatores; Teoria X e Teoria Y (Robbins, 2005).

**Teoria da Hierarquia das Necessidades**

É aquela que divide a motivação em 05 tipos de necessidades humanas:

1)Necessidade de auto realização: incluem crescimento, auto potencial e auto realização;

2)Necessidade de estima: incluem fatores internos como amor próprio, realização e autonomia e externos como status, atenção e reconhecimento;

3)Necessidades sociais e de amor: incluem afeto, amizade, aceitação e relacionamentos;

4)Necessidades de segurança: incluem segurança e proteção para mal emocional e físico;

5)Necessidades fisiológicas: incluem fome, sede, necessidades corporais, sexo e abrigo.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi criada pelo Psicólogo clínico, Abraham M. Maslow e corresponde a uma análise crítica sobre motivação individual. A hierarquia das necessidades de Maslow organizou as necessidades humanas em um modelo piramidal, em cuja base estariam as necessidades básicas e as fisiológicas, enquanto que no topo, a necessidade de auto realização. As necessidades básicas garantem, ao serem atingidas, a existência pessoal, sua segurança e requisitos de contato humano. Já as necessidades mais elevadas, dizem respeito ao desenvolvimento pessoal e do potencial do indivíduo. Para que as necessidades dos níveis mais elevados sejam satisfeitas, as de níveis mais baixos precisam ser atingidas primeiramente (Robbins, 2005).

**Teoria dos Fatores**

A teoria de dois fatores da motivação do trabalho foi criada por Frederick Hertzberg. Segundo ele, existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho:

1)Motivadores ou Satisfatores: que podem motivar e satisfazer os funcionários.
2)Higiene ou Dissatisfatores: que podem apenas evitar insatisfações.
Os motivadores são relacionados com as necessidades mais altas de Maslow, enquanto que os fatores de higiene com as necessidades de mais baixa ordem.

A teoria dos dois fatores tem trazido duas contribuições duradouras para a motivação do trabalho: Primeiro, tem ajudado os gerentes a perceber que o dinheiro nem sempre é o motivador principal. Segundo, tem fomentado grande parte do interesse na formulação de empregos para torná-los intrinsecamente satisfatórios. O enriquecimento dos cargos individuais levou ao enriquecimento das atividades de trabalho em grupo, que por seu turno promoveu o desenvolvimento de equipes de trabalho autoadministradas (Dubrin, 2006, p.114).

**Teoria X e Teoria Y**

Douglas McGregor definiu duas visões diferentes dos seres humanos: uma negativa, a Teoria X, e outra positiva, a Teoria Y. Após análise de como os gerentes administravam empregados, McGregor chegou à conclusão que, a visão do gerente sobre a natureza das pessoas está baseada num determinado agrupamento de pressuposições que tende a adequar o comportamento em relação aos subordinados, a partir de pressuposições.

As quatro pressuposições dos gerentes, de acordo com a Teoria X são:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar e quando possível, tentarão evitá-lo;
2. Por não gostarem de trabalhar, os funcionários devem ser controlados, ameaçados ou coagidos para atingirem metas;
3. Os funcionários evitarão responsabilidades e, geralmente, buscarão orientação formal; e
4. Grande parte dos funcionários coloca segurança acima dos outros fatores relacionados ao trabalho e aparentam pouca ambição.

McGregor também enumerou quatro pressuposições positivas:

1. O trabalho também pode ser tão natural quanto o lazer e o descanso para os funcionários;
2. A auto-orientação e o autocontrole podem ser exercitados quando as pessoas estiverem comprometidas com os objetivos;
3. Uma pessoa pode aprender a aceitar e ir atrás de responsabilidades; e
4. Dispersada por toda população, a habilidade de tomadas de decisões inovadoras não é de domínio exclusivo dos que ocupam posições gerenciais.

Existem também as Teorias contemporâneas de motivação, que possuem várias coisas em comum, não apenas por terem sido desenvolvidas recentemente, mas, também porque explicam como a motivação é aplicada no estágio atual das empresas. As principais são: a teoria da tríade, teoria do reforço e a teoria da expectativa (Robbins, 2005).

**Motivação em situações de crise**

A crise financeira tem estado cada vez mais presente no âmbito organizacional e vem interferindo em suas decisões, objetivos e funcionários de forma direta e agressiva.

Se existir uma crise, o funcionário motivado identifica a situação como uma oportunidade de se destacar, pois ficará focado em desenvolver estratégias, inovar os processos para alavancar a vida profissional (Bernardo, 2009).

Quando há percepção de crise, é necessária uma medida antecipada, para elevar a motivação por parte das organizações em prol dos funcionários para que esse período indesejado seja menos notável e prejudicial possível. Medidas como incentivos, reconhecimento, recompensas e bonificação são apostas para uma melhoria contínua no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

As organizações se preocupam em manter a motivação dos funcionários elevada, pois dependem deles os resultados, lucros e competitividade das organizações.

**CONCLUSÕES**

Após a tabulação das respostas obtidas com o questionário, segue abaixo a análise dos dados obtidos.

No que se refere à primeira questão, que investigou a existência de incentivos oferecidos pela organização para motivar os funcionários, obteve-se 60% das respostas para a alternativa que indica concordância em parte, representando assim uma alta frequência e sendo esta a mais relevante, reforçando o pensamento de Freire (1997). Porém, também pode ser percebida, em média frequência, a alternativa "discordo totalmente," indicando que dois funcionários acreditam que a empresa não proporciona incentivos eficientes para a equipe. Já em baixa frequência, um funcionário optou pela alternativa "discordo em parte" e o outro optou pela "concordo totalmente".

Quanto à segunda questão, que pesquisou se os colaboradores trabalham motivados, foram obtidas oito respostas em igual proporção para as alternativas "regular" e "alto", tendo as duas uma média frequência. Os outros dois colaboradores optaram pelas alternativas "baixo" e "muito alto", ambos representando média frequência. Nenhum dos funcionários optou pela resposta "muito baixo". Pode-se concluir então que, 80% dos funcionários trabalham com regular ou alta motivação enquanto que outros dois, representando 20%, desenvolvem suas atividades, um com baixa motivação e o outro deles com alta motivação, respectivamente, respaldando a argumentação de DuBrin (2006).

Já para a terceira questão, que pesquisou o grau de satisfação dos incentivos oferecidos pela empresa, obteve-se em baixa frequência, com uma resposta para cada alternativa, para as opções "insatisfatório", "satisfatório" e "muito satisfatório", enquanto que 70% das demais respostas foram para a opção "pouco satisfatório". Isso indica que, para grande parte dos funcionários da empresa, os incentivos existentes oferecidos pela organização não são satisfatórios, conforme pensamento de Robbins, (2005).

No que se refere à quarta questão, que procurou identificar o grau de interferência que a crise financeira tem provocado nos colaboradores, verificou-se que, 60% dos funcionários acham que o grau de interferência varia entre média e baixa, dois funcionários acham baixíssima e outros dois acham alta. De acordo com essa questão, foi possível observar que, para grande parte dos funcionários, a crise econômica não foi relevante e nem atrapalhou suas atividades, reforçando a teoria de Bernardo (2009).

Para a quinta questão, que pesquisou as carências motivacionais dos funcionários, identificou-se que 30% dos entrevistados responderam que o reconhecimento é ótimo ou bom e os outros 70% deles responderam que quando um colaborador realiza uma tarefa bem feita, atingindo assim seu objetivo ou o da empresa, o grau de incentivo oferecido pela organização é regular ou péssimo, o que implica em falta de reconhecimento ou recompensa por parte dos gestores, segundo Chiavenato (2004).

A sexta questão procurou investigar novas formas de incentivos que a empresa poderia oferecer aos colaboradores. Com uma média frequência, a opção "ambiente de trabalho agradável" obteve quatro respostas, reforçando a afirmação de RH Portal (2007), seguida de "maior remuneração" com três respostas, o que apoia o pensamento de Chiavenato (2004), "plano de carreira" com duas, o que respalda o discurso de Araújo (2006) e "tarefas mais desafiadoras" com apenas uma resposta. As opções "mais benefícios sociais" e "delegação de tarefas" não foram citadas. Com os dados foi possível perceber que as opções sugeridas pelos funcionários ajudariam a incentivá-los e a elevar a motivação dos mesmos, caso os gestores colocassem essas sugestões em prática na empresa.

Os dados obtidos na análise do questionário revelam que os funcionários da Calçados Perfeitos Ltda afirmam que a empresa oferece incentivos para motivá-los influenciando assim na motivação dos mesmos, porém, tais incentivos existentes não são satisfatórios para

o alcance da motivação desejada por eles. A crise econômica financeira não teve grande participação nem interferência relevante nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, visto que possibilita que o funcionário esforçado se destaque em meio aos demais.

Foi possível perceber que as carências motivacionais dos funcionários são ocasionadas pelo fato dos mesmos não terem reconhecimento, nem recompensa por parte dos gestores ao desenvolverem suas tarefas de forma eficaz. Novas formas de incentivos foram citadas pelos funcionários: ambiente de trabalho agradável, maior remuneração, plano de carreira e tarefas mais desafiadoras.

A aplicação de incentivos exercida de maneira inteligente e consciente pela organização contribui de forma decisiva e positivamente para um bom desempenho empresarial, gerando assim benefícios tanto para os gestores como para os seus funcionários, como, por exemplo, alcance de metas, melhor clima organizacional, maior interesse nos objetivos da empresa por parte dos funcionários, trazendo como principal vantagem uma posição de destaque frente à concorência.

Com base na hipótese apresentada no início do presente artigo, verificou-se que o bom desenvolvimento organizacional em momentos de crise depende da existência de incentivos para motivar os colaboradores. A motivação é característica notável na empresa pesquisada, sendo possível acreditar que a introdução de novas formas de incentivos e o reconhecimento dos gestores alavancaria a satisfação por parte dos funcionários, ampliando a margem de lucros e consequentemente de distância dos concorrentes.

Sugere-se ainda a realização de investigações sobre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, como novos estudos, que podem ser aplicados em outras filiais da empresa, com o objetivo de mensurar o grau de satisfação de um maior número de seus funcionários, ampliando assim o foco da pesquisa, sobre os resultados possíveis de serem atingidos com a oferta de outros incentivos.

A aplicação e análise dos dados do questionário foram de grande importância para a confirmação e aprimoramento dos conhecimentos acadêmicos por parte da pesquisadora, permitindo obter uma visão do ambiente vivido pelos colaboradores da empresa pesquisada, aumentando assim o conhecimento sobre o tema motivação. Vale ressaltar também que, a

experiência adquirida na elaboração de uma pesquisa científica, com todo o rigor que ela exige, permitirá que outros pesquisadores utilizem os seus dados como referência para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Araújo, L. C.G. de, (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Bernardo, A., (2009). *Palestra de motivação em tempos de crise*. Recuperado em 22 julho, 2017, de http://www.alexandrebernardo.com.br/artigo-palestra-de-motivacao-em-tempos-de-crise

Chiavenato, I., (2004). *Gestão de Pessoas***.** São Paulo: Campus.

Dubrin, A. J., (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisor técnico Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. *(*1a ed.) Lisboa: Editorial Verbo.

Milkovick, G. T., & Boudreau, J. W., (2000). *Administração de recursos humanos*. (Trad. R. C. Marcondes). São Paulo: Atlas.

Rh Portal, (2007). Treinamento e desenvolvimento. *Clima organizacional*. Recuperado em 05 dezembro, 2016, de http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz

Robbins, S. P., (2005). *Comportamento Organizacional*. (11. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Vieira, C. A., (2012). Efeitos e consequências da crise financeira mundial. *Jornal do Brasil*. Seção País. Sociedade aberta. Recuperado em 15 dezembro, 2016, de http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/12/12/efeitos-e-consequencias-da-crise-financeira-mundial/

Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. B. de., (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

# O BALANÇO COMPETITIVO DA SUPER LIGA CHINESA NO PERÍODO DE 2011-2016

**AUTORES:**

**Emanuel Leite Júnior**

**João Marques**

**Carlos Rodrigues**

**Universidade de Aveiro**

**RESUMO**

A China tem um ambicioso plano de desenvolvimento do futebol. Quer se tornar uma potência mundial até 2050. Enquanto persegue esse audacioso objetivo, os chineses esperam que o futebol faça com que sua indústria desportiva ganhe relevância no cenário económico do país. Para isso, vai precisar de uma Super Liga Chinesa competitiva. A literatura da economia do desporto aponta que somente um campeonato em que haja competitividade é capaz de não apenas despertar o interesse dos espectadores, mas também de manter aqueles que já o acompanham. Recorrendo a métodos de análise do balanço competitivo de uma liga de futebol, este artigo buscou compreender o grau de competitividade da Super Liga Chinesa desde 2011 sob aspectos como, a nível das medidas de concentração, o Índice C5 de Balanço Competitivo (aqui adaptado para Índice C4 de Balanço Competitivo), o Índice Herfindahl de Balanço Competitivo conforme apresentados por Oughton & Michie (2004); já a nível de concentração de domínio, buscou-se em Goossens (2006) o seu modelo do Top 3, aqui também adaptado, para Top 4, bem como a concentração do poder refletido em títulos, a partir do percentual de títulos, títulos consecutivos e a quantidade de campeões diferentes (Evans, 2014). Percebeu-se um elevado grau de previsibilidade na incerteza pelo campeonato. E também um ligeiro desequilíbrio na distribuição de pontos, principalmente com uma concentração no top 4. Por isso, conclui-se que as autoridades responsáveis pelo futebol chinês devem procurar tomar medidas que visem diminuir essas desigualdades, a fim de preservar a incerteza dos resultados e, assim, assegurar o interesse do espectador no principal campeonato nacional do país.

**Palavras chave:** futebol, competitividade, balanço competitivo, futebol chinês, China

**ABSTRACT**

China has an ambitious football development plan. The country wants to become a world football powerhouse by 2050. While pursuing this audacious goal, the Chinese hope that football will make their sports industry gain relevance in the country's economic landscape. For this, they will need a competitive Chinese Super League. The literature of the sports economy points out that only a competitive championship is able to arouse both the interest of the spectators and also to keep those who follow it. Based on methods of analysis of the competitive balance of a football league, this study sought to understand the degree of competitiveness of the Chinese Super League in terms of concentration measures since 2011 under such aspects as the C5 Competitive Balance Index (here adapted to C4 Index of Competitive Balance), the Herfindahl Competitive Balance Index as presented by Oughton & Michie (2004). At the level of domain concentration, Goossens' Top3 model was also adapted, for Top 4. The analysis also takes into account considerations such as the concentration of power reflected in titles: from the percentage of titles, consecutive titles and the different amount of Champions. There was a high degree of predictability in uncertainty for the championship. There is also a slight imbalance in the distribution of points, especially with a focus on the top 4. Therefore, it is concluded that the authorities responsible for Chinese football should seek to take measures to reduce these inequalities in order to preserve the uncertainty of results and thus ensuring the interest of the spectator in the main Chinese national football championship.

**Keywords:** football, competitiveness, competitive balance, Chinese football, China

## INTRODUÇÃO

Conhecido por seu entusiasmo pelo futebol, o atual presidente chinês Xi Jinping tem “três sonhos da Copa do Mundo”: participar da Copa do Mundo; sediar a Copa do Mundo e ser campeão do mundo de futebol (Tan, Huang, Bairner, & Chen, 2016). Para transformar a China na futura potência do futebol mundial, o governo chinês lançou em abril de 2016 o “Plano de desenvolvimento do futebol a médio e longo prazo (2016-2050)”, que se estabelece em três etapas, a médio-longo prazo:

- Até 2020: 20 mil escolas especializadas em futebol, 70 mil campos de futebol, entre 30 a 50 milhões de estudantes primários e secundários praticando o desporto.
- Até 2030: 50 mil escolas especializadas em futebol, a seleção chinesa masculina ser uma das melhores da Ásia, e a seleção feminina estabelecida como de "classe mundial".
- Até 2050: seleção de primeiro escalão no futebol mundial (masculino), no top-20 do ranking da FIFA, tendo sediado e vencido uma Copa do Mundo.

Recentemente, o People's Daily, jornal oficial do Partido Comunista Chinês, publicou em sua versão online uma notícia que dava conta de que as autoridades do desporto da China haviam alterado as metas originais estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento. Uma mudança mais ambiciosa. Ao invés de se esperar até 2030 para que existam 50 mil escolas especializadas em futebol, o objetivo é que esta marca esteja alcançada já em 2025 (People's Daily, 2017).

Graças às contratações milionárias de estrelas do futebol europeu, a Super Liga Chinesa conseguiu atrair a atenção internacional. Seja pelo espanto dos valores transacionados, seja pelo receio de uma concorrência desleal no mercado de transferências (como já manifestado por treinadores da Premier League). Contudo, será que apenas esse fator será suficiente para garantir a popularização do futebol no país e o fortalecimento interno e externo da marca de seu principal campeonato nacional?

No campo da economia do desporto, a visão mais estabelecida é de que uma liga desportiva só assegura sua sustentabilidade a longo prazo se mantiver um equilíbrio competitivo. Seria a competitividade que garantiria a manutenção do interesse dos fãs e geraria renda a partir dos jogos (Borooah & Mangan, 2012). Segundo autores da área, o equilíbrio competitivo é reflexo da incerteza dos resultados. E seria justamente esta incerteza a responsável pelo interesse, que levaria a uma maior demanda pela competição e, consequentemente, um maior faturamento (Borooah & Mangan, 2012; Evans, 2014; Goossens, 2006; Manasis, Avgerinou, Ntzoufras, & Reade, 2013; Oughton & Michie, 2004; Pawlowski & Nalbantis, 2015; Szymanski, 2010a, 2010b).

Porém, como se mede a competitividade de uma competição desportiva? Nomeadamente, como se mensura o balanço competitivo de uma liga de futebol? A literatura da economia do desporto é pródiga em análises a esse respeito. Evans (2014) traz uma profunda revisão da literatura existente, apresentando diversos métodos de medição do balanço competitivo, distinguindo duas grandes linhas de análise: aquela que enfoca "o que aconteceu ao balanço competitivo ao longo dos tempos ou como um resultado das mudanças nas práticas de negócios dos desportos profissionais" e aquela que observa o balanço competitivo a partir do seu efeito sobre "os fãs e testa as hipóteses da incerteza dos resultados". A partir destas linhas de análise, Evans categoriza a literatura existente a partir do que medem:

i) Medidas de concentração
ii) Medidas de dominação
iii) Medidas que combinem concentração e dominação

Dentre os diversos métodos existentes, o presente artigo vai analisar o balanço competitivo da Super Liga Chinesa a partir do Índice C5 de Balanço Competitivo (aqui adaptado para Índice C4 de Balanço Competitivo) e o Índice Herfindahl de Balanço Competitivo conforme apresentados por Oughton & Michie (2004); para averiguar a incerteza entre temporadas vai se buscar em Goossens (2006) o seu modelo do Top 3, aqui também adaptado, para Top 4; e para observar o nível de dominação existente na liga e a concentração do poder refletido em títulos, vai se medir a concentração de títulos a partir do percentual de títulos, títulos consecutivos e a quantidade de campeões diferentes (Evans, 2014). Para isso, levar-se-ão em consideração as edições da Super Liga Chinesa a partir de 2011 (recorte que será justificado em momento posterior deste trabalho). Quanto às adaptações para C4IBC e Top 4, justifica-se porque representa um quarto do campeonato chinês, que conta com 16 clubes participantes; e também porque entre 2011 e 2016, período analisado neste artigo, quatro clubes chineses tinham acesso à Champions League asiática.

**O futebol na China**

O plano de desenvolvimento do futebol chinês vai muito além dos "três sonhos da Copa do Mundo" do presidente do país. Além de querer ver a seleção nacional chinesa se tornar uma das potências do futebol mundial, Xi Jinping vê no desporto mais popular do planeta a mola

propulsora para o crescimento de toda a indústria desportiva do país. Tornar o país em uma potência do futebol mundial, na visão chinesa, seria uma forma de auxiliar no desenvolvimento da economia, sociedade e cultura.

O objetivo é que em cinco anos a indústria desportiva do país gere US$ 460 bilhões (The State Council, 2016) e que em 2025 chegue a valores que rondem US$ 813 bilhões (Nielsen Sports, 2016). A título comparativo, de acordo com estimativa da Plunkett Research, a indústria desportiva mundial movimentou cerca de US$ 1,5 trilhão em 2015, sendo US$ 498,4 bilhões apenas nos Estados Unidos. (Plunkett Research, 2016). Ou seja, os chineses pretendem, em cinco anos, possuir uma indústria desportiva que se aproxime do tamanho atual do mercado dos Estados Unidos.

Para atingir metas tão ambiciosas, é necessário popularizar o futebol na China. Dentre outras medidas, o Plano de Desenvolvimento estabelece que a Associação Chinesa de Futebol tem como principal função organizar e gerir o desenvolvimento de todo o futebol no país. O Plano determina também que o desenvolvimento seja sustentável, com viabilidade de mercado e que tenha um ambiente competitivo e justo. Além disso, chama a atenção para a necessidade de que os clubes profissionais adotem estruturas de gestão modernas (China, 2016).

E para cumprir esses objetivos, o Estado chinês conta com a participação da iniciativa privada na implementação do plano. É o mesmo modelo a ser seguido desde que foi adotado o "Guia para aceleração do desenvolvimento da indústria desportiva", ou seja, o Governo deixa de intervir diretamente no mercado desportivo, passando apenas a guiar e apoiar o desenvolvimento da indústria, criando uma estrutura em que permita a coexistência de várias propriedades e a competitividade no mercado, podendo, ainda, participar em conjunto na promoção da indústria (Zhan, 2013).

Desde o lançamento do plano de desenvolvimento do futebol, grandes conglomerados económicos chineses como Alibaba, Dalian Wanda Group, Jiangsu Suning e Fosun, para citar apenas alguns exemplos, têm investido tanto no mercado nacional, como no exterior (Chadwick, Widdop, & Parnel, 2017; Chadwick, Widdop, & Parnell, 2016). Clubes como os gigantes italianos AC Milan e Internazionale ou o tradicional Aston Villa (sete vezes campeão inglês e detentor de um título europeu) agora pertencem a grupos chineses. No caso do Atlético de Madrid, 20% estão nas mãos do Dalian Wanda Group, enquanto a China

Media Capital adquiriu 13% do Manchester City, clube inglês de propriedade da Abu Dhabi United Group.

A nível interno, o que tem chamado a atenção são as contratações milionárias de jogadores pelos clubes da Super Liga Chinesa. Foram precisamente os elevados investimentos em contratações de jogadores estrangeiros, principalmente no mercado europeu, que espantaram o mundo do futebol. De acordo com o relatório da Transfer Matchings Systems/FIFA de 2017, os clubes chineses haviam gasto US$ 168,3 milhões em transferências em 2015, o que representava 10,3% a mais do que os gatos de todos os outros clubes da Confederação Asiática de Futebol (AFC) juntos. Em 2016, os gastos saltaram para €382,14 milhões (168,2% a mais do que no ano anterior), o correspondente a 344,4% a mais do que todo o restante da Ásia. Com esses números, passou do 20º lugar que ocupava em 2013 no ranking de gastos de transferências para a quinta posição em 2016 (FIFA/TMS, 2017).

Somente no mercado de transferências do inverno de 2017 foram gastos 388 milhões de euros. Dentre os principais reforços estão jogadores como o brasileiro Oscar (que atuava no Chelsea e custou €60 milhões ao Shanghai SIPG) e o argentino Carlos Tévez, que, segundo se diz, tem um salário anual a rondar a casa dos 38 milhões de euros (Fernandes, 2017). Oscar e Tévez se juntaram a nomes como Hulk e Jackson Martínez, avançados que, se quisessem, teriam mercado em qualquer uma das cinco maiores ligas europeias.

Os clubes chineses, entretanto, não se limitam a concorrer com os europeus apenas nos habituais mercados fornecedores de matéria-prima, como o futebol latino-americano, por exemplo. O mercado europeu – e não apenas países periféricos do continente, mas também a maior liga de futebol do planeta em faturamento, a Premier League inglesa – tem sido um alvo bastante visado pelos chineses. Oscar, Ramires, Paulinho e Graziano Pellè são alguns dos exemplos recentes de jogadores que trocaram a liga inglesa pela chinesa; além de Alex Teixeira, que era pretendido pelo Liverpool, mas preferiu se transferir para o Jiangsu Suning, que pagou €45,3 milhões pelo brasileiro.

Essas investidas repercutiram-se um pouco por toda a Europa. Na Inglaterra, a ameaça chinesa, particularmente após a decisão de Oscar deixar o então líder da Premier League Chelsea para jogar pelo Shanghai SIPG, foi vista com receio por treinadores como Antonio

Conte, do Chelsea, e Arsène Wenger, do Arsenal. Conte afirmou que "o mercado chinês era uma ameaça para todos. Não apenas para o Chelsea, mas para todas as equipas do mundo" (Fifield, 2016). Wenger, por seu turno, mostrou-se preocupado com a inflação do mercado proporcionada pelos gastos excessivos dos chineses. "O perigo é que as ofertas chinesas se tornem as referências do mercado na Europa", disse, acrescentando "que não tem como competir com isso", porém, reconhecendo que embora seja uma preocupação, "já aconteceu isso antes na Europa. E também ocorre quando se está em equipas menores" (Wright, 2017).

Mas, não apenas treinadores da Premier League, a principal liga de futebol do mundo, reagiram aos valores exorbitantes dispendidos pelos clubes chineses. Falando em "queima de dinheiro", a Administração Geral do Desporto da China declarou que estuda a possibilidade de limitar os gastos nas contratações e regular e restringir os altos salários dos jogadores (Guardian Sport, 2017). Na sequência, a Associação Chinesa de Futebol (CFA), a meio da janela do inverno de 2017, determinou que cada equipa pode ter apenas três estrangeiros em campo (antes eram três estrangeiros e mais um asiático) e que um chinês sub-23 deve fazer parte do onze inicial (Chadwick, 2017).

Em de maio de 2017, pouco antes da abertura do mercado de verão, a CFA implementou um imposto sobre o valor de transferência de jogadores estrangeiros. O clube que contratar alguém de fora vai ser taxado em 100% sobre o valor que pagar pelo atleta. A CFA justifica a medida como uma forma de limitar a busca por resultados a curto prazo, a inflação do mercado e, assim, manter o mercado em ordem para que seja possível que o futebol profissional se desenvolva de forma saudável e estável (Porteous, 2017). Além do imposto, também ficou determinado que a partir da temporada 2018, as equipas vão ter que alinhar no onze inicial um número igual de jogadores chineses sub-23 e estrangeiros – por exemplo, como o limite é de três estrangeiros, se a equipa colocar o máximo permitido em campo, significa que terá que escalar três chineses sub-23 também.

Os desafios aos quais os chineses se colocam são enormes. Desenvolver e consolidar o futebol como uma prática comum no país, provocando uma mudança de hábito, além de transformar o seu campeonato competitivo e atrativo são objetivos audaciosos, como se pode verificar pela própria história do futebol na China.

De acordo com a FIFA, a origem histórica do futebol se encontra na China Antiga e na prática do *cuju* (蹴鞠) (Simons, 2008, p. 46). O futebol só viria a se profissionalizar no "Reino do Meio" já nos anos 1990 e se deu na esteira da grande reforma económica pela qual passou o país naquele período. Sob a liderança de Deng Xiaoping, a China entrou na era do "socialismo de mercado" e o sistema do desporto de elite chinês passou por uma profunda reestruturação para se adequar à nova realidade. O futebol foi o pioneiro na reforma desportiva. Assim, em 1994, surgiu o primeiro campeonato profissional do país. A competição experimentou um breve período de popularidade, porém enfrentou diversas adversidades. Principalmente os sucessivos escândalos de corrupção e esquemas de jogos com resultados viciados. Isso fez com que a credibilidade da competição se esvaísse, fazendo com que patrocinadores e os espectadores perdessem interesse. Após algumas tentativas frustradas, por parte das autoridades chinesas, de combate às fraudes no futebol, o ano de 2011 é apontado como o paradigma de uma nova fase do futebol profissional do país (Hong & Zhouxiang, 2013).

Ou seja, a Super Liga Chinesa, seu formato atual e sua credibilidade perante autoridades do desporto, desportistas, comunicação social e espectadores é um fenómeno extremamente recente. O que evidencia o desafio da busca pela competitividade no principal campeonato nacional da China.

**Competitividade no futebol**

Como já foi dito, no campo da economia do desporto acredita-se que há uma relação intrínseca entre a demanda por uma competição e a incerteza nos seus resultados. Szymanski (2010b) diferencia três dimensões de incertezas para o balanço competitivo:

i) Incerteza no jogo
ii) Incerteza na temporada
iii) Incerteza pelo campeonato

Enquanto a primeira incerteza é autoexplicativa, o autor explana que a incerteza na temporada reflete as lutas dentro de uma mesma edição do campeonato, ao passo que a incerteza pelo campeonato é aquela que verifica o número de campeões ao longo dos anos, ou seja, vai ajudar a apontar se há um domínio a longo-termo ou incerteza a longo-termo.

No mesmo sentido, porém com uma caracterização ligeiramente diferente, Halicioglu (2006) aponta para dois aspectos diferentes. O primeiro seria a incerteza a curto prazo – o balanço competitivo dentro de uma temporada, englobando, portanto, as duas primeiras incertezas apontadas por Szymanski (2010b). Essa incerteza, segundo Halicioglu aumentaria "a demanda pelo futebol" (2006). A segunda incerteza é definida como a "de longo-prazo", com as mesmas características daquela apontada por Szymanski (2010b), e que para Halicioglu, havendo uma concentração de domínio, implicaria na perda substancial do interesse pelos espectadores.

Há quem diga que a luta pela conquista do campeonato é aquela que atrai o maior interesse do público, seja nas assistências nos estádios, seja na assistência televisiva (Pawlowski & Nalbantis, 2015; Scelles, 2017). Mas a competitividade em outros níveis de disputa também devem ser preservadas, uma vez que também despertam o interesse dos fãs (Borooah & Mangan, 2012; Scelles, 2017).

Um estudo específico sobre as audiências televisivas da Premier League apontou que o órgão responsável pela liga inglesa deveria garantir os meios para que os clubes possam atrair cada vez mais os melhores jogadores do mundo, mas também deveria procurar uma forma de assegurar que a maioria das equipas briguem pelo título ou por uma vaga na UEFA Champions League, corroborando que quanto maior o equilíbrio competitivo, maior o interesse do telespectador (Scelles, 2017).

Não por acaso, o Plano de Desenvolvimento chinês demonstra sua preocupação com a viabilidade do mercado e que exista um ambiente competitivo e justo no futebol do país (China, 2016).

Porém, como se quantifica a competitividade de uma liga de futebol? Recorrendo à literatura, encontram-se vários atributos que podem ser considerados como determinantes para a competitividade ou falta de competitividade de um campeonato:

i) Equidade na distribuição dos recursos dos direitos de transmissão televisiva (Pawlowski & Nalbantis, 2015; Szymanski, 2007);
ii) Um sistema de *draft* como nas ligas desportivas dos Estados Unidos (Szymanski, 2007);

iii) A média de assistência nos estádios (Pawlowski & Nalbantis, 2015; Scelles, 2017);

iv) A média de audiência televisiva (Scelles, 2017);

v) Maior distribuição de pontos entre todos os participantes (Borooah & Mangan, 2012; Manasis et al., 2013);

vi) A regulamentação do mercado de transferências, com a imposição de um teto aos gastos dos clubes a cada janela, como estuda a China;

vii) Um limite salarial, como nas ligas dos Estados Unidos (Szymanski, 2007), algo que as autoridades chinesas já cogitaram publicamente;

viii) As recentes medidas da Associação de Futebol da China, primeiro com a exigência de pelo menos um jogador sub-23 chinês no onze inicial de todas as equipas em 2017 e o limite a apenas três jogadores estrangeiros por equipa em campo ao mesmo tempo (Chadwick, 2017), e a partir de 2018 com um sub-23 chinês para cada jogador estrangeiro no onze; etc.

Esses elementos, entretanto, embora auxiliem na compreensão da dimensão competitiva de uma competição desportiva, servindo, inclusive, como aspectos que podem contribuir para o aumento da competitividade, não mensuram o balanço competitivo dos campeonatos de futebol (Evans, 2014; Goossens, 2006; Oughton & Michie, 2004). Não respondem, por exemplo, qual é a competitividade dentro de cada nível de disputa – pelo título, por uma vaga em competição continental, contra a despromoção –, nem se é amplo ou restrito o número de equipas que brigam pelo título e por um lugar em um torneio continental (Borooah & Mangan, 2012; Manasis et al., 2013; Scelles, 2017).

Isso porque o grau de competitividade de uma competição desportiva é um fenômeno complexo, sendo extremamente difícil definir e quantificar todos os elementos de sua equação (Guerra, González, Montesdeoca, & Ruiz, 2012). Competitividade seria "um conceito comparativo da habilidade para se atingir um objetivo e quanto mais balanceada for a competição, maior o grau de competitividade" (Guerra et al. 2012). Por essa razão, este artigo opta por recorrer às mensurações do balanço competitivo como forma de analisar a competitividade da Super Liga Chinesa com base as metodologias sugeridas por Evans

(2014), Goosens (2006) e Oughton & Michie (2004), que vão ser explicadas e desenvolvidas na próxima secção.

Como foi exposto em breve resumo histórico da profissionalização do futebol na secção que abordou o futebol na China, escolheu-se o ano de 2011 em diante como recorte do período a ser estudado para a análise do balanço competitivo na Super Liga Chinesa. Uma vez que este é o período de maior credibilidade da competição, superados, até onde se tem conhecimento, os problemas de vícios da competição, com o maior controlo e combate à corrupção. Por essa razão, o presente artigo vai levar em consideração os resultados dos campeonatos disputados a partir de 2011.

**O balanço competitivo da Super Liga Chinesa**

Conforme explanado anteriormente, ao se avaliar o balanço competitivo de um campeonato, a incerteza nos resultados é um ponto fulcral. Szymanski (2010b) e Halicioglu (2006) apresentam caracterizações diferentes para explicar as mesmas dimensões da incerteza pelo resultado, que são: incerteza no jogo, incerteza na temporada, e domínio a longo-termo, conforme usado por Szymanski (2010b) – que em Halicioglu (2006) é trazido como incerteza a longo termo.

Para medir essas dimensões, há diversos métodos. Evans (2014) separa esses métodos em:

i) "Medidas de concentração": são aquelas que dão maior enfoque ao aspecto do balanço competitivo relacionado ao quão acirrada é a competitividade de uma liga em detrimento da performance individual de uma equipa ou de um grupo de equipas em particular.

ii) "Medidas de dominação": são medidas que dão maior enfoque ao aspecto do balanço competitivo relacionado à performance individual de uma equipa ou de um grupo de equipas ao longo de um determinado número de temporadas em particular ao invés de focar o quão acirrada é a disputa da liga como um todo.

Este artigo vai recorrer tanto às de medidas de concentração quanto às medidas de dominação para mensurar o balanço competitivo da Super Liga Chinesa. Sob o aspecto da

concentração, vão ser consideradas as medidas de "concentração de ratio" (Evans, 2014) - Índice C5 de Balanço Competitivo (aqui adaptado para Índice C4 de Balanço Competitivo, como já explicado anteriormente, por representar um quarto dos competidores do campeonato, além do número de vagas na Champions League asiática) e o Índice Herfindahl de Balanço Competitivo, sugeridas por Oughton & Michie (2004). Já sob o aspecto da dominação, serão observadas as "medidas estatísticas descritivas": o modelo do Top 3, aqui adaptado para Top 4 (pelo mesmo motivo da adaptação do C4IBC) Goossens (2006) e para a concentração do poder refletido em títulos, vão ser calculadas a concentração de títulos a partir do percentual de títulos, títulos consecutivos e a quantidade de campeões diferentes (Evans, 2014).

Uma nota prévia é necessária. Em 2013, os clubes Shanghai Shenhua e Tianjin Teda foram punidos com a perda de seis pontos cada, devido a escândalos de combinação de resultados em 2003. Mas, para efeito da presente pesquisa, quando se analisarem os índices que têm como base a pontuação das equipas, vão ser consideradas as pontuações obtidas por ambos dentro de campo.

**Medidas de concentração**

**A ratio de concentração de 4 equipas (C4) e o Índice C4 de Balanço Competitivo (C4IBC)**

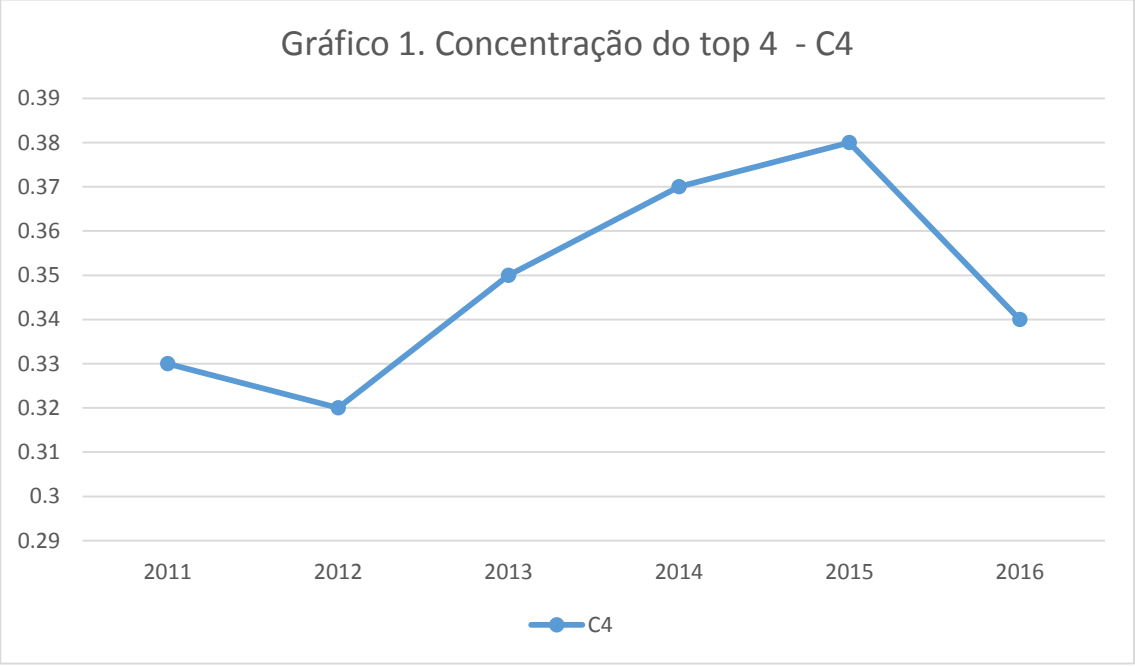
A partir do ratio de concentração do mercado da indústria, a qual mede se um mercado é dominado pelas cinco maiores empresas, Oughton & Michie (2004) adaptam sua aplicação ao futebol e avaliam o nível de desigualdade entre os clubes do Top 5 de uma liga com os demais competidores. Conforme já foi explicado, como a Super Liga Chinesa tem 16 participantes, este artigo adapta a fórmula para o top 4 do campeonato (C4), que corresponde a um quarto dos participantes. E enquanto o top 4 de Goossens (2006) faz apenas um levantamento estatístico da quantidade de equipas que ficaram entre os quatro primeiros colocados em um dado período, o C4 mede o grau de desigualdade entre as equipas do topo e as demais a partir da concentração de pontos de a cada temporada. E a fórmula é a seguinte:

$$C4 = \frac{\text{total de pontos ganhos pelas equipas do top 4}}{\text{total de pontos ganhos por todas as equipas}}$$

$$= \sum_{i=l}^{4} Si$$

Em que $Si$ é a parcela dos pontos do i-ésimo clube. Oughton & Michie (2004) explicam que enquanto na indústria o índice varia entre 0 (competição pura) e 1 (monopólio puro), no futebol, como o número de concorrentes (competidores) é limitado previamente, o ratio vai variar de acordo com a fórmula 4/N (sendo N o número total de clubes) e M/(M+T), sendo M o número máximo de pontos que as equipas do top 4 podem somar e T o número mínimo de pontos que todos os demais clubes podem conquistar. Na Super Liga Chinesa, o índice C4 vai ficar entre 0,25 e 0,55.

Numa liga com 16 clubes a distribuição de pontos entre os clubes seria equânime se o índice fosse 0,25. Qualquer resultado acima de 0,25 indica desbalanço entre os quatro primeiros e os demais participantes. Em termos percentuais, o percentual de pontos partilhados pelos clubes do top 4, em situação de equilíbrio, não pode ser superior a 25%. Acima disso, há desequilíbrio competitivo.



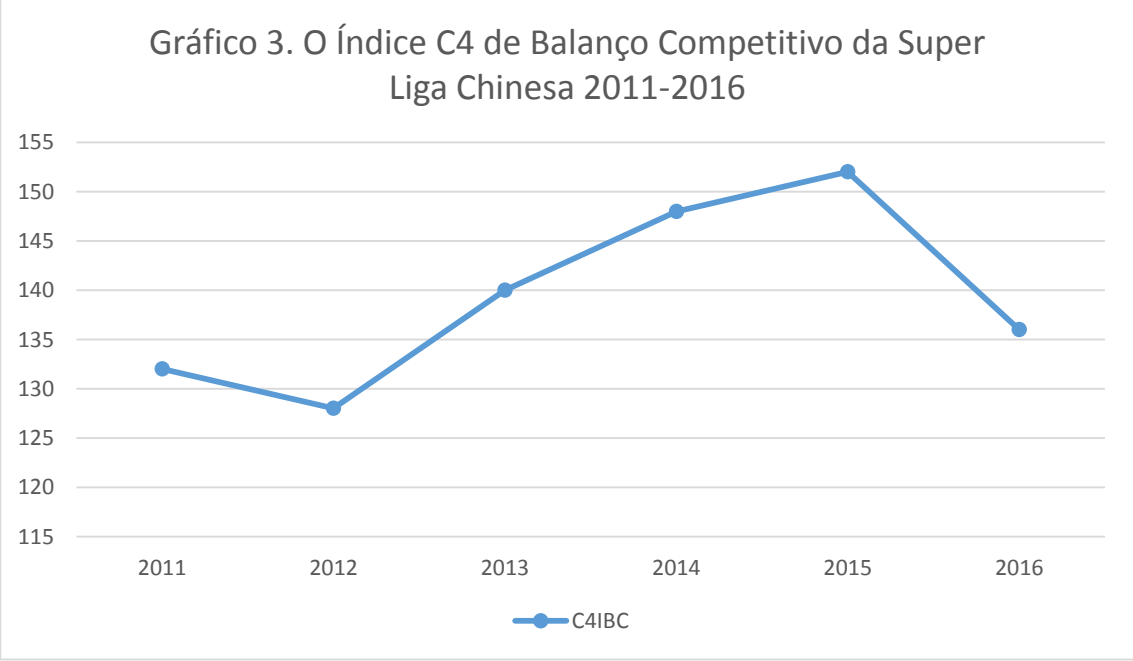

Tendo o índice de 0,25 (ou 25%) como referência de uma distribuição equânime de pontos entre o top 4 do campeonato e os demais clubes, nota-se que desde 2011 há um desequilíbrio. De 2012 a 2015 houve um aumento ano após ano da concentração de pontos

entre as equipas do top 4, chegando ao máximo de 0,38 (38%) em 2015. Concentração que diminuiu em 2014 – 0,34 -, mas não para o mesmo patamar de 2012, que foi de 0,32, o mais baixo no período analisado. Os números demonstram que há um desequilíbrio competitivo em cada temporada entre as quatro equipas melhores classificadas e as demais. Tendência que se manteve nas jornadas iniciais da edição 2017 da liga. Com 12 jornadas disputadas (de um total de 30), o índice C4 se encontrava em 0,41. Ou seja, apresentando uma concentração ainda maior do que nos anos anteriores.

Oughton & Michie (2004) fazem um ajuste ao índice C5 e estabelecem o Índice C5 de Balanço Competitivo. Argumentam os autores que esta é uma forma de comparar o ratio C5 com uma figura ideal que seria alcançada em uma liga perfeitamente equilibrada. Neste artigo é adaptado para Índice C4 de Balanço Competitivo, pelos mesmo motivos da adaptação anterior.

$$\text{C4IBC} = \left(\frac{\text{C4}}{4/N}\right) \times 100$$

Em que N é o número de clubes no campeonato. Para uma liga em equilíbrio perfeito o resultado é 100. Isso significa dizer que uma competição perfeitamente balanceada o índice adaptado passa a ter valor de 100. Reduções no balanço competitivo de um campeonato implicariam no aumento do índice. Por exemplo, se houvesse uma queda de 25% no balanço competitivo, o índice teria o valor de 125.



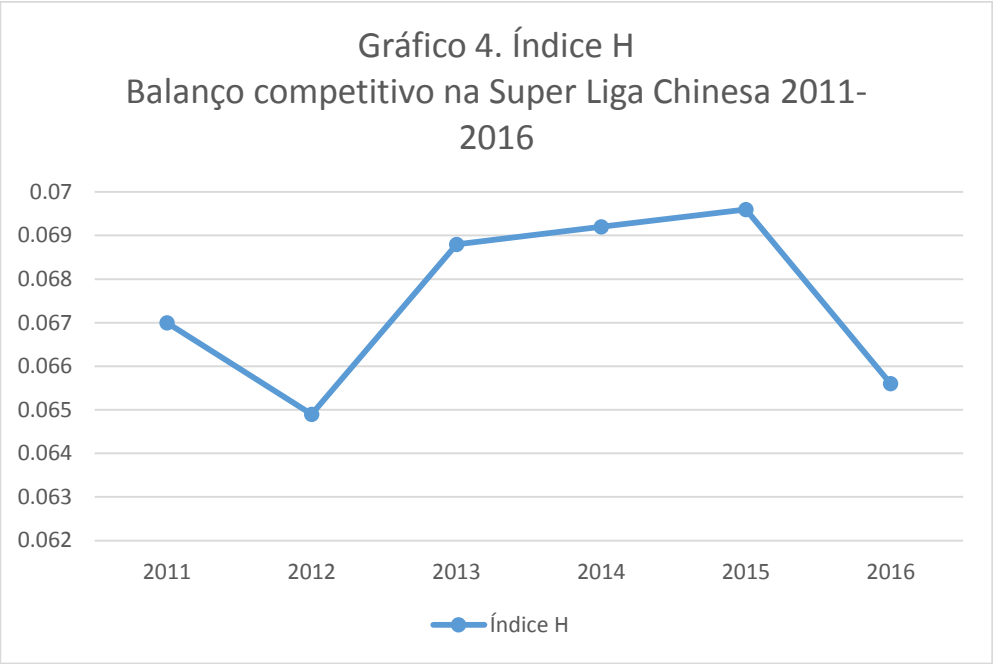
Mais uma vez se evidencia a ocorrência de concentração de pontos entre os quatro primeiros colocados de cada temporada em relação aos demais concorrentes.

**Índice Herfindahl**

Os índices C4 e C4IBC avaliam as desigualdades apenas entre os clubes do top 4 e os demais concorrentes do campeonato. Por essa razão, Oughton & Michie (2004) apresentam o Índice Herfindahl como um instrumento para observar as desigualdades entre todas as equipas da liga. Na indústria, esse índice se baseia no cálculo da parcela de mercado de cada empresa. Essas parcelas depois servem de peso para se calcular o índice médio para a indústria. Esse índice é usado para medir a concentração do mercado para efeitos de antitruste. No caso do futebol, Oughton & Michie (2004) consideram a parcela de pontos de cada clube numa temporada e agregam-nas ao índice usando a parcela de pontos de cada clube como peso:

$$H = \sum_{i=1}^{N} S_i^2$$

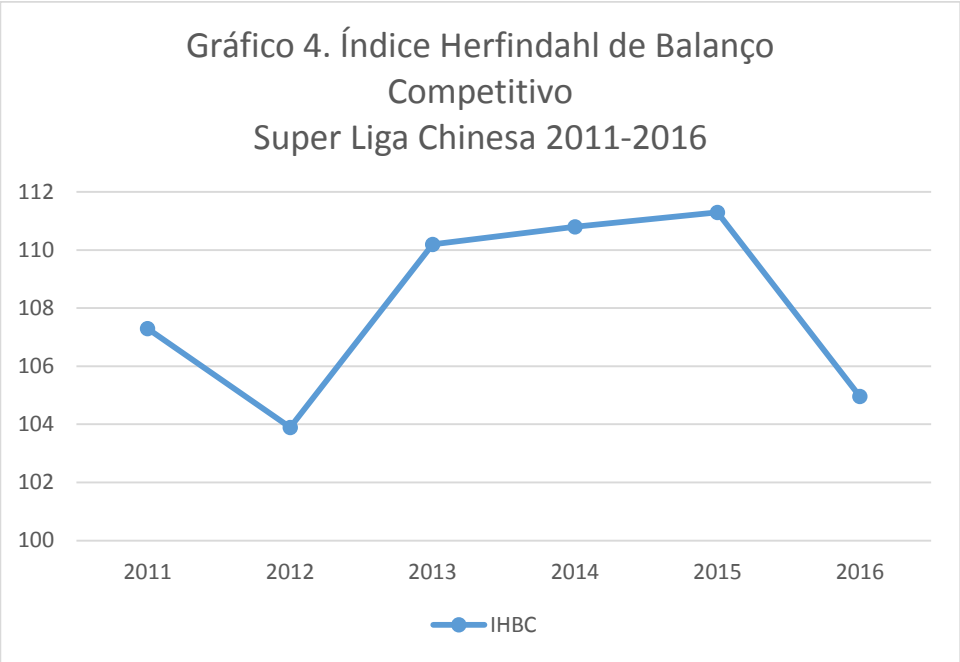
Em que $S_i$ é a parcela de pontos do clube i numa temporada, sendo i = 1, 2, ... N, em que N é o número de clubes de uma liga. O índice de H vai refletir o balanço competitivo entre as equipas. Um aumento no índice significa que houve ampliação da desigualdade, logo uma queda no balanço competitivo. Na indústria, o índice Herfindahl vai variar entre 0 (com um número infinito de empresas) e 1 (monopólio puro). Mas, num campeonato de futebol com o número pré-definido de participantes e a condicionante da somatória de pontos esse índice vai variar de acordo o número de equipas. No caso da liga chinesa, com 16 equipas, o índice H iria de 0,0625 (o valor obtido em uma liga em perfeito balanço) e 0,0861 (valor obtido em uma liga desequilibrada, a mais desigual em distribuição de pontos).




Michie e Oughton (2004) sugerem uma adaptação ao Índice Herfindahl aplicado aos campeonatos de futebol, o Índice Herfindahl de Balanço Competitivo que seria

$$\text{IHBC} = \left(\frac{\text{H}}{1/N}\right) \times 100$$

Em que H é o Índice Herfindahl e 1/N seria a soma do percentual de pontos ao quadrado atingidos por um clube em um campeonato em perfeito equilíbrio. Os autores ainda explicam que em uma competição em perfeito equilíbrio, o Índice Herfindahl de Balanço Competitivo seria 100. Assim como no C4IBC, qualquer elevação no valor do índice refletiria uma queda na competitividade. Assim, um declínio de 10% no balanço competitivo teria como índice 110, por exemplo.




Desde 2011, em nenhuma edição da Super Liga Chinesa houve uma distribuição de pontos em perfeito balanço competitivo. O ano que chegou mais perto foi o de 2012, com um índice de 103,9, apenas 3,9 acima do ideal – 100. Depois de três anos de aumento da desigualdade na distribuição dos pontos, houve um decréscimo em 2016, com índice H de 0,0656 e IHBC de 104,96. Contudo, a edição 2017 da liga ao fim de 12 jornadas apresentava uma elevação substancial do desequilíbrio, com H = 0,0750 e IHBC = 120.

**Medidas de dominação**

**Top 4**

Goossens (2006) considera que o ranking top K é uma boa maneira de avaliar a dinâmica de (im)balanço de uma competição. Quanto mais equipas acabam no top K em um certo período de tempo, a competição é menos dominada. Nessa análise, K corresponde à quantidade de equipas no topo da competição e o autor explica que se trata de um número de escolha arbitrária, bem como o período de tempo a ser observado. Em seu estudo, Goossens utiliza o top 3 e analisa a cada cinco temporadas. Assim como no C4ICB, para este artigo vai ser considerado o top 4 da Super Liga Chinesa, recorte que representa um quarto dos participantes da competição. E vão ser analisadas as seis edições realizadas desde 2011, período que corresponde à revitalização do campeonato chinês, após combate incisivo à corrupção e viciação desportiva, conforme já explicado em secção anterior.

Trata-se de uma medida de análise simples. Considerando-se o número de equipas entre as quatro primeiras posições do campeonato no período de seis anos analisado. Entre 2011 e 2016, 25 equipas disputaram a Super Liga Chinesa. Dessa forma, o resultado poderá variar entre quatro (mais concentrado) e 24 (menos concentrado). Se o mínimo (quatro) for o resultado, significa que a liga é extremamente concentrada, pois ao longo de seis temporadas apenas as mesmas quatro equipas terão terminado nas quatro primeiras colocações. Enquanto se 24 das 25 equipas que passaram pela competição entre 2011 e 2016 tiverem ficado, ao menos uma vez, entre os quatro primeiros, significa que a liga não é nada concentrada.

**Tabela 1: Domínio do top 4 da Super Liga Chinesa 2011-2016**

| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
|---|---|---|---|---|---|
| Evergrande | Evergrande | Evergrande | Evergrande | Evergrande | Evergrande |
| Guoan | Suning* | Luneng | Guoan | SIPG | Suning |
| Whowin | Guoan | Guoan | R&F | Luneng | SIPG |
| Suning* | Moutai** | Renhe** | Luneng | Guoan | Shenhua |

*À época se chamava Jiangsu Sainty

**Mudou de nome, mas é o mesmo clube

Nota-se que há uma tendência para a concentração de dominação nos quatro primeiros lugares do campeonato chinês desde 2011. De um máximo possível de 24 equipas que poderiam ter ficado ao menos uma vez no top 4 da competição, apenas nove conseguiram atingir a parte mais alta da classificação – número bastante próximo da concentração máxima, que seria quatro. Além disso, nota-se o domínio de algumas equipas principalmente do Guangzhou Evergrande (que está no top 4 nas seis edições) e Beijing Guoan (cinco em seis), mas também Shandong Luneng e Jiangsu Suning, ambos com três presenças.

**Dominação de títulos**

Szymanski (2010b) fala da incerteza pelo campeonato. Enquanto Halicioglu (2006) trata da incerteza de longo-prazo. Seja como for, é uma dimensão que, a partir do número de

campeões, demonstra se há uma grande concentração – domínio – na briga pelo maior objetivo de um campeonato: o título. Para essa observação, a literatura apresenta alguns modelos (Evans, 2014):

i) Concentração de títulos a partir do percentual de títulos por equipa
ii) Títulos consecutivos
iii) Quantidade de campeões diferentes.

A presente secção concentrou todas essas três dimensões em somente uma secção e há uma explicação para tal. Desde 2011, a Super Liga Chinesa tem se demonstrado extremamente concentrada quando se trata da "incerteza pelo campeonato" Szymanski (2010b). Nas últimas seis temporadas, apenas o Guangzhou Evergrande se sagrou campeão chinês. Portanto, o clube do Cantão tem 100% dos títulos disputados no período, apresentando uma sequência de seis títulos consecutivos (hexacampeonato) e a liga teve apenas um campeão. Verifica-se, assim, o grau máximo de dominação possível.

## CONCLUSÃO

A China tem em execução um audacioso plano de desenvolvimento do futebol. O país pretende se tornar uma potência mundial no desporto mais popular do planeta e enquanto persegue esse objetivo, espera fazer do futebol o principal expoente do crescimento de sua indústria desportiva.

Desde o lançamento da estratégia chinesa, os clubes do país têm investido quantias extremamente elevadas em transações de jogadores e salários de atletas e treinadores. Uma entrada tão abrupta no mercado internacional tradicionalmente tão eurocêntrico que causou incômodo em nomes proeminentes da maior liga de futebol mundial, a Premier League.

Contudo, para que o futebol se torne uma potência no país, as autoridades chinesas têm consciência de que é preciso haver um desenvolvimento sustentável em um ambiente em que haja competitividade.

No campo da economia do desporto acredita-se que há uma relação intrínseca entre a demanda por uma competição e a incerteza nos seus resultados. E "quanto mais balanceada for a competição, maior o grau de competitividade" (Guerra et al. 2012). Por essa razão, este artigo buscou mensurar o balanço competitivo como forma de analisar a competitividade da Super Liga Chinesa no período de 2011 a 2016.

Os dados analisados demonstram que há um elevado grau de previsibilidade na incerteza pelo campeonato. Nos seis anos observados, apenas o Guangzhou Evergrande conquistou o título chinês. Há, ainda, um domínio na briga pelo topo da classificação restrito a um número pequeno de equipas.

O cenário das últimas seis temporadas também evidencia um ligeiro desequilíbrio na distribuição de pontos, principalmente com uma concentração no top 4. O aumento mais elevado do desequilíbrio no C4IBC do que no IHBC mostra que há uma maior concentração de pontos entre os quatro primeiros colocados, sugerindo que a perda do balanço competitivo se dá mais pela desigualdade entre o top 4 e os restantes clubes do campeonato.

De acordo com a literatura, uma liga desportiva só assegura sua sustentabilidade a longo prazo se mantiver um equilíbrio competitivo. A competitividade garante a manutenção do interesse dos fãs o que gera maior renda. Tendo em consideração o que afirmam os pesquisadores na área da economia do desporto, se a Super Liga Chinesa mantiver a tendência de desequilíbrio e de pouca incerteza de resultados no topo do campeonato e na briga pelo título, dificilmente vai conseguir tornar sua marca atrativa. Essa falta de interesse pode impedir a expansão da marca no mercado internacional, numa eventual transformação da liga chinesa em referência na Ásia, mas também pode acarretar a perda de interesse do público interno.

As autoridades do país têm tomado medidas para prevenir que os clubes sigam com gastos excessivos e que coloquem em risco a sustentabilidade financeira dos próprios clubes. Porém, é preciso implementar medidas que visem diminuir as desigualdades. Algumas alternativas podem ser a regulamentação do mercado de transferências, com a imposição de um teto aos gastos dos clubes a cada janela; um teto de limite salarial por equipa (como nas ligas dos Estados Unidos); a criação de um sistema de *draft* que permitisse a integração do sistema de formação do futebol chinês aos clubes de elite, privilegiando aquelas equipas que costumam ficar em posições mais baixas na classificação.

Como se trata de uma estratégia recente e que tem como meta atingir objetivos a médio e longo prazo, é preciso seguir a observar o comportamento dos clubes e das autoridades do futebol chinês.

**BIBLIOGRAFIA**

Borooah, V. K., & Mangan, J. (2012). Measuring Competitive Balance in Sports using

Generalized Entropy with an Application to English Premier League. *Applied Economics*, *44*(9), 1093–1102. https://doi.org/10.1080/00036846.2010.537638

Chadwick, S. (2017). A rap on the knuckles, but no burst bubble. Retrieved January 24, 2017, from http://www.policyforum.net/rap-knuckles-no-burst-bubble/

Chadwick, S., Widdop, P., & Parnel, D. (2017). A feast for wolves. Retrieved January 6, 2017, from http://www.policyforum.net/a-feast-for-wolves/

Chadwick, S., Widdop, P., & Parnell, D. (2016). The guanxi of football. Retrieved January 6, 2017, from http://www.policyforum.net/the-guanxi-of-football/

China. (2016). China Football for Middle and Long-Term Development Planning.

Evans, R. (2014). A review of measures of competitive balance in the "analysis of competitive balance " literature. *Birkbeck Sport Business Centre*, *7*(2), 1–59.

Fernandes, N. (2017). Clubes chineses gastaram 388 milhões em contratações. Retrieved April 1, 2017, from http://www.dn.pt/desporto/interior/clubes-chineses-gastaram-388-milhoes-em-contratacoes-5696426.html

FIFA/TMS. (2017). *Global Transfer Market Report 2017*.

Fifield, D. (2016). Chelsea's Antonio Conte: Chinese Super League is a danger to all teams. Retrieved May 26, 2017, from https://www.theguardian.com/football/2016/dec/16/antonio-conte-chinese-super-league-danger-oscar-move-chelsea#img-1

Goossens, J. (2006). Competitive balance in European football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and top 3. *Rivista Di Diritto Ed Economica Dello Sport*, *2*, 77–122.

Guardian Sport. (2017). China puts brake on clubs "burning money" after Oscar and Tévez signings. Retrieved April 1, 2017, from https://www.theguardian.com/football/2017/jan/05/government-vows-put-brakes-on-chinese-clubs-burning-money

Guerra, Y. D. S., González, J. M. M., Montesdeoca, S. S., & Ruiz, D. R. (2012). A model for

competitiveness level analysis in sports competitions : Application to basketball. *Physica A*, *391*(10), 2997–3004. https://doi.org/10.1016/j.physa.2012.01.014

Halicioglu, F. (2006). The impact of football point systems on the competitive balance: evidence from some European football leagues. *Rivista Di Diritto Ed Economica Dello Sport*, *2*, 67–76.

Hong, F., & Zhouxiang, L. (2013). The Professionalisation and Commercialisation of Football in China (1993–2013). *The International Journal of the History of Sport*, *30*(14), 1637–1654. https://doi.org/10.1080/09523367.2013.828710

Manasis, V., Avgerinou, V., Ntzoufras, I., & Reade, J. J. (2013). Quantification of competitive balance in European football: Development of specially designed indices. *IMA Journal of Management Mathematics*, *24*(3), 363–375. https://doi.org/10.1093/imaman/dps014

Nielsen Sports. (2016). *China and Football*.

Oughton, C., & Michie, J. (2004). Competitive Balance in Football: Trends and Effects. *Football Governance Research Centre*, (September).

Pawlowski, T., & Nalbantis, G. (2015). Competition format, championship uncertainty and stadium attendance in European football – a small league perspective. *Applied Economics*, *47*(38), 4128–4139. https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1023949

People's Daily. (2017). China to build 50,000 football schools by 2025. Retrieved March 3, 2017, from http://en.people.cn/n3/2017/0222/c90000-9181128.html

Plunkett Research. (2016). Plunkett Research Sports Industry. Retrieved November 24, 2016, from https://www.plunkettresearch.com/statistics/sports-industry/

Porteous, J. (2017). Diego Costa can surely forget China move after shock new 100 per cent "tax" doubles price of foreign stars and likely bursts football bubble. Retrieved May 25, 2017, from http://www.scmp.com/sport/soccer/article/2095599/diego-costa-can-surely-forget-china-move-after-shock-new-100-tax

Scelles, N. (2017). Star quality and competitive balance? Television audience demand for

English Premier League football reconsidered. *Applied Economics Letters*, *0*(0), 1–4. https://doi.org/10.1080/13504851.2017.1282125

Simons, R. (2008). *Traves de bambu: como a China aprendeu a amar o futebol*. Rio de Janeiro: Record.

Szymanski, S. (2007). The Champions League and the Coase Theorem. *Scottish Journal of Political Economy*, *54*(3), 355–373. https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00419.x

Szymanski, S. (2010a). Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer. In *Football Economics and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Szymanski, S. (2010b). The Economic Design of Sporting Contests. In *The Comparative Economics of Sport*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tan, T.-C., Huang, H.-C., Bairner, A., & Chen, Y.-W. (2016). Xi Jin-Ping's World Cup Dreams: From a Major Sports Country to a World Sports Power. *The International Journal of the History of Sport*, *3367*(November), 1–17. https://doi.org/10.1080/09523367.2016.1243103

The State Council. (2016). Chinese sports industry aims to reach $460b in 5-year plan. Retrieved November 24, 2016, from http://english.gov.cn/state_council/ministries/2016/05/05/content_281475342468190.htm

Wright, D. (2017). Arsene Wenger: This is why I'm worried about the Chinese Super League after Chelsea deals. Retrieved May 26, 2017, from http://www.express.co.uk/sport/football/756306/Arsene-Wenger-Chinese-Super-League-Arsenal-Transfer-News-Rumours-Gossip

Zhan, X. (2013). The History and Development Trend of China ' s Sports Industry Policy, 400–402.

# PERCEPÇÃO DE CONTADORES E ADMINISTRADORES PÚBLICOS ACERCA DA UTILIDADE DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS PARA A TOMADA DE DECISÃO

**DAYVISON SPINDOLA SOARES BEZERRA**

***Mestre em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail:*** **dayvison.spindola@gmail.com**

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**MARCELO VICTOR JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Mestre em Gestão Pública – UFPE***

***e-mail: marcelovbr@gmail.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**MARCO TÚLIO JOSÉ DE BARROS RIBEIRO**

***Doutorando em Ciências Contábeis – UFPE***

***e-mail: marcot_ribeiro@yahoo.com***

***Professor da Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE***

**RESUMO**

Este estudo objetivou identificar a percepção dos contadores e administradores públicos acerca da utilidade da informação de custos na tomada de decisão em entidades da administração pública indireta dependentes de recursos do tesouro estadual de Pernambuco. Para a consecução deste objetivo, a pesquisa lançou mão do método qualitativo, através da realização de entrevistas estruturadas com produtores da informação contábil (ou de custos) e com os tomadores de decisão das entidades. Os resultados da pesquisa apontam que, na

percepção dos produtores da informação contábil ou de custos e dos tomadores de decisão das entidades objeto da pesquisa, a informação de custos é útil para a tomada de decisão, se observados os atributos de relevância e confiabilidade, para a maior parte das finalidades desta informação, dentre as dez colocadas diante dos respondentes para julgamento. Para pesquisas futuras, sugeriu-se que os fatores que motivam a percepção de relevância sejam estudados, já que parte relevante dos entrevistados declarou conhecer pouco a temática.
**Palavras-chave:** Percepção. Informação Contábil. Estatais Dependentes. Custos. Tomada de Decisão.

**ABSTRACT**

This article aimed to identify the perception of accountants and public administrators about the usefulness of cost information in decision making in indirect public administration entities dependent on state treasury resources in Pernambuco. In order to achieve this objective, the research used the qualitative method, through structured interviews with producers of the accounting information (or costs) and with the decision makers of the entities. The results of the research indicate that, in the perception of the producers of the accounting information or of costs and of the decision makers of the entities being investigated, the cost information is useful for decision making, if the attributes of relevance and reliability are observed, for the majority of the purposes of this information, among the ten placed before the respondents for judgment. For future research, it was suggested that the factors that motivate the perception of relevance are studied, since a relevant part of the interviewees stated that they did not know the subject at all.
**Keywords:** Perception. Accounting Information. States Dependents. Costs. Decision Making.



## INTRODUÇÃO

As exigências por informações de custos no setor governamental, embora tratadas mais intensamente no cenário contábil atual, já estavam presentes, pelo menos, desde 1964, com a Lei nº. 4.320, obrigando a apuração dos custos dos serviços públicos de natureza industrial. De forma semelhante, por meio do Decreto-Lei nº 200, aplicável às entidades federais, determinou-se que "a contabilidade deve apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão". Ainda, a constituição federal brasileira, de 1988, em seu artigo 74, já apontava que os poderes devem manter sistema de controle interno o qual possui como uma de suas finalidades a avaliação dos resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial quanto à eficácia e eficiência. Adicionalmente, a Lei Complementar nº. 101/00 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), em seu artigo 4º (inciso I), também trata do controle de custos e avaliação dos programas financiados com recursos do orçamento.

O atual processo de convergência contábil do setor governamental aos padrões internacionais, materializado, no ordenamento contábil brasileiro, por meio da publicação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e da segunda edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), trazendo no cerne da nova proposta a adoção do regime de contabilização por competência, põe a temática de custos novamente em foco, sob o argumento de que (nos termos do item 8 da NBC T 16.11):

Vários dispositivos legais determinam a apuração de custos no setor público como requisito de transparência e prestação de contas, seja para controle interno, externo ou controle social. Além dos aspectos legais, esta Norma também destaca o valor da informação de custos para fins gerenciais. Sua relevância para o interesse público pode ser entendida pelo seu impacto sobre a gestão pública, seja do ponto de vista legal ou de sua utilidade.

Assim, os entes (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), estão em fase de consolidação dos objetos de custeio e das principais metodologias de apuração de custos.
Considerando que, dentre as entidades integrantes do campo de aplicação da CASP, estão presentes as chamadas entidades estatais dependentes, assim definidas pela Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, no inciso III do seu artigo 2º:

Empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para o pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária.

Considerando, desta forma, que se tratam de entidades de natureza jurídica de direito privado, mas que, por receberem recursos financeiros da administração direta para a execução de suas atividades, necessitam, além de cumprir as determinações da legislação contábil societária, manter sistema de contabilidade sob os moldes da CASP. E considerando, por fim, as diferentes finalidades e, consequentemente, necessidade informacional, das entidades públicas e privadas, este artigo objetiva responder ao seguinte questionamento: **Qual a percepção dos contadores e administradores públicos acerca da utilidade da informação de custos na tomada de decisão em entidades da administração pública indireta dependentes de recursos do tesouro estadual de Pernambuco?**

Para tanto, os tópicos seguintes situarão as entidades estatais dependentes no campo de aplicação da contabilidade aplicada ao setor público e farão uma caracterização destas entidades no caso específico do Estado de Pernambuco. No tópico dedicado à metodologia utilizada, todas as etapas adotadas na abordagem das entidades são detalhadas e, por conta disso, optou-se por incluir o referencial teórico norteador das questões do instrumento de pesquisa também na sessão metodológica. Com isso, espera-se promover uma compreensão mais fluente das motivações para cada pergunta feita aos entrevistados. Por fim, os dois últimos tópicos do trabalho evidenciam os resultados da pesquisa e a consequente conclusão.

**METODOLOGIA**

Para a consecução do objetivo maior desta proposta, a pesquisa lançou mão do método qualitativo, através da realização de entrevistas estruturadas com os contadores (ou outros produtores da informação de custos) e administradores das entidades estatais dependentes do governo do Estado de Pernambuco.

O objeto de análise neste estudo são as entidades classificadas como estatais dependentes no Estado de Pernambuco. Até a data de apresentação deste artigo, o Estado possuía as seguintes entidades estatais:

*Quadro 1 - Entidades Estatais do Estado de Pernambuco*

| ESTATAL | CLASSIFICAÇÃO | DEPENDÊNCIA ECONÔMICA* |
|---|---|---|
| **Agência de Desenv. Econômico de Pernambuco S/A – AD-DIPER** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Agência de Fomento do Estado de Pernambuco S/A – AGEFEPE** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Companhia de Trens Metropolitanos de Pernambuco – COPERTRENS** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Companhia Editora de Pernambuco – CEPE** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Companhia Estadual de Habitação e Obras – CEHAB** | Sociedade de Economia Mista | DEPENDENTE |
| **Companhia Pernambucana de Gás – COPERGÁS** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Complexo Industrial e Portuário – SUAPE** | Empresa Pública | INDEPENDENTE |
| **Consórcio de Transportes da Região Metropolitana do Recife – CTM** | Empresa Pública | DEPENDENTE |
| **Empresa de Turismo de Pernambuco S/A – EMPETUR** | Sociedade de Economia Mista | DEPENDENTE |

| | | |
|---|---|---|
| **Empresa Pernambucana de Transporte Coletivo Intermunicipal - EPTI** | Empresa Pública | DEPENDENTE |
| **Instituto Agronômico de Pernambuco – IPA** | Empresa Pública | DEPENDENTE |
| **Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco – LAFEPE** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |
| **Pernambuco Participações e Investimentos S/A – PERPART** | Sociedade de Economia Mista | DEPENDENTE |
| **Porto de Recife S.A.** | Sociedade de Economia Mista | INDEPENDENTE |

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de dados da Lei nº. 14.264, de 6 de janeiro de 2011, e do Balanço Geral do Estado de Pernambuco – Exercício de 2016.

Das entidades listadas acima, entretanto, interessam ao propósito deste trabalho apenas as destacadas no quadro como Estatais Dependentes.

A coleta de dados foi realizada através de questionários estruturados, utilizados na condução das entrevistas com os produtores da informação e pelos gestores. Em cada entidade foram coletadas as respostas do contador responsável e do tomador de decisão mais próximo da informação contábil produzida na entidade.

O instrumento de coleta (questionário/roteiro da entrevista) foi estruturado em 4 blocos de conteúdos, nos quais se buscou destacar o perfil dos respondentes (Bloco 1), o estágio atual da produção e utilização da informação de custos (Bloco 2), a percepção da utilidade da informação de custos (Bloco 3) e a percepção da finalidade da utilização da informação de custos (Bloco 4). Considerando essa estrutura, os blocos foram construídos da seguinte forma:

| **BLOCO 1** |
|---|
| **Perfil dos Respondentes** |

**RESPONDENTES:** PRODUTORES DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS E TOMADORES DE DECISÃO

Para os fins de identificação do perfil dos respondentes, **os produtores da informação de custos e os tomadores de decisão** das entidades objetos de estudo por esta pesquisa foram abordados quanto à função exercida na entidade, ao tempo de experiência, ao vínculo empregatício, ao curso e nível de formação acadêmica e quanto ao conhecimento e experiência na temática de custos (de uma forma geral) e custos aplicados ao setor público.

**BLOCO 2**

**Estágio Atual da Produção e Utilização da Informação de Custos**

**RESPONDENTES:** PRODUTORES DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS

Para identificar a situação atual da produção da informação de custos pelas entidades, os respondentes que se identificarem como **produtores de informações contábeis (incluindo a de custos, se esta for produzida)** foram submetidos aos seguintes questionamentos:

**Qual o método de custeio atualmente adotado na entidade?**

Custeio por Absorção; Custeio Variável; Custeio Direto; Custeio Baseado em Atividades; Outro; Nenhum.

**Como é feito o gerenciamento dos custos da entidade?**

Manualmente; Por meio de planilhas eletrônicas; Através de sistema informatizado específico para a gestão de custos; Com a utilização de sistema informatizado do tipo ERP; Não é feito; Outro.

**Quais dos usuários listados abaixo demandam a informação de custos (se for o caso, marcar mais de uma opção):**

Administradores da Entidade; Outros Departamentos da Entidade; Órgãos Fiscalizadores; Auditorias Externas; Apenas o Setor Contábil/Custos; Nenhum Usuário; Outro.

**A que se destina o atual sistema de custeio presente na entidade (se for o caso, marcar mais de uma opção)?**

Avaliação do desempenho da entidade; Avaliação do desempenho de programas de governo; Avaliação da efetividade na entrega de produtos ou serviços; Avaliação da eficiência na entrega de produtos ou serviços; Auxílio na gestão de ativos e passivos; Auxílio no cumprimento da obrigação de prestar contas; Auxílio nas decisões para alocação de recursos; Auxílio nas decisões de aquisição de ativos; Para identificação de custos dos bens e serviços;

Avaliação da necessidade de fluxo de caixa da entidade; Outro; A entidade não produz informação de custos.

**RESPONDENTES:** TOMADORES DE DECISÃO

Para identificar a situação atual da utilização da informação de custos pelas entidades, os respondentes que se identificarem como **tomadores de decisão da entidade** foram submetidos aos seguintes questionamentos:

**Com que frequência a entidade utiliza a informação de custos na tomada de decisão?**

Em todas as decisões; Na maioria das decisões; Em cerca de 50% das decisões; Em poucas decisões; Em nenhuma decisão.

**Para quais das finalidade a seguir a entidade utiliza a informação de custos (se for o caso, marcar mais de uma opção)?**

Avaliação do desempenho da entidade; Avaliação do desempenho de programas de governo; Avaliação da efetividade na entrega de produtos ou serviços; Avaliação da eficiência na entrega de produtos ou serviços; Auxílio na gestão de ativos e passivos; Auxílio no cumprimento da obrigação de prestar contas; Auxílio nas decisões para alocação de recursos; Auxílio nas decisões de aquisição de ativos; Para identificação de custos dos bens e serviços; Avaliação da necessidade de fluxo de caixa da entidade; Outro; A entidade não toma decisões com base na informação de custos.

**BLOCO 3**

**Percepção da Utilidade da Informação de Custos**

**RESPONDENTES:** PRODUTORES DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS E TOMADORES DE DECISÃO

Para Hendriksen e Van Breda (2012, p. 97), a utilidade da informação de custos é função de duas características: relevância e confiabilidade.

A **relevância** é apontada pelo autor como sendo função do valor preditivo da informação contábil, do seu valor como *feedback* e da oportunidade. No **valor preditivo,** as informações devem servir de insumo para os modelos de tomada de decisão; no valor como ***feedback*****,** as informações devem desempenhar um papel relevante na confirmação ou correção de expectativas anteriores; quanto à **oportunidade**, as informações devem estar disponíveis antes de perderem a sua capacidade de influenciar a decisão.

A **confiabilidade**, por sua vez, é apontada com função da fidelidade de representação (validade da informação), da verificabilidade e da neutralidade: Na **validade,** as informações precisam representar fielmente os fenômenos que pretendem representar; na **verificabilidade,** as informações precisam ser passíveis de serem testadas, com o intuito de atestar se representam o que objetivaram representar e se estão livres de erro ou viés e; na **neutralidade,** a informação precisa estar livre de viés.

Considerando os conceitos descritos acima, os produtores da informação de custos e os tomadores de decisão das entidades objeto do estudo foram abordados, quanto à utilidade da informação de custos, mediante utilização da Escala de Likert, classificando os atributos de relevância e confiabilidade como: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muito Importante.

Os atributos utilizados na mensuração foram:

**QUANTO À RELEVÂNCIA**

Utilização de informações de custos de períodos de anteriores

Utilização de projeções de custos para períodos futuros

Utilização de informações de variações de custos que indiquem variações de outras informações da entidade (tais como indicadores de eficiência)

Utilização de informações de custos para confirmar ou corrigir decisões tomadas anteriormente

Utilização de informações de custos apresentadas em intervalos frequentes (toda semana, todo mês, etc)

**QUANTO À CONFIABILIDADE**

Utilização de informações de custos que reflitam fielmente o objeto de custeio

Utilização de informações de custos que possam ser testadas para saber se representam a realidade

Utilização de informações de custos calculados através de métodos não enviesados (métodos enviesados são os que objetivam atender a fins específicos)

**BLOCO 4**

**Percepção da Finalidade da Utilização da Informação de Custos**

**RESPONDENTES:** PRODUTORES DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS E TOMADORES DE DECISÃO

Ainda por meio da utilização da Escala de Likert, os itens a seguir foram obtidos do trabalho de Kober et al. (2010), que visou obter a percepção dos usuários e produtores da informação contábil sobre a finalidade da utilização dos relatórios financeiros no processo de tomada de decisão. Como este estudo também visa a obtenção da percepção da utilidade da informação (só que a de custos) na toma de decisões da entidade, optou-se pela utilização da estrutura proposta pelo autor, que vem sendo utilizada em outros estudos.

Com tal justificativa, quanto à finalidade da informação de custos, os produtores da informação de custos e os tomadores de decisão das entidades objeto do utilizaram a escala de Likert para avaliar os seguintes itens representativos da finalidade da informação de custos na tomada de decisão:

Avaliação do desempenho da entidade; Avaliação do desempenho de programas de governo; Avaliação da efetividade na entrega de produtos ou serviços; Avaliação da eficiência na entrega de produtos ou serviços; Auxílio na gestão de ativos e passivos; Auxílio no cumprimento da obrigação de prestar contas;

Auxílio nas decisões para alocação de recursos; Auxílio nas decisões de aquisição de ativos; Para identificação de custos dos bens e serviços e; Avaliação da necessidade de fluxo de caixa da entidade.

A análise dos dados coletados foi feita, prioritariamente, de forma qualitativa, expondo-se, de forma comparativa, os principais entendimentos apontados pela entidade acerca da utilidade da informação de custos como influenciadora (ou não) das decisões administrativas tomadas pelas entidades da administração indireta dependente do Estado de Pernambuco.

**Desenvolvimento do tema**

**Campo de aplicação da contabilidade aplicada ao setor público**

A NBC TSP - Estrutura Conceitual, em seu item 1.8A inclui as chamadas Estatais Dependentes, objetos deste estudo, dentre as que devem adotar a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) para fins de elaboração e divulgação dos Relatórios Contábeis de Propósito Geral (RCPGs).

As entidades da administração pública classificadas como Estatais Dependentes, representadas pelas empresas públicas e pelas sociedades de economia mista, que fazem uso de recursos do tesouro Federal, Estadual ou Municipal na execução de suas despesas com pessoal, custeio e/ou capital possuem características que as obrigam a adotar práticas contábeis inerentes aos setores privado, dada a sua forma de atuação no mercado, e público, por utilizarem recursos governamentais no custeio de suas atividades. Por também estarem, desta forma, afetas ao campo de aplicação da Contabilidade Aplicada ao Setor Público, deverão manter sistema de gerenciamento de custos segundo os moldes a serem definidos para os entes da administração direta ao qual estejam vinculados.

Tais entidades, entretanto, executam atividades de natureza semelhante às de instituições privadas, cujos objetivos diferem dos compartilhados pela administração pública direta. Com tais argumentos, interessou a esta pesquisa identificar a percepção dos administradores e contadores acerca da utilidade da informação de custos na tomada de decisões nestas entidades. Observe-se que o escopo desta pesquisa se restringe às estatais dependentes, não incluindo, pois, as independentes, que, como expõe o item 1.8D da NBC TSP - Estrutura Conceitual, não são alcançadas pela CASP.

**Características da informação de custos no setor público**

A gestão do Sistema de Informação de Custos (SIC) é feita observando de três elementos básicos em custos, quais sejam, nos termos do item 9 da NBC T 16.11:

- **Sistema de acumulação**, que diz respeito à forma com os custos são agrupados e direcionados aos bens e serviços no setor público, podendo ser por ordem de serviço ou produção ("sistema de acumulação que compreende especificações predeterminadas do serviço ou produto demandado, com tempo de duração limitado");
- **Sistema de custeio**, que se refere ao modelo de mensuração dos custos, tendo como principais exemplos de unidades de medida o custo histórico, o custo corrente o custo estimado e o custo-padrão; e
- **Método de custeio**, que se associa ao processo de identificação e relacionamento do custo ao objeto custeado. Os principais métodos são o custeio direto, o custei variável, o custeio por absorção, o custeio por atividade e o custeio pleno.

As escolhas referentes ao sistema de acumulação, de custeio e método de custeio devem ser expostas em notas explicativas, conforme dispositivo do item 13 do mesmo

normativo.Quanto às responsabilidades, os itens 22 a 24, ainda da NBC T 16.11, afirmam que a responsabilidade pela análise, avaliação e verificação das informações de custos são da entidade do setor público. Já a responsabilidade pela aderência conceitual e da apresentação das informações do subsistema de custos é do profissional da área contábil.

Não obstante a exigência da adoção da informação de custos pelas entidades do setor público pelo Conselho Federal de Contabilidade, o prazo para adoção integral do SIC ainda não possui limite previsto na Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015, que trata do Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais. Contudo, já é adotado na espera federal em algumas unidades estaduais e municipais.

Os resultados apresentados nesta seção estão organizados segundo a classificação em blocos utilizada no instrumento de pesquisa: Perfil dos respondentes; Estágio atual da produção e utilização da informação de custos; Percepção da utilidade da informação de custos para a tomada de decisão e; Percepção da finalidade da informação de custos no processo decisório.

Dos doze respondentes possíveis (dois respondentes para cada estatal dependente), foi possível coletar as respostas de dez destes, sendo cinco produtores de informação contábil/de custos e cinco tomadores de decisão da entidade mais próximos da informação contábil/de custos. Contudo, todas as entidades contribuíram para os resultados apresentados a seguir.

*PERFIL DOS RESPONDENTES*

Quanto ao vínculo empregatício e a experiência na função, a maior parte dos respondentes (7) são ocupantes de cargo comissionado e também a maioria (7) possui pelo menos 1 ano de experiência, sendo que 3 destes (produtores de informação contábil/custos) possuem mais de 10 anos de experiência na função.

No que se refere ao nível de formação e ao curso superior principal, todos os produtores da informação contábil informaram ser contadores e 3 destes possuem nível de especialização. Os tomadores de decisão possuem um maior nível de formação, com 2 mestres (incluindo 1 contador) e uma maior diversidade na formação.

Quanto ao conhecimento sobre a temática de custos, os tomadores de decisão declararam possuir um maior conhecimento em custos do que os produtores de informação, sendo que 2 destes declararam conhecer pouco, 2 razoavelmente bem, e 1 declarou conhecer

muito a temática. Os produtores declararam conhecer pouco a temática, à exceção de um deles, que afirmou conhecer razoavelmente bem. Esta análise contrasta com o fato de que apenas dois dos tomadores de decisão possuem formação superior em contabilidade, enquanto que todos os produtores de informação são contadores. A formação acadêmica, portanto, não foi um determinante para o conhecimento sobre a temática em tela pelos respondentes.

*ESTÁGIO ATUAL DA PRODUÇÃO E UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS*

Quanto à existência de sistema formalmente instituído de apuração de custos, duas entidades afirmaram possuí-lo sob a forma de sistema integrado com outros sistemas da entidade (ERP). Os métodos de custeio citados foram o Direto e o Custeio Baseado em Atividades (ABC).

As áreas que mais demandam a informação de custos dessas duas entidades são a administração (2), outros departamentos (1), órgãos fiscalizadores (1) e auditorias externas (1). Os respondentes também foram abordados quanto à finalidade da informação de custos atualmente existente na entidade. Diferentemente das demais questões deste grupo, esta foi respondida por ambos, tomadores de decisão e produtores de informação, para se identificar possíveis convergências ou divergências de entendimento. Os resultados foram os seguintes:

*Quadro 2 - Finalidade da Produção Atual de Informações de Custos*

| **Finalidade da Produção de Custos Atual** | **Produtores de Informação** | **Tomadores de Decisão** | **TOTAL** |
|---|---|---|---|
| Avaliação do Desempenho da Entidade | 1 | 2 | 3 |
| Avaliação do Desempenho de Programas de Governo | 2 | 2 | 4 |
| Avaliação da Efetividade na Entrega de Produtos ou Serviços | 1 | 1 | 2 |
| Avaliação da Eficiência na Entrega de Produtos ou Serviços | 1 | 2 | 3 |
| Auxílio na Gestão de Ativos e Passivos | 1 | 1 | 2 |
| Auxílio no Cumprimento da Obrigação de Prestar Contas | 2 | 2 | 4 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Auxílio nas Decisões de Alocação de Recursos | 2 | 3 | 5 |
| Auxílio nas Decisões de Aquisições de Ativos | 1 | 2 | 3 |
| Identificação dos Custos dos Bens e Serviços | 2 | 4 | 6 |
| Avaliação da Necessidade de Fluxo de Caixa | 1 | 2 | 3 |
| Outro | 1 | 1 | 2 |
| Nehuma | 3 | 1 | 4 |

**Fonte:** Elaborado pelos autores. Dados da pesquisa.

A identificação dos custos dos bens e serviços, o auxílio nas decisões de alocação de recursos, a avaliação do desempenho de programas de governo e o auxílio no cumprimento na obrigação de prestar contas foram as finalidade mais citadas pelos respondentes. A divergência entre os entendimentos dos dois grupos reside na constatação de que 3/5 dos produtores de informação afirmam que não há utilização da informação de custos para qualquer das finalidades listadas, enquanto que apenas um tomador de decisão fez esta afirmação.

Quanto à frequência da utilização da informação de custos na tomada de decisão, um tomador de decisão afirmou que a utiliza em todas as decisões, outro, na maioria das decisões, 2/5, em poucas decisões e apenas um afirmou não utilizar a informação de custos em momento algum. A existência de tomada de decisão com base na informação de custos em maior proporção do que a produção de informação de custos é um primeiro indicativo de que existe uma necessidade e uma consequente carência, por parte dos gestores, de informações de custos que melhor suportem o processo decisório. Este foi, consistentemente com a afirmação anterior, uma das principais limitações à tomada de decisão relatadas pelos administradores entrevistados. Com isso, em alguns casos, informações de custos são produzidas mesmo sem a existência um sistema formal de apuração dos mesmos.

*PERCEPÇÃO DA UTILIDADE DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS NA TOMADA DE DECISÃO*

Para viabilizar a análise da percepção da informação de custos na tomada de decisão, foi elaborada uma matriz de análise, exposta no quadro 3.

*Quadro 3 - Matriz de Análise da Percepção da Utilidade da Informação de Custos na Tomada de Decisão*

| **Utilidade da Informação de Custos** | | **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **5** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | PI * | TD ** | PI | TD | PI | TD | PI | TD | PI | TD |
| **ATRIBUTOS DE RELEVÂNCIA** | Utilização de informações de custos de períodos de anteriores | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| | Utilização de projeções de custos para períodos futuros | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| | Utilização de informações de variações de custos que indiquem variações de outras informações da entidade (tais como indicadores de eficiência) | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| | Utilização de informações de custos para confirmar ou corrigir decisões tomadas anteriormente | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 3 |
| | Utilização de informações de custos apresentadas em intervalos frequentes (toda semana, todo mês, etc) | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 |
| **ATRIBUTOS DE CONFIABILIDADE** | Utilização de informações de custos que reflitam fielmente o objeto de custeio | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| | Utilização de informações de custos que possam ser testadas para saber se representam a realidade | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 |
| | Utilização de informações de custos calculados através de métodos não enviesados | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | (métodos enviesados são os que objetivam atender a fins específicos) | | | | | | | | | | | |

**Fonte:** Elaborado pelo autores, a partir dos dados da pesquisa e dos atributos de da informação contábil útil, como exposto por Hendriksen e Van Breda (2012, p. 97).

***PI:** Produtores da Informação contábil/de custos.

****TD:** Tomadores de Decisão.

Como evidenciado na seção metodológica, a utilidade da informação contábil, para Hendriksen e Van Breda (2012, p. 97), deve ser analisada sob à ótica dos atributos de relevância e confiabilidade.

Considerando os atributos de relevância expostos quadro 3, vê-se que ambos, produtores de informações e gestores, classificam-nos com importantes ou muito importantes no processo decisório. Contudo, em cada atributo de relevância exposto, um gestor (não necessariamente o mesmo em cada atributo) o apontou como pouco importante para a tomada de decisão. Houve um posicionamento como indiferente para a utilização de informações de custos para corrigir decisões do passado e para a apresentação de informações de custos em intervalos frequentes.

Quanto aos atributos de confiabilidade, a maioria dos respondentes os classificou como muito importantes para a tomada de decisão. Ainda assim, 2 gestores apontaram que a utilização de métodos de custeio não enviesados são pouco importantes e outro gestor e um produtor de informação o classificaram como indiferente no processo decisório. Este último atributo da confiabilidade visou captar se os respondentes prefeririam um sistema inflexível ou um que permitisse trabalhar as informações de custos para a apresentação de resultados que melhor conviessem à entidade. Como exposto, 4/10 dos respondentes não classificaram este atributo como melhor do que indiferente.

Considerando o resultado global deste tópico, nota-se que os respondentes julgam, em sua maioria, a informação de custos relevante para a tomada de decisão, especialmente os que se referem a custos de períodos anteriores e projeções futuras, custos que indicam tendências de outras informações da entidade, que reflitam fielmente o objeto de custeio e que possam ser testados para saber se representam a realidade.

Não houve inferência relevante quando foram comparadas as percepções de relevância com o tempo de experiência, curso e nível de formação e o conhecimento em

custos. As percepções de relevância são, pois, melhor explicadas por outros fatores que não estes.

*PERCEPÇÃO DA FINALIDADE DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS NA TOMADA DE DECISÃO*

Da mesma forma que no item anterior, uma matriz de analise foi elaborada para a percepção da finalidade da informação de custos no processo decisório.

*Quadro 4 - Matriz de Análise da Percepção da Finalidade da Informação de Custos na Tomada de Decisão*

| **Finalidade da Informação de Custos** | **Nada Importante** | | **Pouco Importante** | | **Indiferente** | | **Importante** | | **Muito Importante** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | PI | TD | PI | TD | PI | TD | PI | TD | PI | TD |
| Avaliação do Desempenho da Entidade | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 3 |
| Avaliação do Desempenho de Programas de Governo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 | 2 |
| Avaliação da Efetividade na Entrega de Produtos ou Serviços | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| Avaliação da Eficiência na Entrega de Produtos ou Serviços | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Auxílio na Gestão de Ativos e Passivos | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 |
| Auxílio no Cumprimento da Obrigação de Prestar Contas | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| Auxílio nas Decisões de Alocação de Recursos | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| Auxílio nas Decisões de Aquisições de Ativos | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| Identificação dos Custos dos Bens e Serviços | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avaliação da Necessidade de Fluxo de Caixa | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 |

**Fonte:** Elaborado pelo autores, a partir dos dados da pesquisa e dos itens de finalidade da informação contábil, adaptados de Kober et al. (2010).

***PI:** Produtores da Informação contábil/de custos.

****TD:** Tomadores de Decisão.

Os dados da matriz representada pelo quadro 4 demonstram que a avaliação do desempenho da entidade, dos programas de governo, da eficiência na entrega de produtos e serviços e da necessidade de fluxo de caixa, juntamente com o auxílio nas decisões de alocação de recursos, de aquisições de ativos e de identificação dos custos dos bens e serviços foram as finalidades cujos respondentes perceberam como mais importantes ou muito importantes da informação de custos quando da tomada de decisão.

Por outro lado, dois gestores (não necessariamente os mesmos) acreditam que a avaliação da efetividade na entrega de produtos e serviços, o auxílio na gestão de ativos e passivos e o auxílio no cumprimento da obrigação de prestar contas são pouco importantes enquanto finalidades da utilização da informação de custos na tomada de decisão. À exceção da avaliação da efetividade na entrega de produtos e serviços, onde todos os produtores a posicionou como importante ou muito importante quando a maioria dos gestores a classificou como pouco importante ou indiferente, não houveram divergências relevantes no posicionamento dos dois grupos envolvidos na pesquisa.

**Conclusões**

Este estudo teve como propósito maior identificar a percepção dos contadores e administradores públicos acerca da utilidade da informação de custos na tomada de decisão em entidades da administração pública indireta dependentes de recursos do tesouro estadual de Pernambuco.

De acordo com as diretrizes metodológicas adotadas, em cada uma das seis entidades, um responsável pela produção de informações contábeis ou de custos (quando é produzida) e um tomador de decisão mais próximo da informação contábil ou de custos foram selecionados para as entrevistas realizadas. Dez respondentes mostraram-se interessados em contribuir com a formação das respostas obtidas.

Os resultados da pesquisa apontam que, na percepção dos produtores da informação contábil ou de custos e dos tomadores de decisão das entidades objeto da pesquisa, a informação de custos é útil para a tomada de decisão, se observados os atributos de relevância e confiabilidade, para a maior parte das finalidades desta informação, dentre as dez colocadas diante dos respondentes para julgamento.

Destaca-se, entretanto, que ainda há pouco conhecimento sobre a temática de custos por 6/10 dos respondentes, especialmente os produtores da informação, o que põe em questionamento quais os fatores que justificam uma maior percepção de relevância sobre uma temática que ainda não é do domínio dos entrevistados. A frequência com que esse tema vem sendo abordado no setor público, em função da obrigatoriedade de estruturação de uma sistemática de custeio no curto prazo possa estar envolvida no rol de justificativas possíveis. É, como exposto, uma percepção dos autores deste estudo, ficando a sua efetiva constatação (ou não) como sugestão para futuras abordagens.

## REFERÊNCIAS


Brasil. **Decreto-Lei nº. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sôbre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em 30/03/2017.

_____.**Lei Complementar nº.101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em 30/03/2017.

_____. **Lei Ordinária nº. 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em 30/03/2017.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Portaria STN nº 840,** de 21de dezembro de 2016. prova as Partes Geral, II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos, IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público da 7ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). Disponível em: < https://www.tesouro.fazenda.gov.br>. Acesso em 30/03/2017.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Portaria STN nº. 548**, de 24 de setembro de 2015. Dispõe sobre os prazos-limite de adoção dos procedimentos contábeis patrimoniais aplicáveis aos entes da Federação, com vistas à consolidação das contas públicas da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, sob a mesma base conceitual. Disponível em: <http://ramec.mec.gov.br /spo/orientacoes-tecnicas-do-orgao-central-stn/ccont-stn/5858-anexo-oficio-circular-n-16-2017-procedimentos-contabeis-patrimoniais-portaria-stn-n-548-2015/file>. Acesso em 30/03/2017.

Conselho Federal de Contabilidade. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP Estrutura Conceitual**, de 23 de setembro de 2016. Aprova a NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público. Disponível em: < http://www1.cfc.org.br/sisweb /SRE/docs/NBCTSPEC.pdf>. Acesso em 01/02/17.

Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº. 1.366**, de 25 de novembro de 2011. Aprova a NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1366.pdf>. Acesso em 01/02/17.

Hendriksen, E.; Van Breda, M. (2012) **Teoria da Contabilidade**. 1ª ed. 10ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

Kober, R.; Lee, J.; Ng, J. (2010). Mind your accruals: perceived usefulness of financial information in the australian public sector under different accounting systems. **Financial Accountability & Management**, 26 (3), 267-297.

Pernambuco. Secretaria da Fazenda. Secretaria Executiva do Tesouro Estadual. Contadoria Geral do Estado. **Balanço Geral do Estado de Pernambuco – Exercício 2016.** Disponível em: https://www.sefaz.pe.gov.br/>. Acesso em 25/05/2017.

_____. **Lei nº 14.264**, de 06 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <http:// www.cprh.pe.gov.br/ >. Acesso em 25/05/2017.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CON VALORES Y HUMANISMO EN LA EDUCACÓN INTEGRAL UNIVERSITARIA

**AUTORES:**

**LAE. ELENA ABAID ABRAHAM elena_abaid@hotmail.com, UAEMéx**

**MAE. ANTONIA CORDERA CÁRDENAS a_cordera13@hotmail.com UAEMéx**

**DRA.ANET GEORGINA PASCO CORDERA zedka00@hotmail.com . ITESEM**

**RESUMEN**

El presente trabajo pretende dar una visión de lo que la sociedad reclama, profesionistas capaces, que sean personas responsables, honestas, solidarias con la comunidad donde viven, con una apropiada jerarquía de valores y sobre todo un comportamiento ético. En la actualidad se requiere de instituciones educativas que asuman la función de formadores de personas integras, con la enseñanza de las innovaciones científicas y tecnológicas se necesita ir de la mano con la formación humanista.

Para la formación integral de los alumnos se requiere que todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje aporten su esfuerzo, para incorporar en el alumno no solo contenidos o habilidades técnicas o científicas sino desarrollar valores y actitudes, para el desarrollo profesional. Conscientes de la problemática, se ha desarrollado la presente investigación comprendiendo diversos programas y proyectos educativos tendientes a mejoras adecuadas, los cuales han tenido un impacto social.

Esta formación de valores y hábitos se deben realizar en todo tipo de asignaturas, ninguna disciplina o área del quehacer humano queda al margen, esta es una tarea que debemos de emprender en toda institución educativa por pequeña que esta sea, nuestra función como universitarios docentes nos obliga a impulsarla.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad social, Valores, Formación integral

**ABSTRACT**

This paper aims to give an overview of what society demands, capable professionals, who are responsible, honest, solidarity with the community where they live, with proper hierarchy of values and above all ethical behavior. At present educational institutions are required to assume the role of trainers of people of integrity, with the teaching of scientific and technological innovations need to go hand in hand with the humanist.

For the integral formation of the students are required to all involved in the teaching-learning process contribute their effort to incorporate the student not only content or technical or scientific skills but develop values and attitudes for professional development. aware of the problem, we have developed this research comprises various educational programs and projects aimed at appropriate improvements, which have had a social impact.

This formation of values and habits should be performed on all types of subjects, no discipline or area of human activity falls outside, this is a task we must undertake in any educational institution for small it may be, our role as university teachers we propel forces.

KEYWORDS: Social Responsibility, Values, comprehensive training

**INTRODUCCIÓN**

La sociedad de hoy en día sufre por individuos carentes de ética, de respeto, de honestidad. Las Instituciones de educación superior tienen la responsabilidad no sólo de impartir conocimientos técnicos, los docentes tenemos literalmente que hacer a nuestros educandos, ciudadanos capaces de hacer de este planeta un mundo mejor, donde la igualdad, el respeto, la disciplina y el trabajo honesto formen parte del perfil profesional, particularmente el egresado deberá ser un profesional competente, responsable y comprometido con sus valores y con la sociedad. Para ello no hay otro camino que el de reforzar la impartición de valores por parte del docente de una manera integral y sistemática en todos y cada uno de sus actos.

Un buen profesional es aquel que posee los conocimientos y habilidades que le permiten desempeñarse con éxito en la profesión y sustituirlo por una concepción más amplia y humana del profesional, como *sujeto* que orienta su actuación con independencia y creatividad sobre la base de una sólida motivación profesional que le permite perseverar en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales auxiliado por sus conocimientos y habilidades en una óptica ética, humanística y creativa. Ello implica que el proceso de formación profesional que tiene lugar en las universidades debe desplazar el centro de atención de la adquisición de conocimientos y habilidades a *la formación integral de la personalidad*, de la concepción del estudiante como objeto de la formación profesional.

El presente trabajo tiene como intención la reflexión y, la discusión, en la certeza de que todo lo que contribuya a actividades humanísticas y educacionales, eminentemente formativas, pueda desempeñar un papel importante en el desarrollo de los valores del ser humano y su intelecto.

**HIPÓTESIS.** ¿Qué estrategias se requieren para instrumentar un cambio social y humanista?

**METODOLOGÍA**.- Que sustenta este trabajo, es Investigación bibliográfica, el alcance de este estudio es considerado como explicativo, dado que el propósito principal es referir La responsabilidad social con humanismo y valores el sector educativo, es un estudio con un alcance descriptivo y enfoque cualitativo.

**OBJETIVO:** Establecer las bases sobre las que se apoya, la actividad en la educación superior, con información, comunicación y enlaces necesarios y disponibles con el sector educativo, así como las recomendaciones para el cambio social y humanista.

**SUJETO. UNIVERSO.-** La Educación está comprometida con una misión que se renueva en lo esencial sin demeritar sus tradiciones históricas, siempre atendiendo su vigencia, evoluciona y se transforma en la medida que el conocimiento y las sociedades tornan los futuros en tiempos presentes.

Un docente es una persona capaz de manejar estratégicamente las ideas con una visión global e interdisciplinaria, capacitado para proponer y dirigir proyectos que contribuyan al progreso de nuestro país, así como de intervenir directamente en el debate de ideas convirtiéndose en un líder de opinión que le brindara la capacidad de diálogo.
esta investigación es exploratoria que va definiendo precisamente al perfil de cada sujeto el tipo de investigación es relativo a las características sociales.

**ENSEÑANZA HUMANÍSTICA**

La enseñanza lo constituyen los conocimientos y valores acumulados por la humanidad y transmitidos como verdades desvinculadas del contexto social e histórico en el que vive la sociedad. Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas, buscar soluciones a los mismos que se planteen en la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales.

Por lo tanto, es indispensable que se mantenga permanentemente actualizado no sólo en el aspecto académico sino en torno a la dinámica social que prevalezca, llevando a la reflexión y el análisis.

Todas estas tendencias, intentan desde diferentes ángulos la búsqueda de un modelo educativo que permita brindar una formación y desarrollo como sujeto de la vida social, así como la aceptación, el reconocimiento y el respeto mutuo en las relaciones humanas.

Esta concepción de aprendizaje plantea ante todo el reconocimiento del carácter activo del estudiante en el proceso de construcción del conocimiento, su desarrollo en condiciones de interacción social, así como el hecho de que se aprenden no sólo conocimientos y habilidades sino también **valores y sentimientos que se expresan en la conducta del hombre como motivos de actuación.**

En un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido al desarrollo pleno del hombre los *contenidos* de enseñanza se relacionan tanto con la formación y desarrollo de conocimientos y habilidades como de valores y motivos de actuación rompiendo la falsa dicotomía existente en la Pedagogía Tradicional entre lo instructivo y lo educativo, entre lo curricular y lo extracurricular.

## UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD

*"El reto de humanizar la vida es un imperativo impostergable*" ha dicho con propiedad el humanista Oscar Mejía,[1] ante el reto que se le impone a la nueva sociedad de integrar principios y valores éticos a los cambios económicos, políticos, sociales y educativos, que el país necesita.

Cómo articular un pensamiento ético a los procesos educativos de una sociedad, envuelta en enormes contradicciones? Qué papel se le puede atribuir a los medios de comunicación frente a la educación formal e informal?

***Este milenio ésta ya, configurando a un hombre y una mujer cada vez más individualista, con poco y casi nulo sentido de pertenencia a su entorno natural y humano y con un sentido solidario que no trasciende lo individual. Es por ello que día a día, avanza una sociedad más informada pero menos reconocida en su sentir, en la vida cotidiana cuya tecnología invade el espacio vital de hombres y mujeres, envueltos en una lucha por la supervivencia.***

***El reto de la calidad en los valores de la educación es cada vez mayor por optimizar el proceso educativo. Se impone una mayor calidad en todos los componentes del proceso: programas más actualizados, flexibles y vinculados a necesidades específicas de la sociedad, contenidos educativos relevantes y significativos, profesores mejor capacitados para enseñar y relacionados teórica y prácticamente con lo que enseñan; experiencias profesionales y humanista desde la escuela, que realmente lo integren al campo laboral.***

La educación superior no puede estar al margen de los problemas sociales, por el contrario, necesita asumir una de sus principales funciones: ser promotora de las mejoras sociales. Por eso requiere de una estrecha vinculación con los distintos sectores sociales: la industria, el gobierno, el campo, el sector salud, etc., y de mecanismos éticos que le permitan incorporar en sus funciones y programas, las necesidades y tendencias actuales.

El reto de formar personas, hoy más que nunca se requiere que las instituciones educativas asuman su función de formadoras de personas íntegras. A la enseñanza de las innovaciones científicas y tecnológicas se necesita anteponer la formación humanística. La sociedad reclama profesionistas capaces, pero antes que esto, personas responsables, honestas, solidarias con la comunidad donde viven, con una apropiada jerarquía de valores y, sobre todo, con un comportamiento ético.

Vivimos en una sociedad que se ve convulsionada por acontecimientos que tras una seria reflexión no pueden sino despertar una honda preocupación. Día a día nos damos cuenta de casos que -al margen del sensacionalismo con que muchas veces son abordados por los medios masivos de comunicación-, nos presentan una sociedad desgastada en sus más

profundas raíces; una sociedad que manifiesta un casi total desprendimiento de los más elevados valores; una sociedad que parece contentarse con vivir en forma conformista con la única preocupación de satisfacer sus necesidades inmediatas.

Ante esta evidente situación han sido muchas las voces que se han levantado en la sociedad para que se brinde una adecuada atención a esta ya crítica situación. Las mismas autoridades civiles y educativas en los diferentes niveles han reconocido el problema y se han tomado algunas medidas para favorecer la enseñanza de valores en las instituciones educativas.

Tal vez ahora como nunca se necesita que los padres de familia, las instituciones educativas, las autoridades y todos quienes de alguna manera estamos involucrados en el proceso educativo, hagamos un alto en el camino y replanteemos seriamente el papel que a cada quien nos corresponde.

**GLOBALIZACION Y HUMANISMO**

La globalización existe, en lo sustancial es un proceso irreversible, ligado como está a nuevas condiciones estructurales en el ámbito educativo y no solamente a intenciones políticas y económicas.

La globalización es la capacidad que la sociedad en una nueva manera de ser. Nos referimos, por ejemplo, a aspectos como la nueva capacidad de información y de análisis, la potencia que ha adquirido el conocimiento tecnológico o la nueva conciencia que tenemos todos de interdependencia y globalidad. Esta es la nueva realidad, inducida sin duda por las nuevas tecnologías y los intereses de las sociedades. Pero en lo que le es sustancial, ya no es posible la marcha atrás. ¿Qué hacer entonces?

Adoptar una actitud verdaderamente humanista, que comience por hacer justicia a la realidad en lo que ésta tiene de estructural, que reconoce y da cuenta de los nuevos valores. Y empeñarse en un estudio en profundidad y de larga duración que nos ponga en capacidad de actuar sobre las orientaciones y efectos no deseables de la globalización.

No es desde la ignorancia y la condena que se va a humanizar la globalización, sino desde el conocimiento analítico y crítico de la misma.

**LA EDUCACIÓN CON VALORES**

***1) El valor vida.***

La vida es el valor que para el ser humano entraña mayor radicalidad, es decir, es el valor más propio, profundo, auténtico, esencial, y constitutivo.

***2) El Valor Autenticidad.***

A este punto bien podríamos decir que en el modo de vida auténtico procuramos actuar partiendo de uno mismo hacia los demás, y al contrario, en el modo de vida superficial actuamos partiendo de los demás hacia uno mismo. De donde podríamos inferir que el valor autenticidad (referido a la vida humana) consiste en la búsqueda y expresión de uno mismo en la realización de nuestra propia vida.

***3) El Valor Solidaridad.***

Lo que pretendemos señalar es el hecho de que los seres humanos que constituimos una sociedad somos todos semejantes, no iguales en lo concreto pero sí en lo esencial, con análogos vicios y virtudes espirituales, intelectuales y físicos, que nos conducen a considerarnos no solamente animales de la misma especie, sino también miembros de la misma sociedad, y sobre todo hermanos de la misma familia llamada humanidad.

***4) El Valor Razón.***

El principio de la razón vital nos ha evidenciado que el ser humano realiza su vida bajo una doble dimension intelectual: la irracionalidad y la racionalidad, las cuales parecen ser consustanciales al ser humano, y si bien tenemos individuos que ha sido o son modelos de

racionalidad, por lo general parece ser que la irracionalidad tiende a predominar en el campo de la realización de la vida humana.

***5) El Valor Humanidad.***

La realidad parece indicarnos que el ser humano tiende a la realización de modos superficiales de vida, en los cuales la vida humana tiende a realizarse en forma vacía, confusa, contradictoria, incierta o insatisfactoria. Parece faltarle a la forma de la vida la sustancia del humanismo.

Es indispensable contar con mecanismos que fomenten la transmisión de valores en toda su comunidad, por lo que a continuación proponemos las siguientes alternativas:

**I. Congruencia**

Es ser coherente, con lo que se dice y con lo que se hace. Se debe pensar que el individuo no solo tenga una bella manera de hablar, sino una bella manera de vivir, que lo haga merecedor al crédito por parte de la sociedad.

**II. Formación de carácter**

El carácter, dicen Redden y Ryan, en su "Filosofía católica de la educación", es "el control y la regulación deliberada de la conducta del individuo por el reconocimiento y la adquisición de principios morales inmutables que están estrictamente ejemplificados en la conducta y conscientemente aplicados en todos los aspectos de las experiencias de la vida".

**III. Fomentar Ideales**

Algo que se ha descuidado mucho, y que sin embargo ejerce una poderosa influencia entre la juventud es la promoción de altos ideales en la vida. Se ha de procurar fomentar ideales, que contribuyan, a alcanzar un mejor nivel de vida para el, para su familia y para la sociedad.

**IV. Formación de hábitos**

Los hábitos sólo se adquieren a través del ejercicio constante, de ahí que se deba aprovechar todas las oportunidades que se le presenten para desarrollarlos. La formación de hábitos se logrará en la medida que se provoquen repeticiones conscientes e inteligentes, acompañadas por un conocimiento de causa.

***Esta tarea implica acercarnos a recuperar el verdadero sentido de la educación de sus procesos y valores, para entender cuando se afirma que los contenidos de la educación ya no pueden ser concebidos como paquetes elaborados disponibles para ser transmitidos, sino como capacidades que le permitan a cada uno construir su conocimiento y valores.***

***Es indispensable iniciar una reforma educativa sustentada a través de principios y valores que permitan desarrollar políticas tendientes a incrementar las experiencias de aprendizaje ligadas al desarrollo de valores y actitudes, que nos permitan ser mejores ciudadanos del mundo. Fomentar el enlace desde la educación media la posibilidad de que el individuo tenga la capacidad de identificar y seleccionar su identidad profesional y de su futuro ocupacional.***

Todos tenemos una misión que cumplir, existe una causa por que vivir, que mejor que al final del camino podamos decir: cumplí cabalmente mi misión

**CONCLUSIONES**

Esta tarea implica acercarnos a recuperar el verdadero sentido de la educación de sus procesos y valores, para entender cuando se afirma que los contenidos de la educación ya no

pueden ser concebidos como paquetes elaborados disponibles para ser transmitidos, sino como capacidades que le permitan a cada uno construir su conocimiento y valores.

***Es indispensable iniciar una reforma educativa sustentada a través de principios y valores que permitan desarrollar políticas tendientes a incrementar las experiencias de aprendizaje ligadas al desarrollo de valores y actitudes, que nos permitan ser mejores ciudadanos del mundo. Fomentar el enlace desde la educación media la posibilidad de que el individuo tenga la capacidad de identificar y seleccionar su identidad profesional y de su futuro ocupacional.***

***Hay que construir una propuesta educativa humanizadora que permita habilitar y crear las condiciones para una sociedad solidaria y pluralista. Queremos un sistema educativo comprometido donde participen todos los sectores del ámbito educativo.***

Todos tenemos una misión que cumplir, existe una causa por que vivir, que mejor que al final del camino podamos decir: cumplí cabalmente mi misión

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA**

Münch L. (2009) Ética y Valores Ed. Trillas, México,

Newstrom J. (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc Graw Hill, México

Hernández B. A. et. al y otros, y col (2006) Etica Actual y Profesional. Ed. Thomson, México

Blanco, J. (1995) Antología de ética. Toluca Universidad Autónoma del Estado de México, 252p.

Cuesta R. (2001) Escaparse de las Prisiones Internas, la ética como proceso de liberación. Ed. Oxford University Press, México,. 250p.

Davis, K. y Newstron J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc Graw Hill, México, 734p.

Sobrino, M. (1994) Platón y Aristóteles, Educadores análisis comparativo de sus teorías educativas. Toluca Universidad Autónoma del Estado de México, 107p.

Velázquez G. (1994) Humanismo en la Administración I. Ed. ECAFSA, México, 273p.

Velázquez, G. (1996) Humanismo en la Administración II. Ed. ECAFSA, México, 267p.

Documentos electrónicos consultados

http://ourworld.compuserve.com/homepages/MHEC/docu14.htm 25 de junio 2002

http://www.minoydavila.com.ar/LI-PONCE.HTM 25 de junio 2002

http://www.prometeolibros.com.ar/temas/PSICOLOGIA.asp?subtema=975 25 de junio 2002

http://www.usb.edu.co/mesa_redonda2001/mesa_redonda45.htm 25 de junio 2002

# PROPUESTA PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE TOLUCA QUE FORTALEZCA LA COMPETITIVIDAD.

**AUTORES:**

**Dra. López Botello Felisa Yaerim**
**Institución de adscripción: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca. Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM**
**Correo electrónico: fely_yaerim@hotmail.com**

**Dra. González de Salceda Ramírez Erika**
**Institución de adscripción: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca. Escuela Normal Superior del Estado de México**
**Correo electrónico: erika_gore@hotmail.com**

**Mtro. Quintana Colín Rubén**
**Institución de adscripción: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca.**
**Correo electrónico: rqc7878@gmail.com**

**RESUMEN.**

La evaluación es de gran importancia, para cualquier país, pero hoy en día directivos, coordinadores, docentes, padres, alumnos y toda la sociedad en su conjunto, son más conscientes de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado.

El presente trabajo tiene por objeto evaluar el desempeño del talento humano del personal de una institución de educación superior de Toluca, para el monitoreo y seguimiento del

personal, enfoque novedoso en la gestión de recursos humanos que se enmarca dentro de la orientación de personal.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y característica que le dan vida, movimiento y acción a toda institución. (Dessler, 2011)

Es importante y necesario el talento humano dentro de una organización, porque este propicia en las personas un ambiente razonable, logrando a su vez satisfacción y competitividad dentro de los grupos de trabajo, porque se crea un agradable clima laboral dentro del personal que trabaja en la institución y que mejor cuando se evalúa el talento humano, para favorecer el monitoreo y seguimiento del personal.

**Palabras Clave:** Monitoreo, Seguimiento, Evaluar, Talento Humano, Persona.

**ABSTRACT**

Evaluation is of great importance for any country, but today managers, coordinators, teachers, parents, students and the whole society as a whole are more aware of the importance and impact of evaluating or evaluating.

The objective of the present study is to evaluate the human talent performance of the personnel of a higher education institution in Toluca, for the monitoring and follow - up of

the personnel, a novel approach in human resources management that is part of the personnel orientation.

When the term human resource is used the person is being cataloged as an instrument, without taking into consideration that this is the principal capital, which possesses skills and characteristics that give life, movement and action to any institution. (Dessler, 2011)

It is important and necessary human talent within an organization, because this provides people with a reasonable environment, achieving satisfaction and competitiveness within the work groups, because it creates a pleasant working environment within the personnel working in the organization. Institution and that better when evaluating the human talent, to favor the monitoring and monitoring of the personnel.

**Key Words:** Monitoring, Monitoring, Evaluating, Human Talent, Person

## INTRODUCCIÓN.

Cuando se escucha la palabra evaluación, por lo general se relaciona con medición y por lo regular se está con la angustia del resultado; sin embargo, medir se relaciona con determinar la extensión y/o cuantificación de una cosa, en tanto que la evaluación implica valorar la información, a través de la emisión de un juicio, con el apoyo de una retroalimentación.

La evaluación es de gran importancia, para cualquier país, pero hoy en día directivos, coordinadores, docentes, padres, alumnos y toda la sociedad en su conjunto, somos más conscientes de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado.

La evaluación del desempeño consiste en la valoración sistemática del rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo. (Jacob, 2001).

Es una herramienta que se utiliza con la finalidad de obtener resultados en relación al comportamiento de las personas en la organización con el propósito de considerar incrementos salariales, o para establecer si los trabajadores están cumpliendo con sus funciones asignadas dentro de la organización. Esto permite determinar su identificación con la misma y ser objeto de reconocimientos no necesariamente económicos.

La evaluación del desempeño de los individuos, grupos y organizaciones en función de su rendimiento es una práctica común en todas las sociedades. En algunos casos, estos procesos de evaluación están estructurados y se hacen cumplir formalmente por medio de métodos establecidos. En otros, constituyen un componente informal e integral de las actividades cotidianas.

El presente trabajo tiene por objeto evaluar el desempeño del talento humano del personal de una institución de educación superior de Toluca, un enfoque novedoso en la gestión de recursos humanos que se enmarca dentro de la orientación de personal.

## METODOLOGÍA.

### Objetivo general.

Favorecer el monitoreo y seguimiento del personal, a través evaluar el desempeño del talento humano, de una institución de educación superior de Toluca.

### Objetivo específico.

Identificar las consecuencias de la desmotivación del desempeño del personal de una institución de educación superior de Toluca, que no favorezcan la competitividad en el personal.

### Justificación.

Al realizar esta investigación en donde se analizó el comportamiento del desempeño del talento humano del personal de una institución de educación superior de Toluca permitirá monitorear y dar seguimiento al personal, favoreciendo el valor agregado y funcional de todos los colaboradores logrando así mejorar en la competitividad.

Toda institución debe de tener un mecanismo que permita el desarrollo en su personal, de oportunidad de conocer nuevos caminos y permita crecer dentro de ella y poder continuar desarrollándose con su entorno.

Esta investigación, ayudará en gran medida, para que se pueda alcanzar los objetivos y metas planteadas como una universidad moderna y competente en el mundo actual.

Dentro de la estructura organizada de la institución de educación superior de Toluca, Recursos Humanos se plantea como un área de unidad de monitoreo y seguimiento con la finalidad de seguir dando espacio dentro del personal y aprovechar el capital humano existente.

Por lo tanto, lograr la implementación de un área de monitoreo basado en las necesidades del personal, da un sentido de armonía dentro del ámbito que se interactúa a diario, tomando en cuenta que ofrece un grado de armonía y confianza dentro de los profesionales.

**Técnica de recolección de dato.**

La técnica que se implementó para lograr la obtención de la información de la situación fue:

La observación: esta técnica logró visualizar el trabajo que realiza el personal administrativo, como el interés, motivación, inquietudes, etc. con este método se logró tener información de los hechos como ocurren en su realidad.

Entrevista. Mediante la entrevista a 30 miembros del personal como herramienta de búsqueda se logró conocer las actitudes, comportamiento, perfil y competencia de los investigados. Por lo que, los datos que se obtuvieron, fueron ordenados y clasificados de forma aleatoria

**Variable Dependiente**

Seguimiento y monitoreo del desempeño del talento humano del personal de una institución de educación superior de Toluca.

**Variable(s) Independiente(s)**

Evaluación del desempeño del talento humano del personal de una institución de educación superior de Toluca.

Políticas que promuevan el desarrollo del talento humano en el personal de una institución de educación superior de Toluca.

No se debe olvidar que toda investigación debe de ser fundamentada con aspectos generales u otras pruebas recolectadas sobre el hecho, logrando a su vez fiabilidad y validez, acciones que darán los instrumentos que se implementaron en el diagnóstico institucional, para conocer el desempeño del talento humano.

Para la elaboración de éste trabajo de investigación se utilizó el enfoque cualitativo que a través de entrevistas y de la técnica de observación se logró tener una adecuada información, también mostró realidades de los aspectos que necesitan de análisis, para generar una propuesta.

**Desarrollo del Tema.**

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término recurso humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario, para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. (Dessler, 2011)

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito investigativo, se retomó:

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. (Dessler, 2011)

Por otro lado, la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos (Dessler, 2011), los cuales son:

•Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

• Recursos técnicos: Bajo este rubro se enlistan los sistemas procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

• Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana, quedan comprendidos en este grupo, sino también, otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Mondy,2010)

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo

El talento humano, proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos.

**CONCLUSIÓN.**

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a y de las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los

departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos.

Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

La importancia del talento humano, radica en que éste es el mayor potencial activo de toda la organización, ya que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma, por lo que todo director debe procurar lograr la correcta administración mediante la utilización de herramientas, modelos y técnicas para gestionar y potenciar las competencias de los empleados, facilitando e intermediando el aprendizaje participativo, la creatividad, la innovación, el liderazgo, la adaptabilidad, la flexibilidad, la motivación, el trabajo en equipo, la efectividad, el buen clima organizacional, el desarrollo de una buena filosofía y la administración de personal contribuyen al éxito.

Los beneficios que obtendría la institución de educación superior en Toluca, con la implementación de Recursos Humanos como un área de unidad de seguimiento y monitoreo, mantendría actualizado sus fortalezas, y debilidades, en cuanto a su personal humano, capacidad profesional; logrando con esto, un seguimiento y monitoreo continuo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del talento humano: Idalberto Chiavenato; revisión técnica Martha Patricia Guzmán Brito, José Luis Rodríguez Tepezano, México: McGraw-Hill.

Dessler, Gary (2011) Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano / Gary Dessler, Ricardo Alfredo Varela Juárez; traducción Leticia Esther Pineda Ayala y Víctor Campos Olguín. México: Pearson Educación.

Mondy, R. Wayne (2010) Administración de recursos humanos / R. Wayne Mondy, Robert M. Noé; con la colaboración de JudyBandyMondy; traducción de Jaime Gómez-Mont Araiza, México, D.F. Pearson/Ed

# PROYECTO DE ESTUDIO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DESARROLLADAS POR LOS FUNCIONARIOS UNIVERSITARIOS EN MÉXICO

AUTORES.

DRA. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA –
DIFUCULTURAL@YAHOO.COM.MX
MTRO. EDEL CRUZ GARCÍA – EDELLCRUZ@GMAIL.COM
MTRA. YESSICA GAEL GÓMORA MIRANDA – YESSICA.FILES@GMAIL.COM

**RESUMEN:**

La presente investigación pretende identificar el nivel de desarrollo en el manejo de las habilidades directivas desarrolladas por los encargados de ocupar cargos de alta responsabilidad en los centros académicos de nivel superior en México.
Se identificarán las habilidades que desde estudios referentes deben poseer directivos educativos para desempeñar eficientemente las actividades de dirección dentro de los espacios académicos en instituciones de educación superior en México.
Para tal fin se realizará este estudio en diversas universidades del país, esto con la oportunidad de desarrollar una red de investigación creada por el cuerpo académico "Administración de Organizaciones Educativas", y que cuenta con 11 cuerpos académicos de diferentes regiones de México y del cual nos auxiliaremos para realizar esta investigación.

Palabras clave: Habilidades directivas, funcionarios universitarios, Universidades

**ABSTRACT:**

This research aims to identify the level of development in the management of managerial skills developed by those in charge of occupying positions of high responsibility in the academic centers of higher level in Mexico.
The skills that from relevant studies must have educational directors to efficiently perform the management activities within the academic spaces in higher education institutions in Mexico will be identified.
For this purpose, this study will be conducted in various universities in the country, this with the opportunity to develop a research network created by the academic body "Administration of Educational Organizations", which has 11 academic bodies from different regions of Mexico and of which we will help us to carry out this investigation.

Keywords: Management skills, university officials, Universities

**ANTECEDENTES: Y JUSTIFICACIÓN:**

Existen diversos estudios que presenden a la presente investigación entre los que sobresalen los siguientes:

En cuanto a estudios que buscan identificar competencias para directivos escolares renemos Julián Puga (2008) el cual concluye “se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales –llamadas *habilidades blandas*– más que con destrezas mecánicas o prácticas”.

En el mismo sentido Fernando Casani (2012) concluyhe en su investigación “Como resultado esencial se identifican las seis competencias que actualmente registran una mayor relevancia para la dirección universitaria en España: *transformación organizativa, liderazgo firme, gestión de los recursos humanos, resultados persistentes en las personas, reflexión teórica previa a la acción* y *gestión del cambio*. *Por tanto, tales competencias podrían* ser el objetivo de los programas formativos específicos orientados a esos profesionales”.

Carlos Concha (2007) presenta tres nucleos de formación para directivos los cuales serían "La formación se ordena en torno a tres núcleos centrales:

9) Competencias **relacionales y de convivencia escolar**, orientadas a la construcción de interacciones cooperativas y productivas para el mejoramiento de los servicios educativos
10) Competencias orientadas al **logro de resultados escolares** de calidad, asegurando para ello, el desarrollo de capacidades institucionales de **gestión curricular y pedagógica**
11) **Competencias institucionales y estratégicas**, que posibiliten el desarrollo de capacidades de liderazgo para la generación de una visión estratégica de la institución educativa y para la producción y gestión de proyectos."

Así Nuby Molina (2006) nos presenta una propuesta para la detección de requerimientos de formación para directivos escolares y de esta manera puedan ser consideradas las necesidades puntuales que cada directivo requiera sin ejercer un esquema de desarrollo con perfiles directivos, sino más bien pensando en las necesidades del individuo.

Visitación Pereda (2016) realiza una investigación exhaustiva de modelos de dirección escolar encontrando modelos como el español, mediterraneo, brit´snico, emergente escandinavo, entre otros comparándolos y manejando como parte de las políticas de las regiones y países los resultados logrados.

Margarita Salvador (2009) en la investigación con el objetivo "en qué medida los directores escolares de centros públicos tienen desarrolladas y practican las habilidades sociales en el desempeño de sus funciones directivas".

Alfredo Gorrochotegui-Martell (2011) nos presenta los resultados de trabajos de desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos escolares durante un año utilizando la metodología de coaching y los resultados obtenidos.

Estos son referentes muy concretos de estudios presendentes al que se proyecta realizar dentro del entorno mexicano con directivos universitarios, con esto complementaremos esta línea de investigación con la realidad universitaria tomando como objeto de estudio los directivos universitarios de diferentes regiones de México.

OBJETIVO GENERAL

Estudiar el desarrollo de las habilidades directivas en encargados de funciones de alta responsabilidad en los centros educativos de nivel superior en México identificando un perfil deseado por aquellos que son parte de los perfiles de trabajo de estos funcionarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y describir las habilidades directivas estudiadas por investigaciones referentes.

Determinar el nivel de eficiencia en el manejo de las habilidades directivas por los funcionarios universitarios en México.

Generar un estudio comparativo entre regiones e identificar buenas prácticas para el desarrollo de grupos de alto rendimiento en las universidades mexicanas.

Generar un perfil deseado de directivos mexicanos que permita formar más efectivamente habilidades para nuevos directivos en las universidades mexicanas.

**ALCANCES Y METAS:**

El alcance de la investigación será de un año en el cual se pretende estudiar diversos directivos universitarios en diferentes regiones de México, concretamente se desarrollarían los diferentes levantamientos en la Universidad Autónoma de Baja California, Universidad

de Occidente en Sinaloa, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto Tecnológico de Sonora, Universidad Autónoma de Yucatán, Universidad Tecnológica del Valle de Toluca en Lerma y la Universidad Autónoma del Estado de México con diferentes centros académicos, entre otros que estaremos ubicando en el desarrollo de la investigación.

Las metas incluirían el levantamiento en las diferentes universidades mexicanas con las que cuenta la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO), y dentro de estos entornos (diversas universidades) se generarán levantamientos de corte cualitativos basados en "Historias de vida" que faciliten el análisis objetivo de datos y conclusiones que puedan reflejar la situación específica por las que tuvieron que pasar los diversos directivos de los centros educativos de nivel superior mexicanos.

Estaríamos generando un informe regional para poder con esta información realizar publicaciones locales en cada caso.

Finalmente se desarrollarán productos de la investigación para reportar los hallazgos del mismo, incluyendo artículos para ser publicados en revistas indexadas, un libro con el reporte completo de la investigación y capítulos de libro propuestos para el libro anual de la red de investigación RILCO reconocida por la UAEM y el libro anual de la red de investigación IAIDRES reconocida por la UMSNH.

**METODOLOGÍA:**

E. UNIVERSO Y MUESTRA

El estudio tiene un alcance dentro del territorio mexicano debido al interés específico del cuerpo académico consolidado "Administración de Organizaciones Educativas" de generar estudios de interés en relación a la Administración y Dirección de Centros Educativos, en esta investigación particularmente con el objeto de estudio de las Universidades mexicanas.

Actualmente se tiene el dato de 929 universidades (Webometrics, 2016) en toda el país, lo cual tomaremos como universo con la finalidad de poder identificar regiones y universidades que se encuentran de esta.

Al ser un estudio de corte cualitativo basado en la teoría fundamentada se desarrollarán levantamientos utilizando "Historias de vida" con directivos Universitarios y esto se realizará utilizando una muestra de expertos por cada región del país. Estas regiones se considerarán como norte, sur, centro, occidente y megalópolis (esta última debido a la concentración tanto de población como de universidades en este espacio del territorio nacional).

## F. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo se llevará a cabo una investigación cualitativa, con alcance interpretativo, diseño basado en la teoría fundamentada y transversal en la temporalidad del levantamiento de datos.

## G. DESCRIPCIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

El presente estudio se desarrollará con las categorías descritas por Carlos Concha (2007) para estudiar las habilidades requeridas por los directivos universitarios, a saber:

- Competencias relacionales y de convivencia escolar
- Competencias orientadas al logro de resultados escolares de calidad
- Competencias institucionales y estratégicas

Lo anterior permitirá conocer la situación actual de estas competencias con habilidades específicas para cada competencia y comparar con las habilidades que poseen los directivos en las diferentes regiones del país.

H. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se realizará un levantamiento mediante el uso de técnicas del levantamiento como la Historia de Vida, esto por cada región mencionadas con anterioridad, se utilizará el paquete ATLAS TI para la captura y análisis de datos generando estudios e interpretaciones para la generación de una teoría coherente con lo que se observe que ocurre (teoría fundamentada).

**INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE**

Se cuenta con 3 equipos de cómputo de los profesores titulares de esta propuesta investigativa, espacios áulicos, acceso a salas de cómputo y accesos universitarios a bases de datos científicas como Conrecyt, Redalyc, entre otros.

**PROPUESTA NUEVA O CONTINUIDAD**

Esta investigación es de nueva creación y se desarrolla debido a la propuesta de integrantes del Cuerpo Académico "Administración de Organizaciones Educativas", y con el apoyo de miembros de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional quienes darán las facilidades para realizar las reuniones para levantamiento de historias de vida.

Se está diseñando para, posteriormente y una vez concluida la presente investigación, generar una segunda etapa donde se estudiarán las habilidades directivas en el entorno universitario latinoamericano con la participación del total de miembros de la Red de Investigación en Competitividad Organizacional que incluye a diversos países de américa latina y el Caribe, así como Iberoamérica.

| Tipo de competencia | Ámbito | Competencia | Criterios | Referencia |
|---|---|---|---|---|
| Funcional | Gestión Institucional | Gestionar los procesos a su cargo | Formular el Proyecto Educativo | Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Institucional. | potenciando el Liderazgo. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Volumen 3, Número 1e. España |
| | | | Dirigir los procesos a su cargo. | |
| | | | Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI. | |
| | | Gestionar el crecimiento de la escuela | Gestionar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual | |
| | | | Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula. | |
| | | Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de educación | Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente. | |
| | | | Asegurar el desempeño efectivo de los Asistentes de Educación. | |
| | | Gestionar Recursos Humanos | Administrar condiciones de trabajo. | |
| | | | Implementar sistemas de | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | gestión de Recursos Humanos por competencias. | |
| | | Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares | Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular. | |
| | | | Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento. | |
| | Gestión Curricular | Asesorar a los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje | Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza. | |
| | | Desarrollar estrategias educativas del establecimiento | Coordinar e implementar acciones de mejora curricular. | |
| | | | Promover actualizaciones del Currículum en el contexto del PEI. | |
| | | | Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje. | |
| | | | Coordinar e | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje | implementar acciones de mejora curricular. | |
| | | | Promover actualizaciones del Currículum en el contexto del PEI. | |
| | | | Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje. | |
| | | Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje | Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua. | |
| | | | Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículum. | |
| | | | Analizar la información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua. | |
| | | Orientar a los estudiantes y sus familias | Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias. | |
| | | | Coordinar acciones de | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | intervención. | |
| | | Orientar al os alumnos hacia su desarrollo futuro | Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento. | |
| | Gestión de la Convivencia escolar | Gestionar la interacción y convivencia escolar | Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar. | |
| | | | Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios. | |
| | | Prevenir situaciones de riesgo psicosocial | Realizar acciones de prevención. | |
| | | | ntegrar a la familia al proceso educativo. | |
| | | Gestionar redes sociales | Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan los objetivos del establecimiento. | |
| | | | Promover la participación de estudiantes y apoderados como | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | redes internas del establecimiento | |
| Conductuales | Liderazgo | | Promueve una visión compartida generando altas expectativas de logro | |
| | | | Guia al equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto educativo institucional | |
| | | | Propicia un clima organizacional favorable | |
| | | | Propicia una cultura de mejoramiento continua | |
| | Gestión de las innovación | | Incentiva la innovación | |
| | | | Promueve el desarrollo de la comunidad educativa | |
| | | | Estimula una actitud favorable al cambio | |
| | Compromiso social | | Promueve la aceptación de la diversidad | |
| | | | Refuerza el sentido social declarado en el PEI | |
| | | | Promueve el desarrollo social de la comunidad | |
| | Comunicación para la interacción | | Se comunica asertivamente | |
| | | | Influye positiviamente en la comunidad | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Genera impacto con su comunicación | |
| | Trabajo en equipo | | Promueve la formulación de objetivos y metas de equipo | |
| | | | Incentiva el trabajo en equipo | |
| | | | Optimiza el uso de los recursos | |
| | | | Favorece redes de operación | |

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y HEMEROGRÁFICAS


- Concha Albornoz, C; (2007). CLAVES PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES ESCOLARES. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5() 133-138. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025019

- Durán, María, Bonnefoy, Carmen, Cerda, Gamal, Ponce, Yeleni, Peine, Shila, Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su EvaluaciónRevista de Psicología [en linea] 2004, XIII ( ) : [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26413206> ISSN 0716-8039

- Fuente, M d l; Salvador, M; Álvarez, J; (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. European Journal of Education and Psychology, 2() 275-288. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129312574008

- Gorrochotegui-Martell, A; (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. Educación y Educadores, 14() 369-387. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404009

- Ibáñez Etxeberria, Alex, Correa Gorospe, José Miguel, Jiménez de Aberasturi Apraiz, Estibaliz, León Gereño, Margarita, La gestión del cambio tecnológico en los centros educativos del país vasco: el papel de los directivos escolares.Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación [en linea] 2008, (enero-Sin mes) : [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36803104> ISSN 1133-8482

- Izquierdo, D; (2016). ¿Qué hacen los directores de centros escolares?. Revista Complutense de Educación, 27 (3) 1193-1209. Recuperado de

http://dx.doi.org10.5209/rev_RCED.2016.v27.n3.47610

- MARTÍNEZ CERNA, L; PUGA VILLARREAL, J; (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24() 87-103. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004

- Moforte, C; González, G; Maureira, O; (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. Perfiles Educativos, XXXVI() 134-153. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13232069009

- Molina Yuncosa, N. (2007). Detección de las necesidades formativas de los equipos directivos: paso previo para el diseño de planes de formación. 16 ()70-81.

- Ortiz-Colón, A M; García Mino, F; Almazán Moreno, L; (2015). CONTROVERSIAS SOCIALES Y POLÍTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN CONTEXTOS ESCOLARES DESDE LAS PERCEPCIONES DE LOS AGENTES IMPLICADOS. Prisma Social, () 411-442. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744530013

- Ortiz-Colón, Ana María, García Mino, Felipe, Almazán Moreno, Lorenzo, CONTROVERSIAS SOCIALES Y POLÍTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN CONTEXTOS ESCOLARES DESDE LAS PERCEPCIONES DE LOS AGENTES IMPLICADOSPrisma Social [en linea] 2015, (Junio-Noviembre) : [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744530013> ISSN

- Pereda Herrero, Visitación, Formación de directivos escolares: Modalidad presencial versus aprendizaje on lineOpción [en linea] 2016, 32 ( ) : [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2017] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903034> ISSN 1012-1587

- Rodríguez-Pomeda, J; Casani, F; (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVIII() 101-117. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785008

Uribe, M; (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el Liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el Sistema Educativo Chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 3 (1A). Recuperado de http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pd

# ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO COMO ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA.

**AUTORES.**

**M. EN A. RH. EDWIN FLORES ORTÍZ**
edwin_godwin@hotmail.com

**M. EN E. FERNANDO PEDRONI LARA**
fpedroni2005@yahoo.com.mx

**M. EN E. HELGA HAISE GONZÁLEZ**
helgaheisedemx@gmail.com

**Universidad Tecnológica del Valle de Toluca**

**RESUMEN:**

Dado que el sector turístico constituye una de las principales fuentes económicas del país. Es de importancia producir estudios que ayuden a identificar los factores que dinamicen la competitividad en las organizaciones que forman parte del sector.

Ya que la competitividad organizacional responde en gran medida a los niveles motivación y compromiso como se ha reflejado en diversas investigaciones; el presente estudio busca identificar distintos factores de motivación laboral los cuales incentiven al compromiso organizacional y con ello la competitividad en las organizaciones del sector turístico.

La presente investigación se planteó con un diseño de tipo exploratorio, descriptivo, transversal, correlacional y de carácter cuantitativo mixto, apoyado de un instrumento de recolección de datos escala Likert, como principal herramienta para la obtención de datos en relación a las variables de motivación y compromiso organizacional en tres distintos centros vacacionales administrados por una misma dependencia de gobierno, con la participación de 90 colaboradores mediante un censo. Como hallazgo de la investigación se obtuvo que los factores motivacionales (la retroalimentación, autonomía, autorrealización ambiente laboral, y reconocimiento) son los más presentes en los colaboradores. Los factores motivacionales

con mayor relación a fomentar el compromiso organizacional fueron la autorrealización, autonomía, afiliación, retroalimentación y el lugar de trabajo. Finalmente el principal tipo de compromiso detectado en la organización fue el de tipo afectivo, seguido del normativo y en menor grado el de seguimiento. Por lo anterior se determinó que existen factores motivacionales que presenta ciertas correlación con el compromiso lo cual nos ayude a fomentar la competitividad organizacional en el sector turístico.
**Palabras clave:** competitividad, motivación, compromiso.

**SUMMARY:**

Since the tourism sector is one of the main economic sources of the country. It is important to produce studies that help identify the factors that boost competitiveness in the organizations that are part of the sector.

Since the organizational competitiveness responds to a great extent to the levels of motivation and commitment as reflected in various investigations; The present study seeks to identify different factors of work motivation which incentivize the organizational commitment and with it the competitiveness in the organizations of the tourism sector.

The present investigation was designed with an exploratory, descriptive, cross-sectional, correlational and mixed quantitative design, supported by a Likert scale data collection instrument, as the main tool for obtaining data in relation to the motivation variables and organizational commitment in three different resorts managed by the same government agency, with the participation of 90 employees through a census. As a result of the research, it was found that the motivational factors (feedback, autonomy, self-realization, work environment, and recognition) are the most present in the collaborators. The motivational factors with the greatest relation to fostering organizational commitment were self-realization, autonomy, affiliation, feedback and the workplace. Finally, the main type of commitment detected in the organization was the affective type, followed by the normative and to a lesser extent the follow-up. Therefore, it was determined that there are motivational factors that have certain correlation with the commitment which helps us to promote organizational competitiveness in the tourism sector.

**Key words: competitiveness, motivation, commitment.**

**Introducción.**

Actualmente la mayoría de las organizaciones, sin importar el sector o giro en el que se desarrollen, así como el tamaño o el origen de su capital, están enfocadas en aspectos que les ayuden a incrementar sus niveles de operación y competitividad, para con ello mejorar sus actividades y lograr sus objetivos organizacionales, ello mediante la implementación de estrategias y nuevas ideologías basadas en aspectos como la motivación laboral, el compromiso organizacional, el desarrollo del talento humano, el liderazgo, la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento y auto dirigidos, así como infundir en sus colaboradores sentimientos de pertenencia, identidad, compromiso y lealtad hacia la empresa u organización en la cual se desenvuelven, con el fin de incrementar constantemente su competitividad. Sin embargo no todos los directivos de las empresas saben cómo impulsar los cambios o adecuaciones necesarias para lograr mejoras en sus procesos operativos o administrativos. Por ello es de gran importancia comprender aspectos como la motivación y el compromiso, ya que dichos términos podrían en la mayoría de los casos ayudar a los directivos a lograr que sus colaboradores cumplan con los objetivos planteados, pero también les ayudaría a ir más allá y poder establecer nuevas metas, visiones o formas de trabajo que impulsen la competitividad organizacional.

Con base en lo anterior, el presente documento plantea el estudio de los factores motivacionales en el trabajo como un elemento clave para la incentivación del compromiso organizacional de los colaboradores de un conjunto de tres centros vacacionales, lo cual ayude en dicha organización al logro de sus objetivos e incremento de su competitividad en el sector al cual pertenecen.

**Metodología:**

Se identificó la problemática de estudio, mediante un acercamiento diagnóstico a los directivos de las organizaciones objeto de estudio; se observaron problemáticas comunes que en lo general suelen presentarse en las organizaciones involucradas en el sector turístico: la falta de planeación e implementación de programas o estrategias de motivación laboral que

incida en el compromiso del personal, lo cual fomenta la rotación de personal. La ausencia de planes o estrategias que propicien pertenencia, lealtad y compromiso por los colaboradores hacia la organización, así como también la fallida intención de implementar estrategias en este mismo sentido en los tres organismos que conforman el objeto de estudio.

Por otra parte con base en la falta de compromiso y motivación laboral; la rotación del personal suele ser una constante (tanto en el personal de confianza como en el sindicalizado), lo cual repercute en la perdida regular del talento humano en dichas organizaciones, pero también en la pérdida de recursos como tiempo y dinero al tener que realizar nuevas acciones de reclutamiento, selección, capacitación o entrenamiento del nuevo personal con el fin de suplir a los elementos desertores. Aunado a ello, si bien el personal de los tres Centros Vacacionales objeto de estudio cuenta con buenas prestaciones laborales, esto no representa una factor de motivación y de compromiso organizacional para todos los colaboradores por igual.

Por lo anterior, la presente investigación tomó la falta de motivación laboral vinculada al compromiso en el personal de los centros vacacionales objeto de estudio y su impacto en la competitividad organizacional, como la problemática de investigación a abordar. Pues el hecho de que el ambiente de una empresa sea negativo es un factor determinante en relación con la pérdida de motivación (en el ámbito laboral) que puede sufrir un trabajador (Nicuesa, 2011). Afectando directamente el desempeño de cualquier organización y por ende su competitividad.

En este sentido el objetivo general de la investigación fue: determinar los factores de motivación laboral presentes en los colaboradores de los centros vacacionales objeto de estudio, mediante la identificación de los mismos y la determinación de su relación con el compromiso organizacional, con el fin de incentivar la competitividad organizacional.

Es así que para dar seguimiento a la investigación se plantearon las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es la composición general del personal que colabora en los centros vacacionales objeto de estudio de la investigación?
- ¿Cuáles son los principales factores motivacionales más representativos a consideración de los propios colaboradores de los Centros Vacacionales en su operación cotidiana?

- ¿Qué tipos de compromiso laboral rigen el actuar de los colaboradores en los Centros Vacacionales?
- ¿Existen correlaciones entre las dimensiones motivacionales y el compromiso laboral?

Respecto a la justificación del proyecto, se sustenta en el interés por profundizar en la identificación y conocimiento de los beneficios e impactos positivos que se pueden presentar en las empresas mediante el estudio de los factores motivacionales más significativos determinados desde la perspectiva de los colaboradores de dichas organizaciones y su influencia en el compromiso organizacional lo cual pueda impulsar la competitividad de dichas organizaciones; ya que estos dos elementos (motivación y compromiso) pueden impulsar de manera conjunta aspectos como la productividad, la calidad en el servicio y en general la competitividad. Por otra parte con base en la naturaleza de la organización objeto de estudio la realización de este tipo de investigaciones pueden ser consideradas de relevancia visualizado en la trascendencia social por medio de una mejor calidad del servicio brindando a los derechohabiente y usuarios en general. Por igual otros elementos justificaron la realización de esta investigación fueron: la promoción de nuevas formas de motivar a los integrantes de las organizaciones, mediante la comprensión de las necesidades implícitas de cada actor, mejorando aspectos como ambiente de trabajo y fomentando un mayor sentido de compromiso organizacional por parte de los colaboradores lo cual se refleje en una mayor competitividad por parte de la organización.

**Recolección y análisis de los datos**

Para desarrollar la presente investigación se determinó un diseño exploratorio, descriptivo, transversal, correlacional y de carácter cuantitativo mixto. Así mismo la recolección de datos se efectúo mediante la aplicación de un instrumento de investigación (cuestionario de elaboración propia apoyado de escala Likert), con el cual se censó a una población de 90 colaboradores que conforman el personal de los centros vacacionales objeto de estudio. El diseño del instrumento de investigación, se basó en la información recabada a lo largo de la revisión y documental (ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables.**

| Variable | Dimensión | Definición conceptual | Indicadores | Definición operacional |
|---|---|---|---|---|
| Motivación laboral | Logro | Sensación personal basada en la búsqueda constante de alcanzar objetivos y metas con un sentido estimulante para el colaborador. | • Búsqueda de tareas que represente un reto.<br>• Satisfacción por el logro de objetivos. | 1, 2 |
| | Poder | Es la facultad de influir en los demás y lograr que los otros se comporten de cierta manera. | • Influencia en la toma de decisiones en los demás.<br>• Influencia en las acciones que desempeñan los demás. | 3, 4, |
| | Autorrealización | Sentimiento al (lograr) alcanzar metas individuales | • Realización personal. | 5, 6, 7, 8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **que nos impulsan a convertirnos en lo que creemos poder llegar a ser, promoviendo el crecimiento y desarrollo del potencial propio.** | • **Desarrollo pleno de las capacidades.**<br>• **Obtención de nuevas habilidades.**<br>• **Obtención de nuevos conocimientos.** | |
| | **Autonomía** | **Libertad proporcional al puesto y autoridad del colaborador para programar sus actividades y la forma de cómo realizarlas.** | **Libertad para:**<br>• **Determinar la forma en cómo realizar las actividades.**<br>• **Programar la realización de las actividades.** | **9, 10** |
| | **Reconocimiento profesional** | **Es el grado de aprobación y confirmación por parte de los directivos y compañeros en relación al trabajo bien** | • **Reconocimiento público acerca del trabajo bien hecho.**<br>• **Reconocimiento del estatus que tiene el** | **, 11, 12, 13** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **hecho por el colaborador** | **colaborador en la organización.**<br>• **Valorización de la importancia que tiene el trabajo del colaborador para la organización, por parte de los superiores** | |
| | **Identificación con la tarea** | **Grado en que se cuenta con las habilidades, aptitudes y conocimientos para desempeñarse en el trabajo; por lo cual se aceptan y termina las tareas.** | • **Posesión de:**<br>• **Conocimientos.**<br>• **Habilidades.**<br>• **Aptitudes.**<br>• **Se cumple en tiempo y forma con la tarea asignada.** | **14, 15, 16, 17** |
| | **Necesidades de afiliación** | **Son las intenciones o acciones de establecer relaciones de involucramient** | • **Aceptación por los compañeros.**<br>• **Establecimiento de relaciones** | **18, 19, 20** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **o y afecto con los demás miembros de la organización.** | **afectivas con los compañeros.**<br>• **Ayuda recíproca entre compañeros el trabajo.** | |
| | **Ambiente laboral** | **Contexto en que se desenvuelve el colaborador, conformado por las políticas de la organización, condiciones laborales y relaciones interpersonales.** | • **Capacitación y desarrollo.**<br>• **Planificación de carrera en la organización.**<br>• **Ambiente de respeto en el trabajo.** | **21, 22, 23** |
| | **Lugar de trabajo** | **Es el espacio físico y elementos que lo componen y afectan, en el cual se desarrollan las funciones y actividades laborales por** | • **Iluminación y ventilación adecuada.**<br>• **Mobiliario y equipo adecuado.**<br>• **Espacio suficiente.** | **24, 25, 26** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **parte de los colaboradores, en este se incluye la estructura arquitectónica, la iluminación, mobiliario, equipo, acondicionamiento físico, etc.** | | |
| | **Seguridad laboral** | **Es la certidumbre que percibe el colaborador en cuanto a la permanencia en su trabajo, así como de la integridad física y emocional que puede obtener mediante la permanencia en su trabajo.** | • **Seguridad de conservar el trabajo.**<br>• **Bajo riesgo de accidentes laborales.** | **27, 28** |
| | **Remuneración** | **Es el beneficio económico que percibe el colaborador por el** | • **Percepción económica que recibe el trabajador (salario)** | **29, 30, 31** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **cumplimiento de sus obligaciones laborales.** | • **Bonos.**<br>• **Prestaciones.** | |
| | **Retroalimentación del puesto** | **Información de los resultados obtenidos por las acciones personales y/o grupales emprendidas en busca de alcanzar los objetivos y metas.** | • **Orientación del superior en relación al trabajo realizado por el colaborador.**<br>• **Identificación del grado de contribución al logro de los objetivos organizacionales.** | **32, 33** |
| **Compromiso organizacional** | **Afectivo** | **Conexión emocional con la organización, que genera el deseo y orgullo de pertenecer o permanecer en ella.** | • **Deseo de pertenecer a la organización.**<br>• **Identificación con los principios de la organización (misión,** | **34, 35, 36** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | **visión y objetivos)**<br>• **Orgullo por pertenecer a la organización.** | |
| | **Seguimiento** | **Necesidad de permanecer en la organización para satisfacer las necesidades, considerando el costo de dejarla y no encontrar algo mejor, así como perder los beneficios y prestaciones actuales.** | • **Dificultad de encontrar un mejor trabajo.**<br>• **Aceptable satisfacción de las necesidades por medio del trabajo actual.**<br>• **Negativa a perder las prestaciones que ofrece la organización.** | **37, 38, 39** |
| | **Normativo** | **Gratitud y deber moral por seguir en la organización, y cumplir con las metas y objetivos de esta, como respuesta** | • **Sentimiento de deuda con la organización.**<br>• **Deber moral de continuar en la organización para** | **40, 41, 42** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **reciproca a los benéficos obtenidos por el colaborador.** | **alcanzar los objetivos.**<br>• **Sentido de agradecimiento hacia la organización.** | |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2011, 2002), (Robbins y Judge, 2009), (Hellriegel y Slocum, 2004), (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2004), (Cuarto, 2014), (McGregor, 1969, 1977), (Davis yNewstrom), (Lévy, 2003), (Newstrom, 2001), (Toro, 1985, 1992), (Toro y Cabrera, 1985, 2005), (Bautista et. al., 2010), (Solange, 2013), (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003), (Meyer y Allen, 1991).

El instrumento contiene introducción, indicaciones, 42 reactivos que definieran 15 dimensiones para diagnosticar las variables motivación y compromiso laboral; 5 preguntas dirigidas a determinar el estatus, antigüedad, área de trabajo, hotel en el cual se labora, así como la relación contractual de trabajo y 4 preguntas de carácter sociodemográfico; se apoyó de una escala Likert para su contestación y evaluación la cual se basó en 5 opciones de respuesta, otorgando posibilidades que van desde la perspectiva "Totalmente de acuerdo", hasta una perspectiva de "Totalmente en desacuerdo", para buscar la opinión del censado. Dicho instrumento se validó mediante opinión de experto (Dr. en C. E. A. María del Roció Gómez Díaz; catedrática de tiempo completo y reconocida investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México), validación de contenido (operacionalización de variables) y análisis Alfa de Cronbach (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Resumen general de confiabilidad del**

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| .801 | 15 |

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 88 | 97.8 |
| | Excluidos[a] | 2 | 2.2 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo integró las dos variables propuestas en la investigación (motivación y compromiso) por medio de la definición operacional de las distintas dimensiones determinadas para el estudio este mismo la cual se presenta en el cuadro 1.

**Desarrollo del tema.**

Al ser el objetivo del presente estudio: determinar los factores de motivación laboral presentes en los colaboradores de los centros vacacionales objeto de estudio, mediante la identificación de los mismos y la determinación de su relación con el compromiso organizacional a fin de incentivar la competitividad organizacional. Se consideró necesario establecer una amplia revisión documental, la cual permitiera observar bajo las características propias del objeto de estudio los posibles factores motivacionales presentes en los colaboradores así como su apego a cierto tipo de compromiso organizacional; consultando una serie de conceptos y términos de motivación al igual que teorías clásicas, contemporáneas y de contenido como: Teoría de las necesidades de Maslow, X y Y de McGregor, necesidades de McClelland, bifactorial de Herzberg, Mmdelo ERC de Alderfer, expectativas de Vroom, equidad de J. Stacy Adams, establecimiento de metas de Locke, condiciones motivacionales del individuo de Toro. Aunado a esto la consulta de estudios empíricos en relación al tema, así como las aportaciones de autores en relación al concepto de compromiso organizacional, haciendo énfasis en los elementos propuestos por Meyer & Allen (1991) para el entendimiento de los diferentes tipos de compromiso que puede presentar los colaboradores en una organización: compromiso normativo, afectivo y de continuación o seguimiento. Fue así que con ficha revisión se determinaron las posibles dimensiones a identificar en el objeto de estudio las cuales se presentan en las figuras 1 y 2.

**Figura 1. Grado de relevancia por dimensión de la variable motivación.**

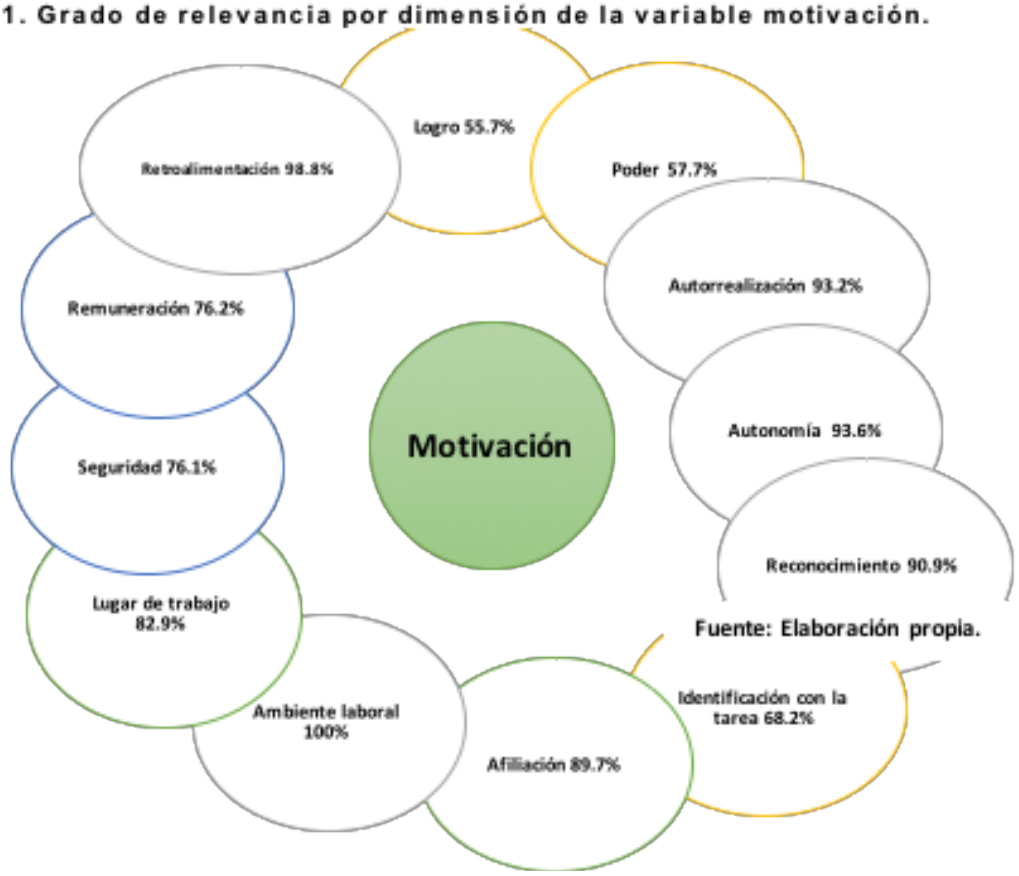


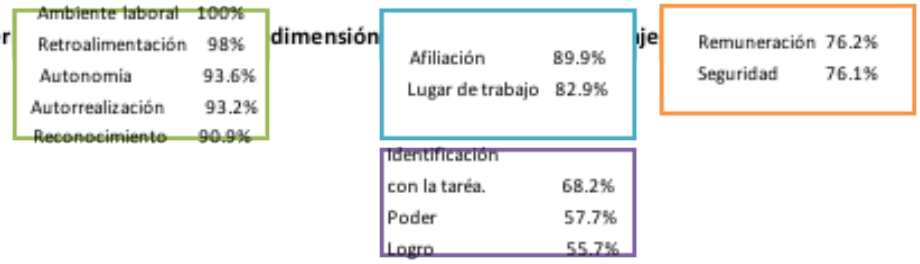

**Figura 2. Relevancia del compromiso laboral por dimensión**




Fuente: Elaboración propia.

Las figuras 1 y 2; evidencian la presencia de todas las dimensiones consideradas en las variables propuestas para analizar el objeto de estudio; determinando el grado de identificación de los colaboradores con los factores motivacionales; así como el porcentaje de apego a cada tipo de compromiso organizacional.

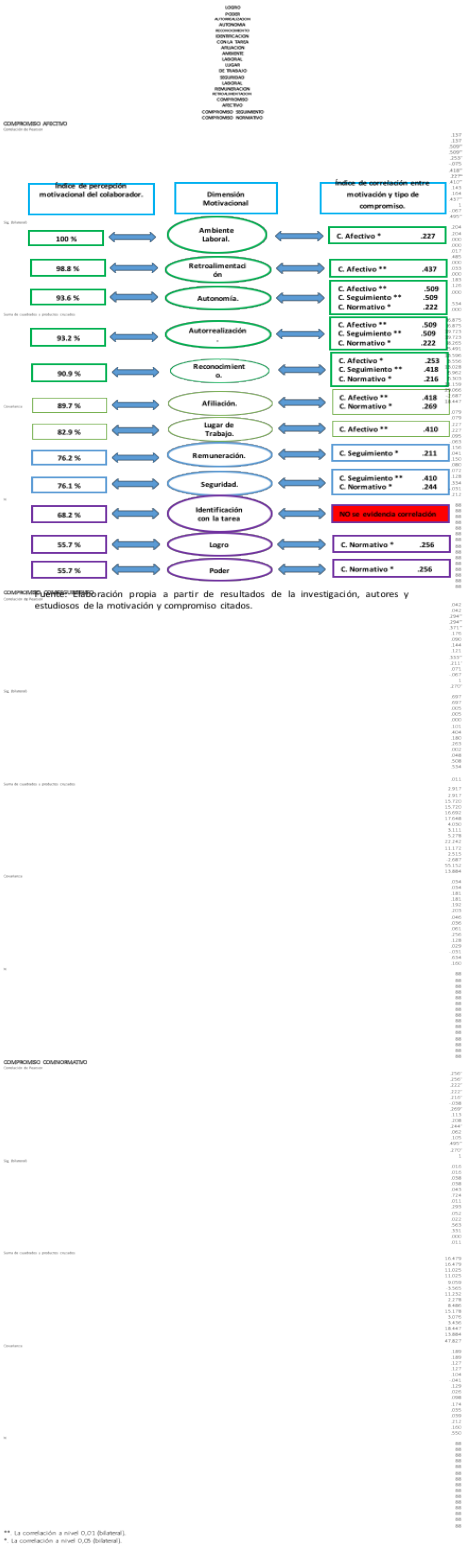
Se identificaron cuatro grupos en función de la importancia con que los colaboradores consideran motivante o no las dimensiones estudiadas (ver figura 3).

**Figura 3. Deter** 


Fuente: Elaboración propia.

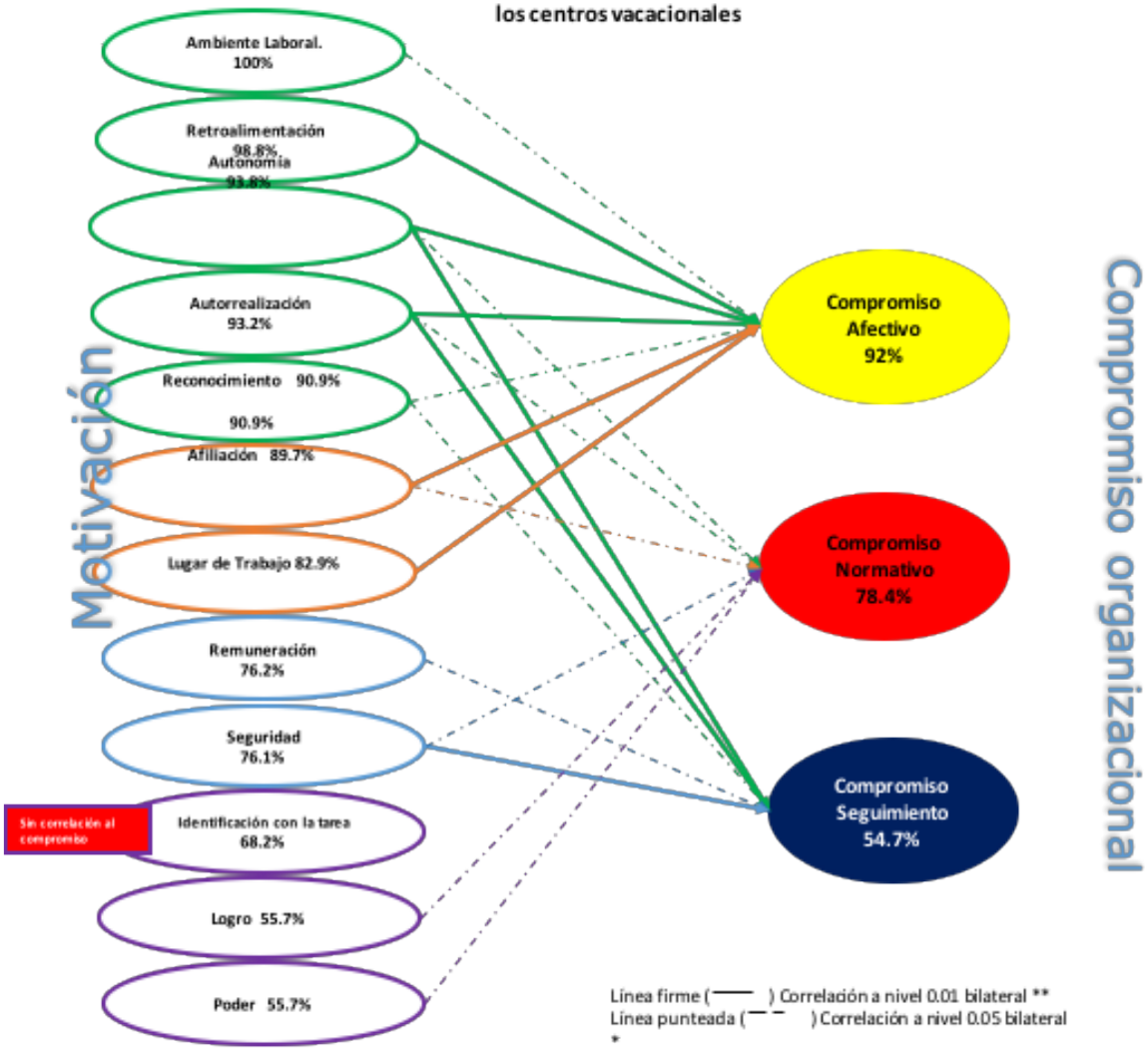
En su caso el grupo de indicadores que se percibieron con un mayor grado de potencializar la motivación laboral son: ambiente laboral, retroalimentación, autorrealización, autonomía y reconocimiento; con un promedio de aceptación como factor motivador del 95.3% por los colaboradores. Lo cual plantea la posibilidad de que al generarse propuestas motivacionales en estos rubros sean más aceptadas o tengan un mayor impacto si están fundamentadas en estas dimensiones; en segunda instancia, se identificaron dos dimensiones las cuales presentan un grado de aceptación por parte de los colaboradores en un 83.3%; afiliación y lugar de trabajo, en tercer grupo de que integra un porcentaje de 76.15% conformado por las dimensiones remuneración y seguridad; y finalmente aquellas dimensiones que los colaboradores no consideraron de gran relevancia con un promedio del 55.7% logro y poder. Por otra parte, respecto al tipo de compromiso en la organización se pudo señalar de manera general que el más representativo entre los colaboradores es el de carácter Afectivo con una percepción del 92% por parte del total de los colaboradores. Seguido de ello el segundo tipo de compromiso laborar en importancia identificado por los colaboradores de los centros vacacionales es el de tipo Normativo con un 72% y finalmente con una menor percepción el compromiso de tipo seguimiento con un porcentaje de 54.7%. Lo anterior da la posibilidad de impulsar e incentivar el compromiso laboral de los colaboradores desde la perspectiva de políticas organizacionales, el ámbito afectivo involucrando el fomento de las relaciones interpersonales, así como el ambiente y condiciones de trabajo; con la intención de fomentar la competitividad organizacional.

**Figura 4. Correlación entre motivación y**




Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación, autores y estudiosos de la motivación y compromiso citados.

Figura 5. Factores motivacionales vinculados al compromiso organizacional en los colaboradores de los centros vacacionales




Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1991), estudiosos de la motivación y resultados de la investigación.

Por ultimo como se puede observar; a partir de los resultados de la investigación se demuestra la existencia parcial de correlaciones entre las dimensiones pertenecientes a la variable motivacional y su implicación en las dimensiones de la variable compromiso laboral. Así mismo es importante considerar que si bien la mayor parte de las dimensiones motivación evidenciaron un nivel de correlación con respecto a la variable compromiso; en el caso particular de la dimensión "identificación con la tarea", se observa con base en los análisis

correspondientes que dicha dimensión tiene una trascendencia moderada del 68.2% con fines motivacionales respecto a la opinión de los colaboradores, sin embargo esta dimensión a su vez no muestra alguna correlación con la dimensión compromiso por lo cual si bien puede motivar, no genera una respuesta hacia el impulso del compromiso organizacional en cualquiera de sus dimensiones entre el personal de los centros vacacionales.

**Conclusiones.**

Finalmente se concluye que la motivación y el compromiso son variables de estudio multifactoriales, donde la estimulación de los elementos motivacionales en el trabajo puede potencialmente direccionar e influir uno o varios de los tipos de compromiso organizacional; igualmente se determinó que la estimulación de los factores motivacionales en el trabajo fomentan un sentimiento de pertenencia en el colaborador reflejado en el compromiso organizacional, lo cual puede ser aprovechado por las organizaciones con el fin de incrementar su competitividad, apoyado en todos aquellos beneficios generados a partir del impulso de estas dos variables. Así mismo los resultados obtenidos y presentados en el estudio muestran que es importante e imprescindible enfocar nuevas líneas de investigación que estudien motivación laboral y el compromiso en organismos y dependencias de carácter públicas, así como en el sector turismo con la intención de potencial su competitividad. Finalmente a partir de los comentarios vertidos y la revisión de investigaciones empíricas relacionadas a la motivación laboral; se puede indicar que el valor obtenido en la correlaciones respecto a los factores motivacionales y la variable compromiso organizacional pueden ser entendidas a partir de la importante diversidad de factores y dimensiones aplicables para el estudio y explicación de la variable motivación (Toro, 2002), lo cual tenga un impacto en la competitividad de las organizaciones.

**Referencias:**

Batista S. A., Galvez E. M. & Hinojosa C. I. (2010). *Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Rev Cubana Med Gen Integr [online]. 2010, vol.26, n.2, pp. 0-0. ISSN 1561-3038. Visualizado el [01/09/2014] en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252010000200017&script=sci_arttext

Betanzos D. N., Andrade P. P. & Paz R. F. (2006). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 22(1) 25-43. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002

Chaparro, E. L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 7-32, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Visualizado el [01/09/2014] en http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365

Chiavenato Idalverto (2011). *Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones*. México: novena edición, Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano; el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.

Cuarto Díaz E. (2014). *Diagnóstico sobre la motivación laboral para la propuesta de implementación de una nueva referencia pública de una dependencia gubernamental (2013)*. Trabajo terminal de grado; Maestro en administración de negocios. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.

Davis Keith & Newtrom John W. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill, Undécima edición

De la Cruz, F. M. (2009). *Análisis de la motivación del personal que labora en el sistema DIF Municipal de Temoaya, Periodo 2006 – 2009*. Tesis de Ciencias Políticas y Administración Pública. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Autónoma del Estado de México.

Donelly, J.H.; Gibson, J.L. E Ivancevich, J.M. (1994). *Dirección y Administración de Empresas*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Octava Edición.

Flores Olvera D. (2014). *Resiliencia nómina*. México: Instituto Internacional de Investigación para el Desarrollo (IIID).

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Universidad de Barcelona. España. Visualizado en línea él [02/09/2014] en http://scholar.google.es/scholar?q=related:UVZxyqvL-T0J:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5

García Contreras Rigoberto. (2012). *Desarrollo de un plan para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Secretaria de Investigación y Estudios Avanzados de la UAEM*. Trabajo terminal de grado; Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.

García L. C., Carreón G. J. & Bustos A. J (2012) *Socialización y compromiso laboral en trabajadores sociales de instituciones públicas y privadas*. Revista, Humanismo y trabajo social, ISSN 1696-7623, Nº. 11, 2012, págs. 177-192 Recuperado el [10/09/2014] de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4645270

García Sanz V. (2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES;* Trabajo terminal de grado, Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Facultar de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid, España, consultado el día [20/03/2014] en la dirección http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf

Gibson J. L., Ivancevich J. M & Donnelly J. H. (2003). *Las Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos*. Décima edición. México: McGraw Hill.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). *Bussines unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and bussines outcomes a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, *87* (2), 268-279. APA PsycNet for institutions (2002) by the American Psycological Association.

Hellriegel D. & Slocum J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson, décima edición.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning, 11ª Edición.

Huerta J.J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM). Visitado en línea el [05/05/2014] en URL: http://www.issemym.gob.mx/index.php?page=3-1-3-1---direccion-general

Ivancevich J. M., Lorenzi P. & Skinner G. S. (1996). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.

Jaén Díaz Marian. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de Indicadores De Motivación, Personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral, Facultad De Psicología; Universidad Complutense De Madrid. Visualizada [10/04/2015] en URL: http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf

James R. E. & William Lindsay. (2000). *Administración y control de la calidad*. México: TOMSOM Learning,

Kleinbeck, U., & Fuhrmann, H. (2000). *Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity*. Applied Psychology: An International Review, 49, 596-610.

Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Koontz H., Heinz W. & Cannice M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.

Lévy C. (2003). *La motivación en la empresa*., Modelos y estrategias. España: Ed. Gestión 2000.com.

McGregor D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. México. Diana.

McGregor D. (1977). *Mando y Motivación*. México. Diana.

McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise*. *Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. Journal of Applied Psychology, 89, 991-1007.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). *Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional*. Human Resource Management Review, 1, 61-98.

Morales. A & Pons. O. (2002). *Influencia de la organización en la motivación laboral*. Aplicación al caso de una Administración Pública, Capital Humano, n° 151, pp. 26 - 36 Universidad Complutense. Madrid España.

Muníz A. D. (2001) *La política de turismo social*. Sevilla: Consejería de Turismo y Deporte, Dirección General de Planificación Turística.

Navarro Astor E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas; Economía Financiera y Contaduría. Universidad Politécnica de Valencia. España.

Newtrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: 13 ed. Edición Ed. MacGraw Hill.

Nicuesa Maite (2011). *Causas de la falta de motivación;* Empresarios información básica para pymes y autónomos, consultado el día [3/03/2014] en la dirección. http://empresariados.com/causas-de-la-falta-de-motivacion/#ixzz2wWGDJsMv

Organización Internacional del Trabajo – OIT. Ratificaciones Convenio 52. [En línea] http://www.ilo.org/ilolex/spanish/newratframeS.htm [3 de febrero de 2012]

Papalia, D., Olds. S. & Duskin R. (2009). *Psicología del desarrollo a la infancia a la adolescencia*. México: Mc. Graw Hill.

Peralta Gómez, M. C., Santofimio, A. M. & Segura, V. (2007). *El compromiso laboral: discursos en la organización*. *Psicología desde el Caribe*, (19) 81-109. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905

Pérez Santiago, J. A. & Amador López, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology,* 39(3) 421-430. en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28439312

Robbins Stephen P. & Judge Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Decimotercera edición. PERSON Prentice Hall.

Rosa, D. C. (1998). *Estudio sobre la motivación en un grupo de empleados públicos de Puerto Rico*. Tesis de Doctorado no publicada, Instituto Psicológico de Puerto Rico, Recinto de San Juan, Puerto Rico.

Rue & Byars. (1994). *Administración, teoría y aplicaciones*. México: Alfa Omega.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic defenitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

Salanova, M; Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002): "Motivación laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis. pp. 215-249.

Sánchez de G. Marhilde & Pirela de F. Ligia (2006). *Motivaciones sociales y rendimiento académico en estudiantes de educación*, *Revista de Ciencias Sociales* (RCS) Vol. XII, No. 1, Enero - Abril 2006, pp. 158 – 172 FACES - LUZ  ISSN 1315-9518. Consultado el [24/03/2014] en http://www.scielo.org.ve/pdf/rcs/v12n1/art11.pdf

Schenkel, E. (2013). El turismo social como política estatal en Sudamérica. *PASOS*. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* 11(1) 173-183. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88125588013

Sexton W. P. (1994). *Teorías de la Organización*. México: Trillas.

Solange R. (2013). *La motivación laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores del área comercial de Autoclima S. A. de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado; Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas. Visualizado el [05/05/2014] en URL: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5862/1/caratula%20tesis.pdf

Toro Alvarez F. & Cabrera H. (2002). *Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21, 14-17*.

*Toro Alvarez F. (1985). Motivación para el Trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneos*. Medellín - Colombia: Cincel Ltda.

Toro Alvarez F. (1992). *Desempeño y productividad; Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín – Colombia: Cincel Ltda.

Toro Alvarez F. (2001). *El clima organizacional*. Perfil de empresas colombianas. Medellín – Colombia: Cincel Ltda.

Toro F. & Cabrera H. (1985) *Motivación para el trabajo*. La sociedad y sus evidencias contemporáneas. Colombia: ediciones gráficas Cincel Ltda.

Toro F. & Cabrera H. (2005). *Motivación para el trabajo en un grupo de economistas*. Colombia: Ediciones Gráficas Cincel Ltda.

Torres S. L. & Díaz F. J. (2012) *Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones*. Revista de formación gerencial. ISSN-e 1690-074X, Año 11, Nº. 1, 2012. págs. 80-101 recuperado el [09/09/2014] en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774

Universidad Tecnológica Nacional (UTN.BA). (2015) *Curso de liderazgo para conducir equipos de trabajo, resolución de conflictos e inteligencia emocional*. Centro E – Learning Facultad Regional Buenos Aires. Visto en línea el [07/09/2015] en http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Liderazgo-estrategico/temario.html

Vélaz Rivas J. I. (1996). *Motivos y motivaciones en la empresa*. España: Ed. Días de Santos.

Werther. W.B. & Davis. (2008). *Administración de recursos humanos; gestión del capital humano*. México: Séptima edición, McGraw Hill.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROMOTOR DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Autores:

M. en A. Edgar Olvera Espinosa
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
Carrera de Negocios y Gestión Empresarial
México
edg.olvera@gmail.com
(728) 285 95 52 ext. 402
Carretera del Departamento del DF Km 7.5,
Santa María Atarasquillo, Lerma, México, México C.P. 52044

M. en A. Fernando Pedroni Lara
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
Carrera de Negocios y Gestión Empresarial
México
fpedroni2005@yahoo.com.mx
(728) 285 95 52 ext. 402
Carretera del Departamento del DF Km 7.5,
Santa María Atarasquillo, Lerma, México, México C.P. 52044

Dr. Emanuel Leite
Universidade de Pernambuco
emanueleite@hotmail.com
Recife, Pernambuco, Brasil

Resumen

La competitividad del capital humano es cada vez más importante ante los entornos económicos altamente demandantes, donde es necesario un rápido aprendizaje organizacional para el cumplimiento de objetivos. En este sentido, existen mecanismos de evaluación del desempeño, los cuales son útiles para la toma de decisiones y prospección del plan de vida y carrera, sin embargo es usual que los resultados se queden archivados en expediente de la persona y se ocupen como un elemento de el diagnóstico de necesidades de capacitación, de lo cual comúnmente se derivan programas pedagógicamente estructurados, en el mejor de los casos, o derivan en programas técnicos que mejoran la productividad. Sin

menospreciar los alcances de este tipo de capacitación, es menester considerar la retroalimentación, fundamental tanto para el área de recursos humanos, como para el liderazgo. En este sentido, se presenta un sistema de de evaluación que apoya el aprendizaje organizacional a partir de una serie de mediciones, con lo cual se mitigan aspectos subjetivos de la evaluación, mediante la estandarización de perspectivas, en función de las variables del bienestar, mediante el coeficiente de correlación y el coeficiente de variación. Con ello es posible identificar variables que pueden servir de apalancamiento en el desempeño cotidiano, en función del bienestar.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, Bienestar organizacional, Correlación, Mejora organizacional, Capital Humano.

Summary

The competitiveness of human capital is increasingly important in the face of highly demanding economic environments, where a rapid organizational learning is necessary for the fulfillment of objectives. In this sense, there are performance evaluation mechanisms, which are useful for decision making and prospecting of the life and career plan, however it is usual for the results to be filed in the person's file and be dealt with as an element of the diagnosis of training needs, from which pedagogically structured programs are commonly derived, in the best of cases, or derive in technical programs that improve productivity. Without underestimating the scope of this type of training, it is necessary to consider feedback, which is fundamental both for the area of human resources and for leadership. In this sense, an evaluation system is presented that supports organizational learning based on a series of measurements, thereby mitigating subjective aspects of the evaluation, by standardizing perspectives, based on the variables of well-being, through the correlation coefficient and the coefficient of variation. With this it is possible to identify variables that can serve as leverage in the daily performance, depending on the welfare.

Key words: Performance evaluation, Organizational well-being, Correlation, Organizational improvement, Human Capital.

## Introducción

La dirección estratégica de capital humano planificada, requiere de una evaluación de las condiciones en que se encuentra una organización con un seguimiento histórico. En este sentido, el factor humano es uno de los elementos clave del desarrollo de la organización.

Se presenta un instrumento que evalúa el desempeño del factor humano desde la perspectiva del bienestar, así como entradas y salidas de cada etapa, de tal manera que se identifica la interaccón del sistema.

La evaluación es el medio por cual toda organización revisa el estatus de los resultados en un tiempo determinado; la cual debe ser constante si se pretende llegar a mejores estándares de calidad y servicio.

Si bien los factores actitudinales generalmente son evaluados por las áreas de recursos humanos, usualmente se quedan a nivel de diagnóstico de necesidades de capacitación, pero no se valoran los aspectos que repercuten en el bienestar. El instrumento que se presenta en esta investigación busca ser una herramienta que mejore la toma de decisiones, la interacción personal, convivencia y bienestar en las organizaciones.

## Metodología

La investigación se desarrolló a partir de la metodología de la evaluación 360°, se identificaron las principales variables a partir de entrevistas a líderes de áreas de capital humano de una muestra aleatoria de 40 empresas del Valle de Toluca de diferentes giros y tamaños; posteriormente se diseñó un primer instrumento como prueba piloto para ver su efectividad. Al analizar los resultados, se pusieron a consideración de un grupo de enfoque en el que se observó que se requería mayor precisión en los planteamientos, por lo que

mediante una lluvia de ideas se plantearon frases que verificarán el desarrollo de la actitud a medir. Con la finalidad de estandarizar la evaluación y cada variable se pudiera medir bajo la misma escala, se transformaron en afirmaciones agrupadas en bloques de cuatro enunciados para medir cada variable. De ello resultaron veintidós variables a medir. Se aplicó el instrumento en las mismas 40 empresas y se traficaron los resultados, donde se puede apreciar patrones de comportamiento que explican la realidad organizacional. Posteriormente, se agruparon las veintidós variables de acuerdo con las variables del bienestar organizacional del funcionamiento psicológico óptimo de Ryff, y se aplicó en 40 organizaciones que no habían participado en el primer ejercicio. Al analizar los resultados, se observó que describen con mayor precisión la situación actual del desempeño de las personas, se presentó a los líderes de capital humano y reportaron que a partir de los resultados, fue posible tomar decisiones para mejorar la competitividad de los individuos y la organización.

Desarrollo

La evaluación es un concepto de mejoramiento continuo de la calidad generalmente asociado a la calidad total. El aporte fundamental de este concepto radica en la idea de ciclo concebida por Shewart (1891-1967) que se identifica por el acrónimo PDCA (Plan, Do, Check, Act) en idioma inglés y en español como PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). El concepto fue desarrollado ampliamente por Deming (1900-1993) también conocido como el padre de la calidad total, como parte de su conceptualización acerca del mejoramiento continuo de la calidad, al punto de que en la actualidad, es más conocido como ciclo de Deming (García M. I., 2009). Este ciclo, permite la generación de conocimiento en sí, ya que establece la constante retroalimentación en la organización, donde a través de auditoría, análisis, investigaciones y diferentes tipos de control es posible realizar acciones correctivas y así mejorar procesos, productos, servicios y para efectos de esta investigación, se plantea que la mejora continua también es importante en el ámbito de relaciones personales.

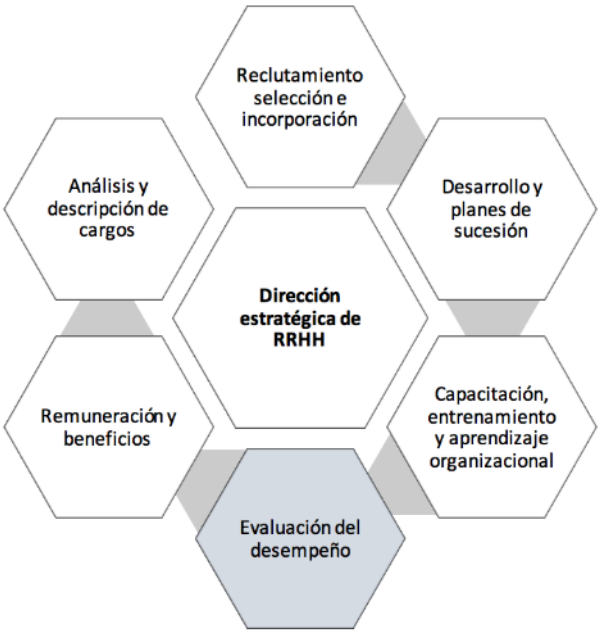
Si tomamos en cuenta que la sociedad es en su esencia una red de relaciones por su morfología y complejidad que ha evolucionado a través de la historia y la movilidad del

conocimiento de los profesionales establece escalas globales que permitan trascender las fronteras tradicionales que estaban vigentes en el siglo pasado (Leite, 2015).

En este sentido, se requiere una postura cada vez más emprendedora para transitar a esa nueva forma de percibir el mundo pues los demandantes de que llegan a las universidades necesitan desarrollar habilidades para trabajar en redes de contacto que funcionan las veinticuatro horas (Leite, 2015). Con la finalidad de mejorar la competitividad, se propone este instrumento de evaluación del desempeño. El cual procede de la capacitación y entrenamiento.

En lo que a este instrumento respecta, ya que está centrado en aspectos actitudinales, se platea que contribuya en la mejora y bienestar organizacional.

Es así, como se plantea la evaluación como una herramienta de aprendizaje y generación de conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones, y como consecuencia se promueva la cometitividad. Por lo tanto, la evaluación es inseparable de la alta dirección y la gestión de la mejora, ya que es el área donde se generan las decisiones y acciones que se implementarán en función de los resultados que se ha propuesto la organización desde la planeación estratégica (García M. I., 2009).




(Alles, 2006)

La mejora de un instrumento de evaluación pertenece a la esfera de la gestión del conocimiento el cual es importante definir, de acuerdo con la guía Europea de Gestión del Conocimiento es: El conjunto de saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias (FUNDIBEC, 2014). Para ello, se define Gestión del Conocimiento como la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

Para la valoración de la actitud, se parte del modelo de la ventana de Johari, en materia de relaciones personales, existen cuatro cuadrantes de los cuales uno se reconoce como "abierto", el área en que la información personal es conocida por el individuo y por los que lo rodean, un segundo cuadrante en el que los que lo rodean no conocen información que sólo el individuo conoce, conocido como "secreto", pero hay otro cuadrante donde los que lo rodean conocen información que el individuo no conoce, a este cuadrante se le llama "ciego"; el cuarto cuadrante, es el "desconocido", el cual se refiere a la información que ninguno conoce, y periódicamente aflora algo de información (Verderber, 2005).

La evaluación 360° evalúa los círculos que, simbólicamente representan todas las vinculaciones de una persona en su entorno laboral, y la información que de ello deriva es útil para la retroalimentación, elevar la calidad y mejora continua de cada uno de los aspectos evaluados; lo cual permite que la persona visualice de modo objetivo el desempeño que tiene en la organización, porque sus compañeros, directivos proporcionan una visión particular, logrando triangular la información para obtener una evaluación integral.

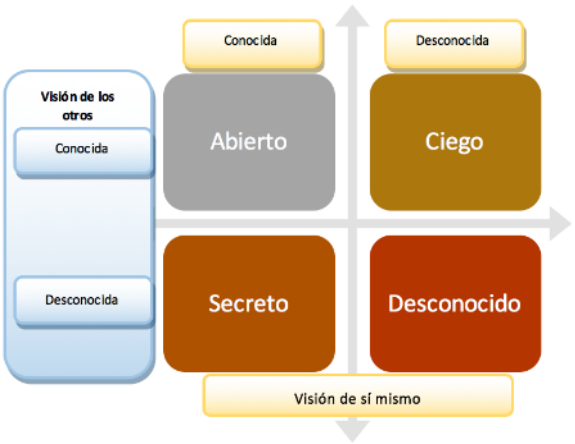



**Ilustración 1, Ventana de Johari. (Verderber, 2005)**

La mejora de un instrumento de evaluación pertenece a la esfera de la gestión del conocimiento el cual es importante definir, de acuerdo con la guía Europea de Gestión del Conocimiento es: El conjunto de saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias (FUNDIBEC, 2014). Para ello, se define Gestión del Conocimiento como la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

Para la valoración de la actitud, se parte del modelo de la ventana de Johari, en materia de relaciones personales, existen cuatro cuadrantes de los cuales uno se reconoce como "abierto", el área en que la información personal es conocida por el individuo y por los que

lo rodean, un segundo cuadrante en el que los que lo rodean no conocen información que sólo el individuo conoce, conocido como "secreto", pero hay otro cuadrante donde los que lo rodean conocen información que el individuo no conoce, a este cuadrante se le llama "ciego"; el cuarto cuadrante, es el "desconocido", el cual se refiere a la información que ninguno conoce, y periódicamente aflora algo de información (Verderber, 2005).

La evaluación 360° evalúa los círculos que, simbólicamente representan todas las vinculaciones de una persona en su entorno laboral, y la información que de ello deriva es útil para la retroalimentación, elevar la calidad y mejora continua de cada uno de los aspectos evaluados; lo cual permite que la persona visualice de modo objetivo el desempeño que tiene en la organización, porque sus compañeros, directivos proporcionan una visión particular, logrando triangular la información para obtener una evaluación integral.

Ilustración 1, Ventana de Johari. (Verderber, 2005)
Para esta investigación, se agregó el eje de autoevaluación, para apreciar el contraste con la apreciación personal.

Instrumento 360°

Para probar el instrumento, se aplicó en 40 empresas del Valle de Toluca, de giros tales, como lubricantes, fabricación de muebles, impresión a gran escala, hotelero, transportes, logística, consultoría, agro industrial y confección entre otras.

Las variables que se determinaron fueron, como dependiente los valores relacionales, e independiente, giro de la organización.

Los valores que se consideraron para el estudio fueron: Puntualidad, colaboración, trabajo en equipo, disponibilidad, responsabilidad, solidaridad, desempeño, liderazgo, influencia, sociabilidad, lealtad, honradez, integridad, creatividad, confianza y compromiso. Para su evaluación se utilizó una escala del 1 al 5, dónde 5 sería la puntuación más alta. Cabe

mencionar que no se tomó en cuenta como una escala Likert, ya que en ella la puntuación de 3 suele ser una calificación neutral.

Para tal efecto, se propuso una autoevaluación, una evaluación por parte de su equipo de trabajo, otra por su superior y otra por equipos paralelos, calificaciones que fueron promediadas para obtener la calificación final, posteriormente se calculó la desviación estándar y el coeficiente de variación.

La columna que se refiere a los valores (1), desglosa aspectos que relacionan con el desempeño, la afiliación, las relaciones de influencia en el grupo y valores superiores (comúnmente derivados de una disciplina individual). El primer empleado que evalúa en el formato es el mismo (2), es decir la autoevaluación; las columnas siguientes son sus pares (3) y la última, su supervisor (4).

Posteriormente se calcula el promedio (5), sin tomar en cuenta la autoevaluación para posteriormente hacer un comparativo. Éste, arrojará un contraste entre la percepción conocida por todos, y la secreta, conforme la ventana de Johari.

Una vez que se obtienen los promedios, se calcula la desviación estándar (6) de las calificaciones otorgadas para distinguir la dispersión de los datos.

Por último, se divide el promedio entre la desviación estándar, para conocer el coeficiente de variación entre ellos, el cual se expresa en porcentaje, de tal manera que los datos que presentan el menor coeficiente de variación son los datos que presentan mayor apego a la realidad. Donde se presente el mayor coeficiente de variación, es donde se presentará una mayor diferencia en cuanto al área oculta y pública.

De los resultados que se obtienen, es posible descubrir áreas de oportunidad.

| (1) | Variables | Autoevaluación (2) | Empleado ..n (3) | Supervisor (4) | Promedio (5) | DE (6) | CV (7) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comprzomiso | Puntualidad | | | Promedio | | | |
| | Responsabilidad | | | | | | |
| | Compromiso | | | | Coeficiente de variación | | |
| | Desempeño | | | | | | |

Tabla 1, Descripción del Instrumento 360°, (Olvera, Desarrollo de Instrumento para la evaluación 360, 2014).

La información se presenta también en forma gráfica para apreciar los patrones de percepción. Al presentarlo en una gráfica radial, es posible apreciar las coincidencias y diferencias:

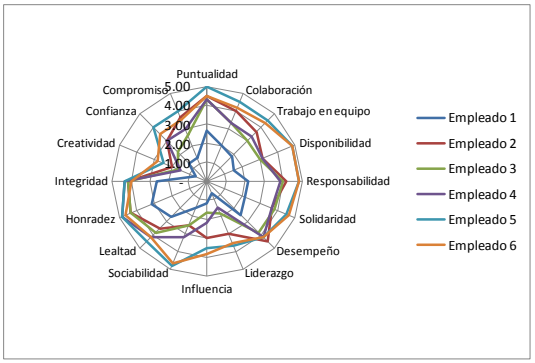



Ilustración 1, Gráfica de resultados (Olvera, Desarrollo de Instrumento para la evaluación 360, 2014)

A partir de este estudio, se tomó en cuenta estudios recientes acerca del bienestar en las organizaciones ya que la forma en que se relacionan las personas y cómo interactúan consigo mismas, con el entorno y sus colegas en el trabajo está directamente relacionado con el funcionamiento psicológico óptimo (Ryff, 1989), el cual sugiere un balance entre emociones positivas y negativas.

El modelo de Ryff, se usa no solo como indicador del desarrollo individual, sino como un marco para evaluar personas, relaciones o contextos, de tal manera que en una organización se generará más bienestar si se aportan las acciones necesarias para generar satisfacción en cada una de las áreas de bienestar propuestas.

Las variables que propone son: Control ambiental, crecimiento personal, propósito en la vida, autonomía, auto aceptación y relaciones positivas con otros.

| Dimensión | Nivel óptimo | Nivel deficitario |
|---|---|---|
| Control ambiental | Sensación de control y competencia, control de actividades, saca provecho de oportunidades, capaz de crearse o elegir contextos | Sentimientos de indefensión, locus externo generalizado, sensación de descontrol |
| Crecimiento personal | Sensación de desarrollo continuo, se ve a sí mismo en progreso, abierto a nuevas experiencias, capaz de apreciar mejoras personales | Sensación de no aprendizaje, sensación de no mejora, no transferir logros pasados ni presente |
| Propósito en la vida | Objetivos en la vida, sensación de llevar rumbo, sensación de que el pasado y el presente tienen rumbo sentido. | Sensación de estar sin rumbo, dificultades psicosociales, funcionamiento pre mórbido bajo. |
| Autonomía | Capaz de resistir presiones sociales, es independiente y tiene determinación, regula su conducta desde adentro, se autoevalúa. | Bajo nivel de asertividad, no mostrar preferencias, actitud sumisa y complaciente, indecisión. |
| Auto aceptación | Actitud positiva hacia uno mismo, acepta aspectos positivos y negativos, valora positivamente su pasado. | Perfeccionismo, más uso de criterios externos. |
| Relaciones positivas con otros | Relaciones estrechas y cálidas con otros, le preocupa el bienestar de los demás, capaz de fuerte empatía afecto e intimidad. | Déficit en afecto, intimidad y empatía. |

Tabla 2 (Hervás, 2009)

A partir de esta identificación de variables, se retomó el instrumento anterior y se desglosó en 96 reactivos que ayudan a profundizar sobre las diferentes variables, mismas que se agruparon por criterio y posteriormente por cada una de las dimensiones, y quedaron de la siguiente forma:

| Dimensiones del bienestar | Variable de desempeño | Dimensiones del bienestar | Variable de desempeño |
|---|---|---|---|
| Relaciones positivas con otros | Trabajo en equipo | Autonomía | Puntualidad |
| | Disponibilidad | | Responsabilidad |

| Dimensiones del bienestar | Variable de desempeño | Dimensiones del bienestar | Variable de desempeño |
|---|---|---|---|
| | Sociabilidad | | Paciencia |
| | Colaboración | | Creatividad |
| Crecimiento personal | Confiabilidad | Propósito en la vida | Compromiso |
| | Lealtad | | Iniciativa |
| | Honradez | | Honestidad |
| | Integridad | | Solidaridad |
| Control ambiental | Asertividad | Auto aceptación | Liderazgo |
| | Desempeño | | Influencia |
| | Autodominio | | Autoconfianza |

Tabla 3 Control de variables, (Olvera, Análisis de la evaluación del desempeño, 2016)

Para efectos de aplicación, se realiza una autoevaluación, una evaluación de pares y una evaluación del jefe inmediato, de donde se obtienen diferentes promedios y se calcula la desviación estándar y el coeficiente de variación, donde este último indica las fortalezas y de la persona. De tal manera que el instrumento es:

Se definió que los tres donde hay mayor coeficiente de variación son las debilidades y los de menor variación las fortalezas de la persona.

| Empleado 1 | P. A. | P.C. | P.S. | P.P. | DV | CV |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Trabajo en equipo | 2.3 | 3.3 | 3.5 | 3.0 | 0.7 | 4.5 |
| **Disponibilidad** | 1.8 | 2.9 | 3.5 | 2.7 | 0.9 | **3.1** |
| Sociabilidad | 3.0 | 3.4 | 3.5 | 3.3 | 0.3 | 12.3 |
| Colaboración | 3.3 | 4.2 | 3.5 | 3.6 | 0.5 | 7.7 |
| Puntualidad | 2.3 | 3.4 | 3.5 | 3.1 | 0.7 | 4.4 |
| Responsabilidad | 2.3 | 3.9 | 3.5 | 3.2 | 0.9 | 3.7 |
| **Paciencia** | 2.3 | 4.0 | 3.8 | 3.3 | 0.9 | **3.5** |
| Creatividad | 2.3 | 3.3 | 3.5 | 3.0 | 0.7 | 4.5 |
| Asertividad | 3.0 | 4.0 | 3.5 | 3.5 | 0.5 | 7.0 |
| **Desempeño** | 2.3 | 4.2 | 3.5 | 3.3 | 1.0 | **3.4** |
| Autodominio | 2.3 | 3.5 | 3.5 | 3.1 | 0.7 | 4.3 |

**Tabla 4 Muestra de la tabla de resultados, (Olvera, Análisis de la evaluación del desempeño, 2016)**

| Variable | μ | DV | CV |
|---|---|---|---|
| Relaciones positivas con otros | 3.2 | 0.6 | 6.9 |
| **Autonomía** | 3.2 | 0.8 | **4.0** |
| Control ambiental | 3.3 | 0.7 | 4.9 |
| **Auto aceptación** | 3.0 | 0.7 | **4.0** |
| Crecimiento personal | 3.1 | 0.7 | 4.3 |
| Propósito en la vida | 3.1 | 0.7 | 4.3 |

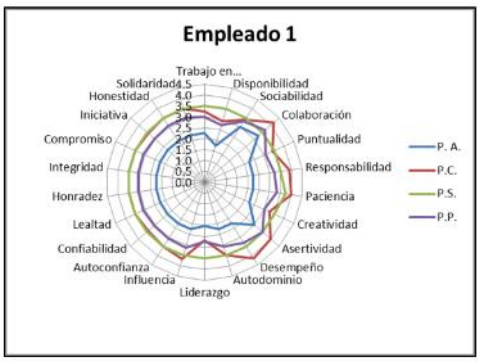
**Tabla 5 Resultados de medición del desempeño en el área del bienestar, (Olvera, Análisis de la evaluación del desempeño, 2016).**

Derivado del ejemplo se determinó que las debilidades o áreas de oportunidad son: sociabilidad, colaboración y asertividad; y las fortalezas: disponibilidad, desempeño y paciencia.

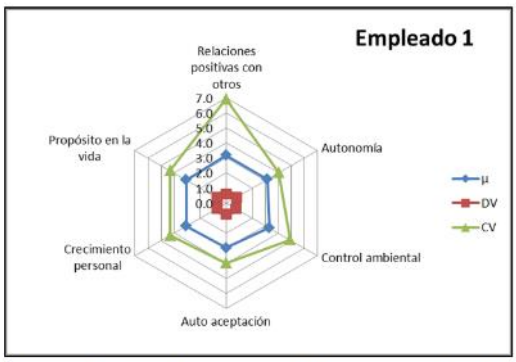
Lo anterior podría ser una herramienta auxiliar para la promoción de puestos, el plan de vida y carrera del personal e incluso para la toma de decisiones sobre una reubicación.

Posteriormente, para la interpretación de los datos en cuanto a las variables del bienestar se realiza el mismo proceso, reduciendo a dos áreas de oportunidad y dos fortalezas.

Adicionalmente se realizan gráficas para una mejor comprensión visual




**Gra. 2 Resultados del desempeño, (Olvera, Análisis de la evaluación del desempeño, 2016)**




**Gra. 3 Resultados del desempeño del bienestar,** (Olvera, Análisis de la evaluación del desempeño, 2016)

A partir de los resultados es posible emprender acciones específicas y determinar necesidades de capacitación. Como es posible apreciar en las gráficas 2 y 3 existe relación en cuanto a sociabilidad, asertividad y colaboración en función de las relaciones positivas con otros y el control ambiental.

El sistema de evaluación identifica las etapas del proceso, así como las entradas y salidas del mismo, lo cual permite ejecutar la evaluación de manera estandarizada y permite realizar la aplicación en mayores escalas, de tal manera que se expresa d ela manera siguiente:




**Ilustración 2, Elaboración propia**

Conclusiones

Al seleccionar las variables de evaluación es posible identificar las fortalezas y debilidades que se proponen en el sistema de evaluación, en el cual se identifican las entradas y salidas, que en el marco de la adminsitración de proyectos es fundamental. El instrumento de evaluación, permite conocer las áreas de oportunidad para emprender acciones correctivas en función del bienestar organizacional. Si bien hay diferentes aspectos que se pueden evaluar del desempeño, se convierte en una oportunidad para intervenir en aspectos relacionados con el comportamiento que pueden ser la base para el desempeño relacionado con la competitividad que requieren las organizaciones.

Para mejorar el bienestar organizacional, es necesario hacer una apropiada interpretación de la información y presentarla a la alta dirección, en consecuencia, elaborar un programa de acción, orientado a la mejora de las competencias relacionales, por encima del programa de capacitación, donde se tenga la capacidad para dirigir en función de la competitividad el activo más importante de la organización, el capital humano.

Al realizar una evaluación periódica, será posible generar un histórico organizacional y personal para incrementar el bienestar que se requiere para mejorar la productividad, competitividad e innovación para adaptarse al Mercado y el cambiante entorno.

Mediante esta propuesta se pretende aportar a la innovación en materia del capital humano. La creatividad e innovación son esenciales en el espíritu emprendedor que siempre constituyen una empresa, que de no cambiar no sería creatividad e innovación, no se lograría crear cosa alguna, frente a una perspectiva global (Leite, 2015).

Trabajos citados

Cadwell, C. (1991). Inducción del nuevo empleado. España: Trillas.

Cascio, V. (1978). Psicología aplicada en la gestión de personal. California: Publicaciones Adventure Works.

Leite, E. (2015). Empreendedorismo, Inovação e Incubaçãode Empresas e Startups (Primera Edición ed.). Pernambuco, Brazil: Bagaço.

Lisa, A. R. (1988). Seguridad e higiene en el trabajo. España: Marcombo, s.a .

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos HUmanos. Buenos Aires: Granica.

Alliger, G., & Janak, E. (1994). Kirkpatrick's levels of training criteria . Chicago: Chicago Press.

Amazorrutia, J. (2015). greatplacetowork. Recuperado el 6 de MAYO de 2015, de greatplacetowork: http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/945-mandos-medios

Barquero, A. (2005). Administracion de recursos humanos. Costa Rica: Universidad estatal a distancia.

BENTLEY. (1999). capacitacion empresarial (1 ed.). Colombia: McGraw- Hill Inter a m e r i c a n a.

FUNDIBEC. (30 de 06 de 2014). fundibec.org. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

García, M. I. (2009). Calidad y gestión de servicios de salud. Villa Hermosa, Tabasco: Secretaría de Salud, Gbierno de Tabasco.

García, N. (2002). La administración escolar. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Gelabert, M. P. (2010). Gestión de Personas (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.

Grados, J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual moderno.

Graen, G. B. (2000). Managment of team Leadership in extreme context . Illinois: University of Illinois.

Guerra, I. (2007). Evaluacion y mejora continua. Indiana: Global Business press.

Hervás, G. (2009). Psicología positiva:una introducción. Revista interuniversitariade formación del profesorado , 34-35.

INEGI. (2012). Cifras sobre el bienestar subjetivo de los mexicanos. Aguascalientes, México.: INEGI.

James A. F. Stoner, R. E. (1996). Administración. Estados Unidos: Pearson.

Mûnch, L. (1997). Fundamentos de administración. México: Trillas.

Noguera, H. (2006). Triunfa en tu primer trabajo. Mexico: Panorama .

Olvera, E. (2016). Análisis de la evaluación del desempeño. Lerma, México: UTVT.

Olvera, E. (2014). Desarrollo de Instrumento para la evaluación 360. Lerma: UTVT.

Rojas, M. (2013). Estatus económico y situación afectiva en América Latina. ECOS , 3 (2), 17.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Expliorations on the meaning of psycologycal well-being. Journal of personality and social psycology , 57, 1069-1081.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.

Tarragona, M. (2014). Certificado Introducción a la psicología positiva. Milwaukie: Diener Education Fund.

Vázquez, C. (2008). El bienestar de las naciones. Madrid: Alianza Editorial.

Verderber, R. y. (2005). ¡Comunícate! México: Thompson.

DESARROLLO LOCAL E INNOVACIÓN SUSTENTABLE de Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas, María del Carmen Hernández Silva, Edel Cruz García, César Enrique Estrada Gutiérrez, Juan Alberto Ruíz Tapia, María de la Luz Sánchez Paz (Compiladores), se termina de diagramar en Octubre de 2017, en la ciudad de Toluca, Estado de México. Para su composición se utilizaron tipos de las familias de TimesNewRoman de 12 puntos y Calibri Light 25 puntos.